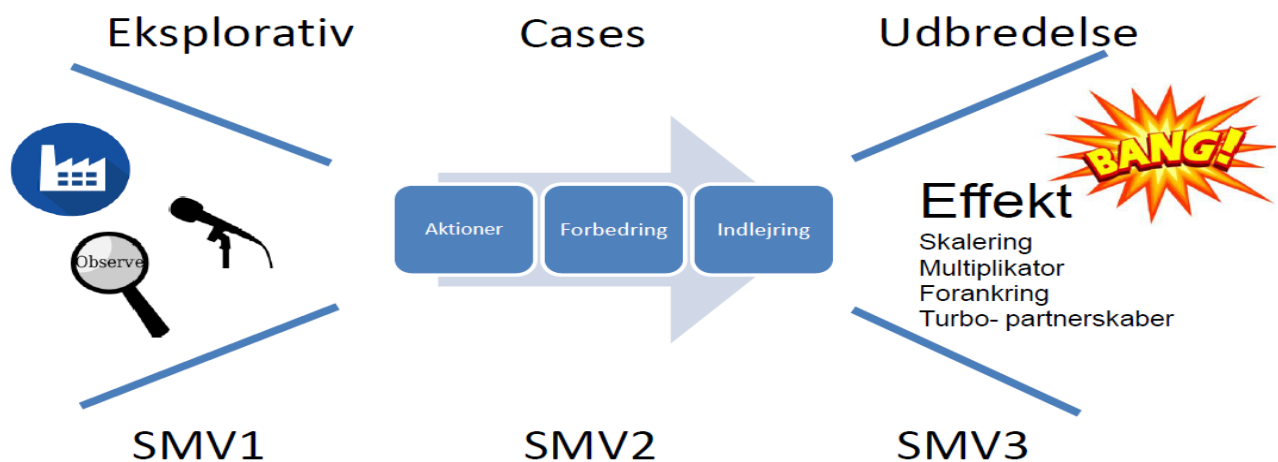


SMV3

- 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

Indholdsfortegnelse:

Resumé	Side	7
1.0 Baggrund, resultater og oplæg til SMV3	Side	9
2.0 Formål og aktiviteter i SMV3	Side	15
3.0 Videreudvikling af FLUX-metoden og -modellen	Side	17
4.0 Formidling og spredning	Side	44
5.0 Uddannelse og kurser	Side	66
6.0 Praxis - kendskab og læring hos SMV'er	Side	113
7.0 Forskning og udvikling	Side	120
8.0 Konklusion	Side	127
9.0 Perspektivering	Side	131
Litteratur	Side	134

Nøgleelementer:

Project Management for SMV'er: 5 kritiske elementer i en nye tilgang

- FLUX-metoden: Et nyt PM-mindset – "organisation før model"
- FLUX-modellen: Materialer til facilitering af lokal refleksion, kompetenceudvikling og læring,
- FLUX-værktøjskassen: Konkrete PM-forbedringer hos SMV'er,
- FLUX-pædagogik: Refleksion, handling og læring, og
- FLUX-kurser: Læringsforløb med transfer og impact.

Samskabelse omkring innovationer i projektarbejdsformen er værdiskabende hos SMV'er - ikke implementering af standardløsninger!

Bilag: Vedlagt som en selvstændig fil

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: Logbog

Bilag 6: Miljønetværk Nordsjælland, invitation, webinar og workshop

Kapitel 4:

Ingen

Kapitel 5:

Bilag 7: 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

Kære Læser

Denne rapport skal ses som en samling af hovedelementerne i SMV3 forløbet. Hele holdet bag forsknings-og udviklingsprojektet omkring projektledelse i SMV'er vil gerne sige en stor tak til de virksomheder og organisationer, der tog sig tid til og prioriterede samarbejdet med os.

Forkortelser:

CoP:	Communities of Practice
FoU:	Forsknings- og udviklingsprojekter
FUI:	Forskning, udvikling og innovation
HDM:	Half Double Metodologi
IDV:	Indtægtsdækket virksomhed
PM:	Project Management
SMV:	Små og mellemstore virksomheder
VUCA:	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

Reference til tidligere FoU-rapporter om SMV:

Reference til SMV1:

Projektets titel	Vækst, innovation og forretningsudvikling for SMV'er i Nordsjælland, på Bornholm og i Sydjylland: Projekter og projektledelse som strukturelt grundlag og processuel facilitering?
Projektrapportens url på EA Viden:	https://www.eaviden.dk/project/projektledelse-og-vaekst-i-sma-og-mellemstore-virksomheder/

Reference til SMV2:

Projektets titel	Udvikling af interventionslogikker til fremme og styrkelse af SMV'ernes effektive brug af projekter, projektledelse og projektarbejdsformen
Projektrapportens url på EA Viden:	https://www.eaviden.dk/project/udvikling-af-interventionslogikker-til-fremme-og-styrkelse-af-smvernes-effektive-brug-af-projekter-projektledelse-og-projektarbejdsformen/

SMV3 Projektteamet: Governancestruktur

Cphbusiness:

1) Styrekomite:

- Udviklingschef, Mette Høy (Formand)
- Konsulent, Cecilie Stougaard (gik på barsel den 01.06.21)
- Konsulent, Tine Esmarch Persson (gik på barsel den 01.02.21)
- Konsulent, Tilde Højer Mathiasen (fra 01.06.21)

2) Projektdeltagere:

- Konsulent, Camilla Birkvad Bernth (fra 01.01.21)
- Lektor, Anne Essenbæk Toftbjerg (fra 01.02.21)
- Lektor, Helene Spliid
- Lektor, Jens Vestgaard (Projektleder)

IBA Erhvervsakademi Kolding

1) Styrekomite:

- Uddannelseschef, Lone Hermann Andreasen

2) Projektdeltagere:

- Lektor, Kaj Gilling
- Adjunkt, Marie Føgh Beirholm
- Lektor, Lars Jespersen (Projektleder)

Dokument og data-management:

Da projektet er et samarbejde imellem to erhvervsakademier samt et tværfagligt samarbejde på Cphbusiness, er alle dokumenter opbevaret på SharePoint under efif-serveren.

Ud over deltagerne fra IBA Erhvervsakademi Kolding og Cphbusiness har andre udefrakommende ikke haft adgang til data.

Resumé:

SMV-studierne: Det overordnede, korte formål med studierne er:

- Hvordan og i hvilken udstrækning bruger SMV'er projekter, projektledelse og projektarbejdsformen til at opnå vækst, innovation og forretningsudvikling?
- Hvordan styrkes SMV'ernes effektive brug af projektarbejdsformen?
- Hvilke konkrete metoder og værktøjer kan tilbydes SMV'er for at styrke deres produktive brug af projektarbejdsformen?

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

- Hvordan skal der undervises i projektledelse for SMV'er i fremtiden?

SMV1-studiet var et tværgående interviewstudie af et antal SMV'er med henblik på at afdække deres reale og praktiske brug af projektarbejdsformen i forbindelse med vækst, innovation og forretningsudvikling. Det blev klart, at SMV'erne ikke arbejder efter de store PM-guidelines, standardløsninger, men netop udvikler lokale løsninger i forhold til kontekst, organisation og formål. SMV'erne efterspørger generelt større kompetencer og kapacitet inden for projektarbejdsformen og søger hjælp til dette.

SMV2-studiet var et casestudie med et antal SMV'er bygget op omkring et eksperimenterende forskningsdesign med baggrund i "action learning". Studiet pegede på, at forbedringer hos SMV'erne mest effektivt findes i det organisations- og situationsspecifikke. Det er ny, lokal viden, der kaldes på, frembragt igennem faciliterede eksperimenter og læring lokalt.

Til facilitering af en sådan forbedrings- og indlejningsproces hos SMV'erne (hjælp til selvhjælp) udvikledes en FLUX-metode og en FLUX-model:

FLUX-metoden set i relation til klassisk PM:

	Klassisk PM	FLUX-metoden
Forbedringer	<ul style="list-style-type: none">• Model før organisation• Træning i standard PM-modeller og værktøjer som normativ procedure• En "opgave-kultur"	<ul style="list-style-type: none">• Organisation før model• Kontekst, organisation og formål sætter behov for model og værktøjer• En "people-kultur"
Indlejring	<ul style="list-style-type: none">• Træning, træning, træning	<ul style="list-style-type: none">• Udvikle lokale løsninger omkring eksperiment og læring• Organisationsudvikling

SMV3-studiet bygger videre på de ovenstående resultater og indeholder følgende centrale temaer:

- En videreudvikling og kvalificering af FLUX-metoden og FLUX-modellen,
- Formidling og spredning af FLUX i et FoU-perspektiv,
- Uddannelse og kurser i FLUX i et FoU-perspektiv,

- Praksis - relevant og anvendelig viden til SMV'erne, og
- Forskning og udvikling - herunder tilbageløb til institutionerne selv.

Pointen med SMV3 er således ikke at fremkomme med en ny, en anderledes eller en forbedret PM-model til SMV'erne. Der eksisterer allerede rigeligt med modeller. Der tilbydes derimod **noget radikalt andet** – noget som SMV'erne konkret efterspørger til egen forretningsudvikling:

- Et nyt **"PM-mindset"** omkring udnyttelse, udvikling og indlejring af projektarbejdsformen i SMV'ernes egen organisation,
- FLUX-materialer til facilitering, udvikling og indlejring af lokal kompetenceudvikling omkring projektarbejdsformen, og
- En værktøjskasse med konkrete forslag til forbedringer.

Resultaterne af SMV3 tager sig således ud:

- **En kvalificering:** FLUX-metoden og -modellen er blevet afprøvet og udviklet igennem samarbejder med udvalgte SMV'er,
- **Formidling og spredning:** Formidling af forskningsbaseret viden til SMV'erne er en meget svær størrelse. SMV'erne skal kommunikativt adresseres på en helt anden måde, hvor viden skal organiseres og præsenteres særskilt og gerne i relation til den enkelte SMV. Med baggrund i litteraturstudier er kommunikationsstrategien for SMV3 fastlagt med en oplevelsesøkonomisk vinkel,
- **Uddannelse og kurser:** FLUX-metoden stiller andre og nye krav til undervisnings- og kursusvirksomhed, hvor praktisk "transfer" bliver det helt centrale. Strikkes de rigtige uddannelser og kurser sammen eksisterer der et stort "blue ocean" for formidling af projektarbejdsformer til SMV'er.

	Traditionel PM-undervisning	FLUX PM-undervisning
Substans	<ul style="list-style-type: none"> • Model før organisation • Standardløsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontekst, organisation, situation samt formål før model • PM-modeller efter behov
Pædagogik	<ul style="list-style-type: none"> • Teori i praksis • Repetition - certificering 	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksion – over praksis og teori • Eksperiment og læring

Forskning og udvikling:

- Spredning af forskningsbaseret viden er ikke noget Erhvervsakademierne gør eller investerer så meget i - og det hverken som sektor, individuel institution eller som strategiske kompetencer hos de ansatte. I SMV-studierne er der forsket ud fra "problemer i praksis" og dermed kan det styrke akademiernes samfundsmæssige position inden for "applied science".

Perspektivering omkring SMV-studierne:

- Der er stadig et nødvendigt udviklingsarbejde at gøre med henblik på at styrke hele projektarbejdsformen hos SMV'erne. FLUX-modellen er særligt effektiv over for de interne projekt-processer, hvorfor en række nye redskaber bør udvikles til styrkelse af de eksterne, strategiske processer og behov.

- Hvis spredning og formidling skal lykkes for alvor, så bør der prioriteres ressourcer og styrkes kompetencer indenfor opbygning af relationer og at forstå forretningsudvikling i SMVer.

1.0 Baggrund, tidligere resultater og oplæg til SMV3

1.1 SMV-studierne i FoU-perspektiv

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

Frascati-manualen (2002) definerer forskning og udvikling således:

"som skabende arbejde foretaget på et systematisk grundlag, der har til hensigt at øge den eksisterende viden, samt at udnytte denne viden til at udtænke nye anvendelsesområder" (Frascati, 2002: 30).

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

- En forskningsrapport, - i henhold til det overordnede formål,
- En redegørelse for og afrapportering af afholdte, igangværende og påtænkte videnudviklings- samt videnomsætnings-aktiviteter, og
- Opfølgende projektaktiviteter, - herunder opstilling af en forsknings- og videnomsætningsdagsorden samt udarbejdelse af anbefalinger til os selv om fortsat samarbejde (Cphbusiness og IBA) i tiden efter SMV3.

1.2 Succeskriterier og Applied Science

Succeskriterierne for arbejdet med projektet skal således forstås i relation til både de klassiske akademiske succeskriterier og "applied science" kriterier ("fra viden til værdi") - ref. Reed (2018).

Praksisorienteret	Teoriorienteret
<ul style="list-style-type: none"> • Den praksisorienterede forsker vælger sit tema ud fra hvilken viden, der mangler for at løse problemet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Den teoretisk orienterede forsker vælger sit tema ud fra, hvor en teoretisk viden har mangler.

Som FoU-institutioner er vi (Cphbusiness og IBA) klart på den praksisorienterede side i vores målsætning og aktiviteter.

Ovenstående er stadig ret generelt for et konkret FoU-arbejde. Mere konkrete succeskriterier for sektoren eller de individuelle institutioner – kvantitative og kvalitative – oplever vi desværre stadig som en mangelvare.

1.3 Et strategisk samarbejde

Forsknings- og udviklingsarbejdet er produceret i et strategisk samarbejde imellem Cphbusiness og IBA Erhvervsakademi Kolding (IBA).

Det er tanken, at frugterne af arbejdet skal høstes i fællesskab inden for ledelses- og projektledelsesområdet, samt at samarbejdet skal ses i et større perspektiv både internt (på akademineiveau) og eksternt (i forhold til SMV'erne i Danmark).

1.4 Det overordnede formål med SMV-studierne

Formålet med SMV-studierne er:

- Hvordan og i hvilken udstrækning bruger SMV'ere projekter, projektledelse og projektarbejdsformen til at opnå vækst, innovation og forretningsudvikling?
- Hvordan forbedrer vi SMV'ernes effektive brug af projektarbejdsformen?
- Hvilke konkrete og praktiske anbefalinger kan gives til SMV'ere for at styrke deres effektive brug af projektarbejdsformen?

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

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

1.5 Processen omkring SMV-studierne

Ideen til SMV-studierne blev født på et fællesmøde imellem EVU-undervisere fra Cphbusiness og IBA Kolding i august 2015 i Nyborg. Det tog sin tid at få ideerne justeret og få afholdt nogle ekstra indledende møder. Her blev projektdokumentet skrevet og indsendt igennem de formelle kanaler samt endelig vedtaget under en FoU-ramme. Ideerne og perspektiverne har udviklet sig efterhånden som vi blev klogere på problemerne. Den yderligere indsigt affødte yderligere ansøgninger og den aktuelle aktivitet foregår nu under det 3. projekt i rækken.

SMV-studierne er forløbet således:

- SMV1: Fra 01.10.16 til 01.07.18 (21 mdr.)
- SMV2: Fra 01.02.19 til 01.07.20 (17 mdr.)
- SMV3: Fra 01.08.20 til 01.07.21 (11 mdr.)

SMV3 trak desværre lidt ud tidsmæssigt i rapporteringsfasen.

Vores præmis for at gennemføre studierne:

- Projektarbejdsformen medfører en relativ øgning af værdiskabelsen i organisationen (Dalcher, 2012), og
- PM-litteraturen i sin helhed giver en klar støtte og opbakning til dette standpunkt, men der er på den anden side ingen klar evidens for noget sådant!

1.6 SMV1

SMV1 er et tværgående studie med interview af 37 udvalgte SMV-virksomheder (med ialt 54 interviews) omkring projektarbejdsformen. SMV'ernes særlige karakteristika omkring anvendelsen af projektarbejdsformen blev identificeret og analyseret.

Grundlæggende fandt vi følgende:

- Der er meget stor diversitet blandt SMV'erne i kendskabet til og brugen af projekt, projektledelse og projektarbejdsformen,
- Studiet identificerede tre typer af SMV'er i relation til deres tilgang og forståelse for PM (strukturalister, pragmatikere og entreprenører),
- SMV'erne ser generelt projektarbejdsformen som attraktiv og efterspørger mere struktur til at håndtere deres mange interne og eksterne udfordringer. SMV'erne indgår typisk ikke i nogen bevidst eller systematisk søgen efter struktur,
- Projektbegrebet skal for SMV'erne ikke primært forstås i en management- og styringskultur, men snarere i en leadership- og entreprenørkultur,
- Projekter som social praksis hos SMV'erne kan bedst forstås i deres situationsbestemte og konkrete kontekst (i modsætning til klassisk PM), hvorfor fleksible og simple projektmodeller og værktøjer efterspørges,
- De fleste SMV'er er driftsorienterede og ikke strategisk orienterede, hvorfor SMV'erne "er mere i" projektet "end over" projektet. Det mangler et meta-perspektiv på projekter og projektarbejdsformen,
- Det interessante for SMV'erne ved brug af projektarbejdsformen er effekt, værdi og kundetilfredshed og i mindre grad plan, aktivitet og endda økonomi.
- Altså: At PM-teori er en ting, og at PM-praksis hos SMV'er er noget helt andet (der er et betragteligt "practice gap in project research").

1.7 SMV2

Hovedformålet for SMV2 studiet ser således ud: Udvikling af interventionslogikker til fremme og styrkelse af SMV'ernes effektive brug af projekter, projektledelse og projektarbejdsformen.

Et eksperimenterende forskningsdesign blev bygget op på baggrund af kritisk realisme, casestudier og "action learning". Datamaterialet udgøres konkret af 4 case-studier og resultaternes robusthed omkring data må ses i dette lys.

Litteraturen er set efter for bidrag med hensyn til projektarbejdsformens særlige attraktivitet og funktion for netop SMV'er samt, hvilke forbedrings- og

indlejringsinitiativer, det er praktisk muligt at gennemføre hos SMV'erne. Litteraturens anvisninger sammen med resultaterne fra SMV1 blev brugt som udgangs- og omdrejningspunkt (action-learning) for samarbejdet med case-virksomhederne.

Hovedpointerne og konklusionerne i SMV2 studiet:

A) Udfordringerne:

- Når PM sættes sammen og benyttes af SMV'er - er det SMV'ernes strukturelle og ledelsesmæssige vilkår, der styrer - ikke PM modellerne,
- Lederne har svært ved at diagnosticere deres egen organisation og PM-systemer. Lederne ved ikke, hvordan forbedringer bedst introduceres og / eller igangsættes,
- Hvor er de typiske problemer i projektprocessen?
- SMV'erne er ude i en "mismatch" imellem projektorganisering og de nødvendige kompetencer for at gennemføre den med overskud og succes,
- SMV-lederne tænker i standardmodeller - ikke i forskellige mennesker. "People first" strategien - med samarbejde i fokus - er ikke udbredt eller videre brugt, og
- Lederne tænker ikke i en generel projektkultur som grundlag for en PM-prioritering, PM-forbedringer og -indlejring.

B) Forbedringer:

- Virksomhederne bør udvikle en reflektiv tilgang til, at det ikke er projektmodellen, der er afgørende - men at det afgørende derimod er adfærden omkring projekter,
- Forbedringer kræver et balanceret "mindset" imellem "leadership" og styring, - i et udviklingsperspektiv. Udvikling og forbedringer er ikke en "event", men et langt sejt træk,
- Centrale elementer i projektprocessen har - hvis forbedret - et større potentiale for at skabe værdi end andre elementer (det er altså af væsentlig betydning, hvor og hvordan forbedringer gribes an),
- Standardisering er en klassisk vej fremad (rod fremmer ineffektivitet) for mange SMV'er, men implementering volder gerne store problemer,
- Et samlet overblik over projekter og portefølje er nødvendig for styring, synergi og sammenhængskraft i organisationen (PBO), og
- Projektkompetencer er generelt i underskud. Skal en SMV opbygge eller udbygge en projekt-kultur på et vist niveau, er en spredning af projektkompetencer til alle en nødvendig forudsætning.

C) Et nyt "Mindset" omkring PM hos SMV'er: FLUX-metoden

På baggrund af ovenstående peger SMV2 på et nyt mindset til at udvikle PM hos SMV'er. (Bemærk at FLUX-mindset er identificeret i SMV2, men at nedenstående tekst i overvejende grad er en del af videnproduktionen i SMV3):

- De store, generaliserede PM-modeller er ikke effektive eller almindeligt brugt hos SMV'erne. Generaliseringerne fjerner det særlige og unikke hos hver eneste SMV. Det nye mindset promoverer altså ikke "mere guideline eller mere PM-model". Det er ikke standardløsninger, der er behovet hos SMV'er,
- Tilgangen i mindsettet 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 igennem refleksion, eksperiment og læring. Som inspiration og materiale til arbejdet med løsninger er der i princippet frit valg imellem forskellige PM-modeller og værktøjer,

- I stedet for at "bekæmpe" den lokale mangfoldighed og kreativitet med standardmodeller og værktøjer - så gøres der en dyd ud af at benytte den lokale kontekst, situation, fleksibilitet og kreativitet hos SMV'erne produktivt og værdiskabende,
- Respekt for den lokale løsning,
- Desuden er det problematisk at gentage og repetere det (guidelines), som alligevel ikke virker i praksis. SMV'ernes projektledere skal ikke "presses" ind i bestemte strukturer, som i bund og grund er udviklet til noget andet,
- Åbn værktøjskassen - og problemerne løses lokalt. Med læring og erfaring bliver projektlederne bedre og udnytter efterhånden hele PM-værktøjskassen mere og mere effektivt til egne forbedringer af projektarbejdsformen.

Organisation før model

Åbn værktøjskassen - de lokale løsninger fremstår gennem handling!

D) En konkret model til facilitering: FLUX-modellen

- SMV2 udviklede en generel model (et værktøj, FLUX), som kan bruges af SMV'erne til at facilitere deres eget arbejde med at forbedre de interne projektprocesser (en form for lokal "management innovation").
- Modeller kan generelt hurtigt blive for komplekse og dermed ikke attraktive - så den nye metode anviser den modsatte vej. Modellen er bevidst udviklet som simpel og umiddelbart forståelig. Dermed tabes noget af "kraften" i en model (reduktionistisk) - men hellere det, end at SMV'erne slet ikke kommer i gang. Når SMV'erne er kommet i gang - ser konkret værdien af arbejdet - så er det tanken, at de fortsætter med modellens foreslåede iterationer med henblik på at gennemføre kontinuerlige forbedringer.
- Der forudsættes ikke nogen særlig struktur eller beskaffenhed hos SMV'ernes projekter eller særlige forudsætninger hos organisationen, kompetencerne eller projektkulturen. SMV'erne kan umiddelbart bruge modellen og gå igang: Kom som I er med Jeres projekter - så vil FLUX kunne facilitere "hjælp til selvhjælp". Og "øvelse gør mester"- som bekendt.

FLUX til lokal facilitering og forbedring af projektprocesser

Hjælp til selv-hjælp

Find din lokale løsning til dit lokale problem!

E) Undervisning og kurser

Ovenstående nye mindset giver sig udslag i en ændret tilgang til PM-undervisning og pædagogik:

- Det er ikke i SMV'ernes interesse kun at blive oplært og trænet i systemer og guidelines, som i bund og grund er udviklet til en anden type virksomhed,
- Det nye mindsets tilgang til undervisning inden for PM hos SMV'er er formålsbestemt - det er ikke modellerne mv. der i sig selv er interessant, men resultatet for de konkrete interessenter,
- Mindsettet opfatter PM som en "entreprenør-aktivitet" (en skabende aktivitet i en omskiftelig verden) og ikke blot en "operationel aktivitet" (at følge nogle regler uanset i hvilken kontekst, der arbejdes), og
- PM er grundlæggende en "learning experience" for SMV'erne omkring et værdiskabende samarbejde interessenterne imellem på tværfagligt niveau.

En oversigt over forskellene imellem traditionel PM undervisning og SMV-undervisning kan se således ud:

	Traditionel PM-undervisning	FLUX-undervisning
Substans	<ul style="list-style-type: none"> • Model før organisation • Standardløsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontekst, organisation og situation før model • Forståelsen af projekt og organisation er mangfoldig • Formålsbestemt brug af PM • PM-modeller og værktøjer efter behov
Pædagogik	<ul style="list-style-type: none"> • Teori i praksis • Repetition - certificering 	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksion • Eksperiment og læring

1.8 Modeller til facilitering af forbedringer for hele projektarbejdsformen

FLUX er første led i en længere kæde for at finde frem til simple og enkle modeller og værktøjer til at hjælpe SMV'erne med at udvikle og forbedre alle aspekter omkring projektarbejdsformen (øgning i værdiskabelsen):

- På et senere tidspunkt kan andre værktøjer udvikles, som kan hjælpe SMV'erne til at forbedre flere aspekter (f.eks. "business casen", gevinstrealisering og portefølje) af den måde, de selv arbejder med projekter på.
- Er SMV'erne først kommet godt igang med FLUX - så er springet til de øvrige værktøjer - til de øvrige elementer omkring værdiskabelsen med projektarbejdsformen - let og ret attraktiv.

2.0 Målsætning og aktiviteter i SMV3

2.1 Målsætning

Målsætningen for SMV3 er som udgangspunkt ret ambitiøs. SMV2 rapporten pegede på interessante perspektiver, som er konkretiseret i SMV3. Aktiviteterne i SMV3 er derfor mange - og flere er ret forskellige - som alle skulle nås på relativ kort tid.

Corona-epidemien har i projektperioden budt på en del vanskeligheder for projektets afvikling af forskellig karakter. Udfordringer blev taget op med et åbent sind - også selv om situationen førte til en del aflysninger og udsættelser med nyvurderinger og omprioriteringer til følge (agil projektledelse i en omskiftelig tid).

De centrale temaer under SMV3 er (jfr. projektdokumentet):

- En videreudvikling og en kvalificering af FLUX-metoden og -modellen,
- Formidling og spredning af FLUX i et FoU-perspektiv,
- Uddannelse og kurser i FLUX i et FoU-perspektiv,
- Praksis - relevant og anvendelig viden til SMV'erne, og
- Forskning og udvikling - herunder tilbageløb til institutionerne selv.

2.2 Prioritering af arbejdet

Projektets lidt sammensatte karakter - jfr. ovenfor - gør, at ikke alle delmål er lige vigtige og betydende i den store sammenhæng, hvorfor det var naturligt at foretage en prioritering omkring ressourceindsættelsen. Dog skal det lige bemærkes, at nogle delmål er indbyrdes afhængige, hvilket blev reflekteret i den endelige prioritering.

I skemaet nedenfor fremgår den endelige prioritering omkring de 5 indsatsområder, som den tog sig ud ved projektets begyndelse. Som allerede antydnet må det konstateres, at prioriteringen i praksis - og det på grund af både eksterne og interne faktorer og forhold - har varieret noget i forhold til det planlagte.

I foråret 2021 fik projektet tilført flere time-ressourcer, idet planlagte udgifter til eksterne konsulenttydelser blev konverteret til internt brug. På denne baggrund blev det muligt at supplere projektteamet med yderligere - og tiltrængte - pædagogiske og kommunikative kompetencer.

Projektets samarbejdspartnere blandt SMV'erne (slutbrugerne) efterspurgte i klare vendinger en nem og praktisk måde at tilgå al FLUX-materialet på, uden at projektteamets deltagere behøvede at faciliterede dette. Internt opstod der tillige et klart behov for at kunne kommunikere FLUX-budskaberne hurtigt, nemt og professionelt til nye samarbejdspartnere blandt SMV'erne og deres interesseorganisationer.

På baggrund af ovenstående behov blev projektets egen hjemmeside etableret: smvprojektledelse.dk. Akademiernes FoU-hjemmeside, EA-viden, blev fundet uegnet til formålet, hvorfor ressourcerne netop blev sat ind i forhold til projektets formidlings- og kommunikationsdel.

Projektaktiviteterne blev efter planen stoppet den 01.07.21. Dokumentationen for projektet er mere eller mindre udfærdiget parallelt med aktiviteterne - dog redigeret og skrevet sammen i august-oktober 2021.

2.3 Aktiviteter i SMV3

Projektet har i forhold til aktivitets-planlægning afholdt to møder, hvor Styrekomiteen i detaljer har drøftet og vedtaget arbejdsplaner for projektet:

- Styrekomitemøde I (den 30.10.20) drøftede og vedtog følgende plan for SMV3 – efteråret 2020 - se bilag 1, og
- Styrekomitemøde II (den 04.02.21) drøftede og vedtog projektplanen for foråret 2021 - se bilag 1. Omprioritering i forhold til nye ressourcer og hjemmesiden i foråret 21 blev drøftet og vedtaget uden om et egentligt Styrekomitemøde.

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

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

Bemærk: Afrapportering af ovenstående punkter foretages i de følgende nedenstående afsnit. I den forbindelse skal det understreges, at diverse aktiviteter er udført mere simultant end afrapporteringen viser ved en kronologisk gennemlæsning.

3.0 Videreudvikling af FLUX-metoden og -modellen

Delmål 1:

- **En videreudvikling og en kvalificering af FLUX-metoden og -modellen**

Dette kapitel omhandler en beskrivelse og videreudvikling af FLUX-metoden og FLUX-modellen.

SMV2-studiet udviklede på baggrund af resultaterne fra SMV1 og et begrænset antal casestudier i SMV2 (ialt 4 stk.) et nyt "mindset" for PM hos SMV'er samt en model for SMV'ernes måde at håndtere og forbedre projektprocesser på.

SMV2-studiet indeholder i sig selv ikke nogen egentlig afprøvning af modellen i en SMV-praksis, hvilket uden tvivl kunne have styrket processen omkring metoden og modellens tilblivelse samt dens robusthed.

For at videreudvikle og kvalificere modellen yderligere er den under SMV3 tænkt afprøvet hos et mindre antal SMV'er. Afprøvningen er i sig selv en forskningsmæssig og teknisk vanskelig sag og kan tilgås på forskellig vis med forskellige perspektiver.

3.1 En samlet beskrivelse af FLUX

Den følgende beskrivelse af FLUX skal ses som resultatet af den iterative og abduktive proces, vi har haft i SMV3 studiet i videreudviklingen af model og mindset. I forhold til SMV2 studiet er der tale om en betragtelig præcisering og detaljering af modellen og tilhørende værktøjer.

FLUX er en forandringsmodel udformet som "hjælp til selvhjælp" for SMV'er i deres bestræbelser på kontinuerligt at forbedre værdiskabelsen igennem projektarbejdsformen til gavn for interne såvel som eksterne interessenter og kunder.

Flux-modellen er funderet på litteraturstudier, et stort antal interviews om projektarbejdsformen hos SMV'er samt dybdegående casestudier.

FLUX fokuserer i mindre grad på planlagte interventioner, hvorimod det spontane og emergente ved forandringer er i centrum byggende på refleksion, forandringsparathed, handling og læring.

Modellen fremhæver netop de elementer i en virksomheds projektsystem, hvor forandringer typisk skaber hurtig og konkret værdi internt og/eller eksternt.

I SMV-studierne har vi studeret PM-problemerne og undersøgt alternative løsningsforslag. På den baggrund er vi kommet frem til en samling faktorer, der er særligt interessante til at opnå hurtig og effektiv forbedring både internt og eksternt.

Faktorerne er så igen benyttet til at udarbejde en model - FLUX-modellen - der kan virke som inspiration og guide for SMV'ernes forbedringstiltag. Modellen er igennem praktisk afprøvning blevet justeret for at blive endnu bedre.

Modellen hviler på nogle grundlæggende antagelser hos den implementerende SMV:

- Eksistensen af et aktivt og operationelt projektledelsessystem – et vist minimalt niveau må eksistere,
- En lokal forståelse for, hvordan man kan beskrive, karakterisere og trække udfordringerne ud af eget projektledelsessystem,
- En lokal forståelse for, at projektarbejdsformen kan udvikles i den lokale kontekst og bringe mere værdi til virksomheden og kunderne,
- En lokal vilje og vedholdenhed hos ledelsen til at udvikle / investere i projektarbejdsformen i egen virksomhed over en periode,
- En lokal vilje og vedholdenhed hos medarbejderne til at udvikle på projektarbejdsformen i egen virksomhed over en periode,
- En lokal kompetence til at gennemføre processen og uddrage konkret værdi af læringen (forbedre projektledelsessystemet),
- En vedholdenhed blandt alle lokalt til at gentage iterationerne i FLUX for at uddrage maksimalt værdi af modellen.

FLUX-modellen har følgende fordele:

- Modellen er bygget over en klar processtruktur. Modellen er faseopdelt, hvilket giver overblik og et fast greb på implementeringen,
- FLUX-modellen er tillige udviklet på en cyklisk model, hvorfor processen er både agil (omkring det enkelte element) og iterativ (omkring hele modellen) i sin natur,
- FLUX-modellen er meget generel (generisk) og fleksibel, hvorfor den lader sig bruge på tværs på alle brancher og sektorer,
- Flux-modellen kan også benyttes af større organisationer, der har problemer med værdiskabelsen i sine projektledelsessystemer,
- Modellen er handlingsorienteret - værdien af modellen ligger særligt i dens praktiske tilgængelighed og anvendelighed.

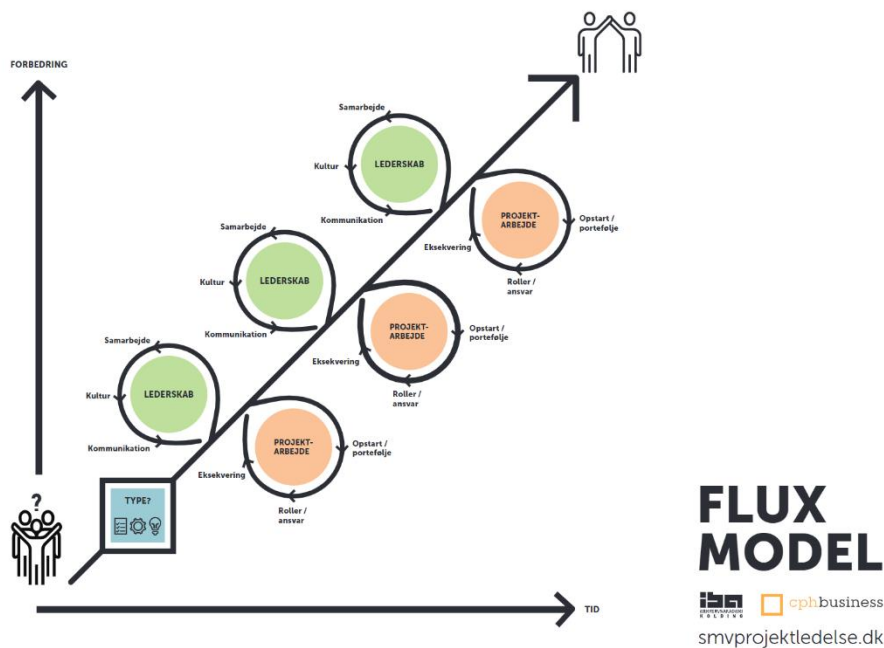
Omsat til skemaform – og trukket op i forhold til klassisk PM ser FLUX-mindsettet således ud:

	Klassisk PM	FLUX-mindset
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Guidelines, standardløsninger • Planlægning og implementering • Effektivitetsdrevet (trekanten som det mest udbredte værktøj) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokal og formålsorienteret brug af PM • Forandringsorienteret (change) • Værdidrevet (kundeorienteret)
Forbedring/forandring	<ul style="list-style-type: none"> • Brug standarder • Træn standarder 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvdiagnostisering af PM i egen praksis - refleksion • Eksperiment • Læring

		<ul style="list-style-type: none"> • Forandring og forbedring igennem iterationer
Forudsætninger	<ul style="list-style-type: none"> • Reproduktion af standardløsninger • At man reelt implementerer normerne i guidelines i sin organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til egen organisation, forretning, branche • Evne til selvdiagnostisering omkring PM • Refleksion over PM • Kendskab til PM modeller og værktøjer
Kritiske pointer	<ul style="list-style-type: none"> • Guidelines er store, tunge og komplekse (SMV-erne bruger generelt ikke disse guidelines) • Problemer med at omsætte til praksis, problemer med implementering 	<ul style="list-style-type: none"> • SMV-erne skal selv udvikle deres løsninger - kan ikke trække standardløsninger frem • Selvrespekt for lokale løsninger ("efficacy") • Simplicitet er godt - men det kan også hurtigt blive for simpelt

(Egen tilvirkning)

FLUX-modellen ser således ud:



Fire inspirationskort og en værktøjskasse bestående af 18 konkrete modeller/værktøjer er udarbejdet således at modellen konkretiseres og gøres operationel. Inspirationskort og værktøjskasse kan tilgås i bilag 2.

For yderligere materiale omkring FLUX-processen – se bilag 3 + 4.

FLUX inspirationskort afhængig af type (se mere herom i afsnit 3.1.2).

En struktur og proces, der passer til små og mellemstore virksomheder, begynder med at opbygge et andet mindset i forhold til dit projektarbejde. Du skal tænke på en anden måde, end du plejer. Kun sådan kan du opnå et nyt og bedre resultat. Det resultat kan FLUX-modellen være med til at skabe.

Ændring af mindset mere effektivt end standard-tænkning

I traditionel projektledelse benyttes standarder og modeller, der er udviklet til større virksomheder med større projekter, som projektlederen og projektgruppen skal udføre i en forudsigelig verden.

Vores forskning i, hvordan små og mellemstore virksomheder arbejder med projektledelse, viser imidlertid, at for jer er fokus på standarder ikke den mest effektive vej.

Små og mindre virksomheder navigerer nemlig i langt højere grad end store virksomheder i en uforudsigelig verden præget af et vist element af kaos.

Derfor er det mere effektivt at arbejde med dit mindset - altså hvordan du tænker din projektledelse - end at forsøge absolut at passe ned i en kasse, der er udviklet til store virksomheder.

Nyt mindset med fokus på organisation og kontekst

Dit nye mindset skal ikke i første omgang fokusere på modellerne og værktøjerne til at arbejde med projekter.

I stedet er det vigtigere at fokusere på virksomheden:

- Hvilken situation står I i netop nu?
- Hvad er formålet med projektet?
- Hvilken værdi og resultater skal I skabe?
- Hvem er de konkrete interessenter?

Din nye måde at tænke på bør opfatte projektledelse, som en måde at skabe ny fremdrift i en omskiftelig verden, hvor i dag er anderledes end i går. Det er derfor vigtigere at arbejde tværfagligt med dine interessenter og skabe værdi sammen end at følge bestemte regler for projektledelse.

Du skal kende din organisation for at være effektiv

Arbejder du med projekter i en lille eller mellemstor virksomhed, er der en række spørgsmål, du bør tænke over for at komme godt i mål med jeres projekter.

Du skal kende jeres:

- Omgivelser
- Branche
- Forretningsmodel
- Jeres egen organisation

Alt dette er tilsammen konteksten for projektet. Med alt den på plads, kan du beslutte, hvordan I skal arbejde med projektet - måske med traditionelle projektledelsesmodeller og værktøjer, måske på en helt ny måde.

Fordi du har forarbejdet på plads, kan du fokusere på de områder, der giver de største forbedringer.

I kan nemlig ikke alt på én gang, så det handler om at dosere modeller og værktøjer efter behov.

Dét er den vigtige nye viden, hvis du arbejder med projektledelse i små og mellemstore virksomheder.

FLUX-modellen hjælper med organisation og kontekst

Den nyudviklede FLUX-model hjælper dig med at sætte ord på din organisation og din kontekst. Den hjælper dig med at finde ud af, hvad jeres udfordringer i projektarbejdet helt præcist er.

For kun når du kender diagnosen, kan du sammensætte den rette kur.

FLUX-modellen hjælper dig til hele tiden at forbedre arbejdet med jeres projekter ved at eksperimentere og lære i de kontinuerlige forandringer, I som lille eller mellemstor virksomhed arbejder med.

3.1.1 Udvikling af en diagnosemodel

SMV1-studiet identificerer en række karakteristika for de tre typer af forskellige tilgange og forståelser for PM. Vi kalder de tre typer for Strukturalister, Pragmatikere og Entreprenører.

Det er oplagt at udvikle en diagnosemodel i form af et spørgeskema som et selvhjælpsværktøj, så den enkelte virksomhed kan få identificeret, hvilken type den mest minder om. Denne model taler således om, hvorledes projektarbejdsformen gribes an i virksomheden.

Der er en række problematikker adresseret under udarbejdelsen af diagnosemodellen:

Hvem i virksomheden skal svare på spørgsmålene?

Alle ansatte, der er i tilknytning med projektarbejdet i virksomheden, skal kunne svare. Det er et ønske, at en diagnosemodel giver grundlag for en kvalificeret diskussion om mindset i virksomheden omkring projektarbejdsformen. Dermed kan forskellighed i opfattelser identificeres, og det er ikke et mål i sig selv, at alle skal svare det samme.

Hvilke spørgsmål skal stilles (emner og formulering af spørgsmål)?

Udgangspunktet for emnerne i diagnosemodellen er taget ud fra oversigtstabel fra SMV1 (Se bilag 5). Formuleringen af de enkelte spørgsmål er foretaget som en iterativ proces med henvisning til spørgerammen i smv1-studiet, samt den oparbejdede ekspertviden i projektgruppen.

Først er der internt i projektgruppen sket en kvalificering og test af spørgsmålene, således at vi vurderer, hvordan vi stiller relevante og forståelige spørgsmål.

Dernæst er der foretaget en ekstern kvalificering af spørgsmålene, da vi overfor 5 medarbejdere hos Business Kolding og 4 medarbejdere hos Alterna Huse har afprøvet og diskuteret relevans og formulering. Vi har desuden afprøvet spørgsmålene på en gruppe studerende i diplom i projektledelse hos IBA (4 deltagere).

Omfanget af skema (antal spørgsmål)?

Målet er at begrænse antallet af spørgsmål til et minimum, således at respondenter holdes motiveret og at der samtidigt er et fornødent datagrundlag for at indikere, hvilken type respondenter ser sig som.

Vi har derfor defineret 10 spørgsmål, der kan besvares inden for 3-4 minutter.

Validitet og reliabilitet af svar?

Besvarelsen af spørgsmålene bør være umiddelbare og antallet af besvarelser i den enkelte virksomhed er begrænset. Målet er at få virksomhedens projektarbejdsform italesat på en struktureret, men samtidig kvalitativ vis.

Det er relevant at spørge ind til om respondenterne kan spejle sig i de typebeskrivelser der er output af diagnosetesten.

Vores interne og eksterne kvalificering af testen peger på at dette er tilfældet.

Håndtering af output/resultater?

Det kvalitative datamateriale summeres via forbogstaverne i spørgsmålene: A, B, C.

TYPE A: Strukturalister (struktur er et vilkår)

TYPE B: Pragmatikere (struktur til tiden)

TYPE C: Entreprenører (struktur viser sig (måske/måske ikke) når vi arbejder)

Håndtering af respondenternes besvarelser kan gøres på flere måder.

Det bogstav, der har flest afkrydsninger, er den type, som den enkelte respondent vurderer, at virksomheden er. Er der lighed mellem de højeste antal, kan det anbefales at respondenterne laver en (hurtig) samlet vurdering af, hvilken type hun/han mener virksomheden er mest.

Er der en gruppe af respondenter, så anbefaler vi, at der visuelt optegnes en matrix, hvor resultaterne for hver respondent vises:

	A	B	C
Respondent 1			
Respondent 2			
Respondent 3			
Respondent 4			
Total sum			

Resultater - både de aggregerede og de individuelle - kan være genstand for god diskussion og refleksion. Som nævnt ovenfor er det relevant at spørge ind til, om respondenterne kan spejle sig i de typebeskrivelser, der er output af diagnosetesten.

Det er vigtigt at huske på, at virksomheder i princippet kan være lidt af flere typer - have flere organisationsformer i sin organisation. Vores diagnose model hjælper med til at få italesat den mest dominerende type og skabe fælles sprog og forståelse for projektarbejdsformen.

Hvordan skabes let tilgængelighed til test og resultater?

I bilag 2a er spørgeskemaet (Hvilken type er I?) og det kan udleveres i papirformat. Alternativt har vi på www.smvprojektledelse.dk lavet en elektronisk variant.

3.1.2 Inspirationsark

Inspirationsark til fokusområder, anbefalinger og forbedringsinitiativer er et resultat af SMV2 studiet.

I nærværende SMV3 studie er inspirationsark blevet yderligere kvalificeret ved afprøvning i virksomheder og organisationer (se mere herom i afsnit 3.4). Desuden er der videreudviklet et tilhørende værktøjsark med 18 værktøjer til forbedringer.

Udviklingen af disse materialer skal ses som en detaljering og præcisering af indhold, og der er ikke ændret på grundlæggende parameter. Imidlertid viste anvendelse af materialerne i praksis, at der er behov for mere tydelighed og bedre forklaringer på begreber og udtryk. Derfor er ordvalget i såvel FLUX-modellen, inspirationskortene og i værktøjsskassen formuleret med mindre projekterminologi og med mere dagligt business sprog. Dermed er motivationen og forståelsen for anvendelse af inspirationskort og værktøjsskassen blevet forøget.

Det er en fortsættende kontinuerlig proces at forbedre og tilrette formuleringerne samt tilføjelse af relevante værktøjer.

3.1.3 FLUX som et forandringsprojekt i praksis

Flux-modellen er teoretisk set en forandringsmodel, men SMV3 studiets interaktion med forskellige typer af virksomheder og stakeholders har inspireret os til i højere grad at kalde den en forbedringsmodel eller måske endnu mere en forretningsudviklingsmodel. SMV3 studiets afprøvning og kvalificering af FLUX-modellen viser, at italesættelsen er et afgørende succeskriterie, for at virksomhederne bliver motiveret og kommer i gang med forbedringer af projektarbejdsformen.

For at virksomhederne kommer i gang med forandringsprojektet i praksis skal der være fokus på udbytte/gevinster for virksomheden i stedet for, at den italesættes som en proces-model.

Modellen er en kombination af:

- En situationsbestemt model
- En proces-model (som Lewin og Kotter), samt
- En cyklisk model (som plan-do-check-act).

Modellen er i sin grundtanke ikke rettet imod radikale, engangsløsninger (Hammer and Champy, 1994; Lanning, 1996) i SMV'erne projektarbejdsform, men satser på - kontinuerlige, lokale forbedringer (en form for Kaizen-filosofi)

De traditionelle PM modeller stiller krav til organisationen

Hvis FLUX skal have nogen mening, så er det organisationen, der stiller krav til den

Vores formål:

- SMV'erne skal gå igang med at forbedre
- Hvordan får vi dem selv til at gå i gang?
- Hvordan kan vi være en katalysator?
- Vi skal inspirere til at der sættes forandringerne igang
- Vi skal få forandringerne til at ske

Spørgsmål:

- Hvorfor og hvordan starter forandringen?
- Hvilken type forandring er det - eller kan det være?
- Hvornår er det slut - eller fortsætter det?

Ovenstående formål og spørgsmål er besvaret i elevatortalen for FLUX, der forklares i det følgende, hvor anvendelsen af modellen også er beskrevet. En tour-guide, hvor der guides igennem FLUX-modellen, er ligeledes udarbejdet (se bilag 4):

3.2 "Elevatortalen" for FLUX

En kort og sammenhængende elevatortale er et godt redskab i spredning af FLUX-modellen. Udfordringen er, at fortællingen hurtigt bliver for lang, men samtidig er en forklaring af f.eks baggrund vigtig for at skabe forståelse og motivation.

Det er et udviklingspunkt, at elevatortalen skal være kortere.

Navn: FLUX-modellen

Inspiration fra bl.a. *FLUXUS* (latin): Strømmende, flydende Gennemflydning.

Bevæggrunde for at lave en projektledelsesmodel til SMV'er

Hovedårsag: 1. Omfang (meget stort antal SMV'er)
2. Relevans (SMV'er efterspørger hjælp til mere effektiv håndtering af projekter).
3. Kun lidt PL-litteratur der beskæftiger sig med SMV'er

98-99% af alle danske virksomheder har mellem 0-250 ansatte. Vores forskning fokuserer på 10-250 ansatte. SMV'er er Danmarks vækstlokomotiver (jf. DI's analyser)

Vores projektforståelse og -teori er blevet udfordret (SMV1). Litteraturen peger på en positiv sammenhæng imellem struktur og succes / resultater. Det er imidlertid ikke så meget evidens for netop det!

SMV'er har 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

Hvordan håndterer virksomheden SMV-dilemmaet mellem at søge mod mere struktur, med risiko for at miste agilitet? Eller ender som ustrukturerede entusiaster – der ikke skaber effektiv projektledelse?

SMV'erne har pga. deres karakteristika (f.eks. begrænsede ressourcer og fokuserede kompetencer) typisk ikke en fokus på en bevidst eller systematisk søgen efter mere struktur og proces.

FLUX-modellen

Overordnet

Modellen er udarbejdet til inspiration for den/de personer, der har rollen som projektleder (ikke nødvendigvis med titlen Projektleder). Modellen inddrager også den øverste ledelse (styregruppen – hvis I bruger den betegnelse) i SMV-organisationen.

Det er en forbedringsmodel vha. refleksioner og handlinger, hvor der gives inspiration til, hvordan der over tid kan ske forbedring af projektarbejdsformen.

Det er også en rammemodel – der guider dig på vej ift. hvad der er mest vigtigt at arbejde med, for at gøre jeres projektledelse mere effektiv. FLUX-modellen er dermed en ramme, der kan være med til at forhindre en mere vilkårlig navigation.

FLUX-modellen tager udgangspunkt i det situationsbestemte og siger, at projektforbedringer IKKE skal ske ud fra en "on-size-fits-all" tankegang. FLUX-modellen er derfor fleksibel og modellerbar, så den kan tilpasses de unikke situationer.

FLUX-modeller bygger på at en opdeling af SMV'erne i tre typer i forhold til, hvordan de arbejder med projekter: Strukturalist, Pragmatiker og Entreprenør.

Modellen har et normativt skær, hvor vi giver anvisninger (inspirationsark) – men samtidig er det vigtigt at påpege, at det individuelle og situationsbestemt overtrumfer beslutningen for hvad/hvilket element, der skal prioriteres.

Hvad er FLUX-modellen IKKE

- et traditionelt styringsværktøj, som der findes mange af indenfor PL-verdenen.
- en lineær opskrift - virkeligheden forløber ikke altid som planlagt.
- en måde at skabe vished på, men en måde at handle i uvisheden på.

Sådan anvender du FLUX-modellen

1. Vurder hvilken type SMV'er I er.
2. Reflekter og fokuser på "Lederskab" og følgende tre elementer: Samarbejde, Kultur og Kommunikation.
3. Reflekter og fokuser på "Projektarbejde" og følgende tre elementer: Initiering/Portefølje, Roller/ansvar og Eksekvering.
4. Parallelt med at punkt 2+3 gennemløbes med flere iterationer skal der arbejdes på "Forbedring"; herunder følgende tre elementer: Evaluering, Læring og Udvikling.

Denne fremgangsmåde munder ud i handlinger til at forbedre jeres projektarbejdsform.

Husk at udvikling og indlejring af nye vaner og kompetencer er så essentielt et punkt, at det ikke kan overlades til tilfældigheder! Ledelse af forandringer er en del af FLUX-modellen.

Vi har udviklet inspirationskort inden for "Lederskab", "Projektarbejde" og "Forbedring" – som giver anvisninger på, hvilke elementer du/I med fordel kan arbejde med. Da vi tager udgangspunkt i det situations-specifikke har vi udviklet inspirationskort for alle tre typer af SMV'er: Strukturalist, Pragmatiker og Entreprenør.

FLUX-modellens specifikke elementer

Hvilket type SMV'er er I?

Udgangspunktet for forbedring bygger på, hvilken tilgang I har til jeres projekter. I din vurdering af hvilken type I er, så lad dig ikke styre af de udfordringer, der er lige nu på dit skrivebord, men reflekter et øjeblik over, hvorledes I hos jer overordnet/generelt håndterer udfordringer med projekter.

I FLUX-modeller opererer vi med tre typer:

Strukturalist: "struktur er et vilkår". Paradigmet er, at struktur er godt, og endnu mere struktur er endnu bedre! Fokus på analytiske evner, hårdt arbejde og udholdenhed. Problemløsende. Best practice.

Pragmatiker: "struktur til tiden" – Paradigmet er balance og fokus på at skabe orden og struktur, når det behøves. Det er ikke bare noget vi siger – men noget vi efterlever fordi vi ved at det hjælper.

Entreprenør: "struktur viser sig når vi arbejder – måske" Agilitet grænsende til kaos, eksperimenterende, forudsætningskabelse, innovation, ny praksis.

Lederskab: Overvej og beslut: Hvordan fungerer organisationens lederskab? Bliver der handlet og reflekteret? Hvad bør vi særligt være opmærksom på i vore lederskab? Hvad bør vi særligt reflektere over og handle på?
Samarbejde: Interaktion i projektet og med projektets interessenter.
Kultur: Adfærden i organisationen ift. projektarbejdsformen
Kommunikation: Videndeling og koordinering der skaber fremdrift og resultater

Projektarbejde: Overvej og beslut: Hvilke elementer er vigtigere end andre (first things first!). Hvad bør vi starte med at se på? Hvad bør vi handle på?
Opstart/portefølje: Projektdannelsesfasen og prioritering af ressourcer
Roler/ansvar: Ansvarlige for at involverer, informerer og beslutte.
Eksekvering: Udførelse der skaber fremdrift, resultater og effekt

Forbedring: Overvej og beslut: Hvordan skaber vi kontinuerlige forbedringer i organisationens projektarbejdsform? Hvad bør vi starte med at se på, når vi vil skabe kontinuerlige forbedringer? Hvad bør vi reflektere over og handle på?
Topledelsens aktive involvering i evaluering, læring og udvikling er afgørende succeskriterier.

Evaluering: 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?

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.

Fokus skabes ved at topledelsen er med til at stille de evaluerende spørgsmål, og ikke alene har fokus på næste skridt fremad.

Dokumentation på evaluering er ikke nødvendigvis det afgørende.

Læring: Hav en kritisk og analytisk tilgang til at identificere vigtige læringspunkter og hav fokus på, at der sker forbedringer.

Fokus skal være på at forstå de dybe årsager bag resultaterne.

En fælles årsagsforståelse i organisationen er godt, med det er afgørende at styregruppe/topledelsen har kendskab til de dybere årsager.

Udvikling:	Udvikling af projektarbejdsformen sker som en kontinuerlig og iterativ proces i takt med at FLUX-modellen gennemløbes.
	Hav fokus på at udvikle og indarbejde nye vaner og kompetencer
	Forbedring af projektarbejdsformen kræver fokus i organisationen.

3.3 Afprøvning af FLUX

FLUX-metoden og -modellen kom til verden som et resultat af SMV2. Det er så tanken i SMV3, at metode og model skal testes og afprøves konkret i samarbejde med forskellige "slutbrugere" - herunder et antal SMV'er, organisationer og netværk som arbejder med SMV'er samt i relation til kursus- og undervisningsaktiviteter.

Data, informationer og erfaringer fra disse tests skal efterfølgende danne basis for en samlet analyse af FLUX - baggrund, forudsætninger og proces - for efterfølgende at munde ud i en ny og tilpasset version, der kan benyttes over for SMV'er såvel som til undervisningsbrug.

Afprøvning af FLUX er ikke så lige til idet flere forhold bør tages i betragtning - jfr. nedenstående boks.

<p>Afprøvning i praksis af innovationer eller interventioner:</p> <p>Der er i princippet mange interessante og forskellige måder at afprøve innovationer eller interventioner på - jfr. Interventionsforskning, SIF/SDU, 2014 Projekt: KL og SHK.</p> <p>En vigtig pointe i denne sammenhæng er, at hvis brugerne skal opleve innovationen eller interventionen som anvendelig, skal den:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supplere og være passende i forhold til eksisterende processer og praksis, • Være ledsaget af et ledelsesmæssigt engagement og løbende opfølgning, • Understøttes af en konstant kommunikation om hvorfor og hvordan den er relevant, og • Være suppleret med forudgående undervisning, træning og/eller sidemandsoplæring.

Afprøvningen på netværk mv. samt på SMV'er blev gennemført som en præsentation af FLUX med efterfølgende diskussion af konkrete forhold omkring en given projektarbejdsform. Efter den indledende præsentation og de efterfølgende diskussioner, blev netværk og SMV'er typisk overladt til selv at arbejde videre med metoden og modellerne. Efter nogen tid, hvor det var muligt, blev netværk og SMV'er kontaktet igen med henblik på yderligere diskussioner og erfaringsudvekslinger.

Til hjælp for vores egen håndtering af afprøvningsprocessen blev en ret omfattende "beredskabsguide" udviklet, der kunne tages udgangspunkt i efter behov.

Afprøvningssituationen for FLUX blev tænkt igennem i sin helhed, hvor spørgsmål og mulige svar blev forsøgt formuleret og struktureret - se bilag 3.

Det er tanken på baggrund af erfaringerne med afprøvningen af FLUX at udvikle informations- og undervisningsmoduler med progression.

Materialet herfra kunne sammenstilles i "starter-pakker", som kunne formidles kvit og frit til SMV'erne. Efter en kort introduktion (måske ved hjælp af hjemmesiden) kunne SMV'erne selv tilpasse materialet til egne behov i egen organisation samt sætte en forbedrings- og indlejningsproces i gang. De aktuelle SMV'er kunne efterfølgende blive kontaktet for at afkode den transfer og øgede effekt, som starter-pakkerne og modeller eventuelt har givet anledning til.

En anden fremtidig fremgangsmåde kunne være at organisere et egentligt starterkursus for SMV'erne, før de bliver "sluppet fri" med FLUX efter deres egne behov og organisatoriske forudsætninger.

Flere innovative løsninger er således i spil inden selve afprøvningen foretages. Under afprøvningen udvikles ny viden, som skaber grundlaget for den endelige anbefaling.

3.4 Konkret afprøvning på udvalgte "cases"

En del af SMV3 går ud på at få afprøvet og yderligere kvalificeret FLUX-modellen. I projektperioden har der været en løbende kontakt til flere virksomheder, organisationer og netværk. Der er udarbejdet en logbog for disse møder (bilag 5a)

Til brug for afprøvningen og kvalificeringen har vi udarbejdet en overordnet spørgeguide (se bilag 5). Spørgeguiden er omfangsrig og i praksis har det vist sig udfordrende at komme igennem alle elementer. Årsager hertil er typisk:

- Begrænset tid hos SMV'er – ofte har vi fået 2 timer til rådighed.
- SMV'erne har en forventning om, at vi giver dem et konkret udbytte af møderne – noget ny viden eller et produkt. Der har derfor været en afbalancering af formålet mellem at vi skal afprøve modeller og ikke "bare" formidle.
- Det er i praksis svært for virksomhederne at italesætte deres egne udfordringer, inden de får præsenteret FLUX materialet.

Dermed er første del af guiden for afprøvning ikke blevet prioriteret så højt og fulgt så slavisk, som vi kunne ønske os. Vi har været nødt til at tilgå det mere pragmatisk og sætte fokus på afprøvning af selve FLUX-modellen og justeringer heraf.

- Covid-19 situationen har betydet mange online-møder i stedet for face-to-face.

Som nævnt ovenfor har kvalificeringen af FLUX-mindset og FLUX-modellen været en udfordring. Vi har haft fokus på kvalificering af FLUX og ikke alene formidling af modellen. En formidling er naturligvis en forudsætning for at skabe viden om modellen. Begrænset tid og forventningen om konkret udbytte for deltagerne har sat rammer for vores kvalificeringsdiskussioner.

Selve kvalificeringen af FLUX er sket som en løbende proces, hvor indhold (f.eks. tydeligere formulering af FLUX-mindset) og ordvalg er justeret løbende, hvorefter det så er genafprøvet i de efterfølgende møder/sessions.

Hovedpointer fra kvalificeringen er:

- FLUX-modellen kræver forståelse for et FLUX-mindset
- Inspirationskort kræver justeringer af ordvalg – så de er i øjenhøjde
- Brug af FLUX kræver disciplin (vilje til forandring)
- Medinddragelse af medarbejdere er vigtig
- Opstart af FLUX har ofte brug for faciliterende hjælp

3.4.1. CNC Onsite

Baggrund og projektarbejdsformen i virksomheden:

CNC er en virksomhed med 18-20 ansatte. CNC har som deltager i såvel SMV1+2+3 været en aktiv spiller i udviklingen af FLUX modellen. Læs afrapportering af SMV1+2 for mere baggrundsinformation.

Projektarbejdsformen med FLUX-modellen

Afprøvningen af FLUX-modellen er en forlængelse af de aktiviteter, der allerede er gennemført i virksomheden. De betragter FLUX-modellen som nem at forstå – men har i begyndelsen behov for at få den forklaret og derfor er den ikke ren "hjælp til selvhjælp". Det er helt centralt, at et FLUX mindset med "situation før model" gælder, da det er afgørende at praksis styrer.

Aage Dam, administrerende direktør udtaler at forløbet har hjulpet dem med "at komme op i helikopteren". Vigtigt at modellerne ikke er blevet presset ned over hovedet på virksomheden.

Specielt porteføljer og projektdannelse har indlejret sig i nye vaner (forkalkulationer samt overblik i et skema og med på fast ugentligt ledermøde). Aage Dam udtaler "I dag er vores projekter mere gennemtænkte fra starten: Planlægning, pakning og udførelsen".

Konkret har de fået udarbejdet nogle checklister, der holder styr på informationer fra projekter dannes til det gennemføres og afsluttes. Det har betydet, at hverdagen er blevet nemmere uden at skabe revolutioner - de leverer bedre resultater.

FLUX-modellen fungerer som en inspirations- og referenceramme og når virksomheden finder noget, der giver mening for dem at tage fat på, så gør de det.

Model – "viden til værdi"

I forløbet med at gå fra viden til værdi har det været vigtigt, at IBA har fulgt op på processen, således at der blev indbygget en form for disciplin hos ledelsen i CNC Onsite. Dette er måske ekstra vigtigt i lyset af, at de vurderer sig selv som entreprenør og relativt impulsive.

Vigtige erfaringer set fra CNC's side når FLUX skal udbredes:

1. Afgørende at SMV er åben for input udefra (input fra bestyrelse, advisory board eller lignende)
2. Flux-modellen skal ikke bruges til akut krisestyring (det er et langt sejt træk)
3. Topleddelsen vil engagere/involvere sig i processen
4. FLUX-modellen skal forklares – og der skal være opfølgingsmøder.

3.4.2. JEVI

Baggrund og projektarbejdsformen i virksomheden:

JEVI er en SMV'er med mellem 80-100 ansatte og har som deltager i såvel SMV2+3 været en aktiv spiller i udviklingen og kvalificeringen af FLUX modellen.

Deltagende mellemledere og topledere karakteriserer JEVI som Strukturalist med udfordringer i at blive bedre til at håndtere kundeprojekt.

Læs afrapportering af SMV2 for mere baggrundsinformation.

Projektarbejdsformen med FLUX-modellen

I forlængelse af introduktion til FLUX modellen hos en gruppe af mellemledere har topledelsen taget FLUX-modellen til sig. De har nedsat en arbejdsgruppe (JEVI United) til at forbedre deres projektforståelse og -arbejdsform med udgangspunkt i FLUX-mindset og udvalgte elementer i FLUX-modellen. Arbejdsgruppen referer direkte til topledelse. Implementering vil pågå som en inkrementel forbedringsproces.

Administrerende direktør Tommy Christensen udtaler: *"Vi har i dag en dybere og bredere forståelse af, at lederskab kommer før projektarbejdet."*

"Gennemgang i forhold til FLUX-modellen har hjulpet os med at skabe tværfaglig forståelse og indsigt."

"Vi har fået tydeliggjort roller og ansvar – det havde vi ikke helt tydeligt forinden!"

Model – "viden til værdi"

Virksomheden giver udtryk for, at det er helt centralt, at FLUX-modellen og de mere specifikke værktøjer ikke er blevet presset ned over hovedet på virksomheden. Ejerskabet er i processen kommet fra mellemlederne og opad i organisationen.

Arbejdsgruppen (JEVI United) er derfor en vigtig del af værdiskabelsen, da de operationaliserer elementerne fra FLUX-modellen til praksis.

Pointer:

- Forventninger til JEVI-Unitedgruppen er: En selvledelse gruppe, der skal forbedre PAF i JEVI. Kodeordet er less talk more actions! Actions for gruppen er baseret på IBA's anbefalinger fra rapporten herunder roller og ansvar, kommunikation, læring og evaluering og corporate culture.
- En styregruppe bestående af ledelsen følger gruppen
- Opgaven er at lave et "katalog" over opgaverne og prioritere 2 ad gangen.
- Siden oktober er gruppen blevet etableret, kommunikeret til hele organisationen og gruppen er nu i gang med at tage det skridt for skridt.
- Første fokuspunkt – går gennem setup skridt for skridt. Hvem gør hvad - og hvornår med særligt fokus på kommunikation.
- SMV2 rapporten har gjort dem særligt opmærksomme på nødvendigheden af en styregruppe bestående af ledelsen, som projektgruppen kan gå til og som involverer sig i arbejdet. De skal acceptere og prioritere - ikke komme med forslag.
- Bruger FLUX-modellen som inspiration til at se på punkterne under projekterne, når der evalueres undervejs og forståelsen af at der er en uendelig proces. FLUX-modellen er brugbar og inspirationsarkene er gode.

Fremdriften i værdiskabelsen er udfordret af faldende omsætning i markedet og organisatoriske ændringer. Dette forlænger processen, men organisationen er overbevist om, at effekterne vil komme blot lidt senere ud i fremtiden.

3.4.3. smvPRO og Erhvervshusene

Baggrund og projektarbejdsformen i organisationen:

smvPRO er et projekt i regi af Erhvervshusene i Danmark og er et tre årigt projekt primært finansieret af EU og Dansk Erhvervsfremmestyrelse. Målet er at komme i kontakt med SMV'er og tilbyde en skræddersyet plan for tiltag og give tilskud til rådgivning.

Der er dermed et interessesammenfald, og vi har derfor haft diverse online møder med projektlederen Helena Julskov Carlsen og alle regionsansvarlige i de enkelte erhvervshuse rundt om i landet. smvPRO konceptet kører selv efter de udstukne retningslinjer for projektledelse og anvender ikke FLUX-metoden.

Projektarbejdsformen med FLUX-modellen

På forskellige onlinemøder har vi præsenteret FLUX-modellen for erhvervshusenes regionsansvarlige for smvPRO. Vi har i den forbindelse haft mange spørgsmål til dem:

- Hvad kan få SMV'erne til at starte en FLUX-proces - hvorfor skulle SMV'erne tage FLUX til sig og begynde at gennemgå deres projektledelsessystemer?

- Har alle SMV'er umiddelbart forudsætningerne for at bruge modellen - eller skal der noget kompetenceudvikling til?
- Hvis kompetenceudvikling skulle være nødvendig - hvad skulle der så undervises i - og hvordan?
- Er det en bestemt type af SMV'er, der vil få gavn af modellen - hvor andre SMV'er vil forkaste den med det samme?
- Vil SMV'erne "gå død" i flux-processen - er den for svær og indviklet - eller er den passende og praktisk?
- Er det et problem for forandringsprocessen, at der ikke ligger et normativt mål for projektledelsessystemet "for enden af regnbuen"?
- Vil SMV'erne spørge om "konsulenthjælp" med hensyn til udviklingen af deres egne projektsystemer?
- Flux-modellen er i forvejen lidt stor. Hvor mange hjælpeskemaer mv. vil det være klogt at udvikle?

På vores møder er det tydeligt at smvPRO deltagerne ikke direkte har en interesse i selve kompetenceudviklingen hos SMVer og dermed i FLUX-modellen. Enkelte deltagere giver udtryk for at modellen er interessant og sikkert også relevant, men ellers er kvalificeringen af modellen begrænset.

I processen har vi fået udbygget vores netværksrelationer med Erhvervshusene.

Erhvervshus Sydjylland har udvist en særlig interesse for FLUX. Forretningsudvikler Mette Skovgaard Stahl arrangerede et webinar for forretningsudviklere og projektfolk om FLUX og ca. 20 kolleger deltog. Webinaret blev afholdt den 25. februar 2021 og læringen baseret på deres feedback og vores dialog i øvrigt er:

- Mange SMVer kalder det ikke projekter og synes at det er svært.
- De handler ofte impulsivt - baseret på erfaringer - og har ingen planer.
- De mangler struktur - og her kan FLUX hjælpe dem.
- Bekræfter at SMVer er noget særligt og at det kalder på målrettede værktøjer.

Erhvervshusene bruger Væksthjulet i deres rådgivning - og det er deres råd, at vi taler med denne organisation for at få FLUX inddraget. Efterfølgende har vi haft online møder med stifterne af Væksthjulet og delt FLUX-modellen med ham. Denne kontakt dyrkes yderligere efter SMV3-projektets udløb.

3.4.4. Business Kolding

Et fysisk sparringmøde er afholdt den 8. april 2021 med Business Kolding, hvor 5 medarbejdere deltog.

Tove Gæmelke, Chef Erhvervsudvikling
 Jakob Th. Westphall, Forretningsudvikler
 Leendert Bjerg, Erhvervskonsulent
 Majbritt Lykke Sørensen, Erhvervskonsulent
 Lise Daldorph, Forretningsudvikler

Fra projektgruppen deltog Marie Føgh Beirholm og Lars Jespersen.

Business Kolding er erhvervsrådet i Kolding og har omkring 600 virksomheder som medlemmer. I deres dagligdag har medarbejderne stor berøringsflade med medlemmerne, og foreningen har en egen interesse i at være opdateret med den nyeste viden til gavn for deres medlemmer. Dermed er de særdeles attraktive i kvalificering og udvikling af FLUX.

Forud for mødet i april der lavede en kort pitch til hele organisationen på et online afdelingsmøde. Dette møde skabte så stor interesse for emnet, at sparringsmødet blev arrangeret.

Mødet blev italesat som et sparringsmøde omkring SMV'er og FLUX-modellen, således at der var en tydelig forventningsafstemning omkring mødet. Det skulle være tydeligt, at vi ønsker en sparring på og kvalificering af modellen ud fra deres ståsted. Mødet var bygget op omkring en powerpoint-præsentation med fokus på: Hvad er SMV'er og projekter for noget? Hvad er FLUX-modellen og hvordan kan den hjælpe virksomhederne? Diskussionen tog således udgangspunkt i deres egen praksis i et meta-perspektiv ud fra deres erfaringer med SMVer.

Indledningsvis var der en diskussion omkring definition af SMV'er:

- 0-250 medarbejdere – ofte betegnet som mikro, mini og store SMV.
- Meget er ofte afhængig af virksomhedslederen – personafhængig- hvem er profilen.
- Der er ikke nogen one size fits all – det er meget situationsafhængig.
- Forskel på ejerledede virksomheder og dem, der er styret af en ekstern.
- Ekstern kapital kan også gøre meget for måden virksomheden drives på.

Indledningsvis ville vi også gerne høre deres input til, hvad refleksion er:

- Iterativ vurdering - er vi på rette vej, genbesøge, skabe ny udvikling

Diskussion om de tre typer:

- Svært at svare på det med typerne, da det kommer meget an på, hvilke projekter man tænker på. Er det fx EU-projekter eller interne projekter. En pointe her er, at det netop også kan blive svært for SMV'erne at svare på.
- Et forslag kunne være at starte med at definere type af projekter i virksomhederne først som indledende diskussion.
- Også stor forskel på interne og eksterne projekter
- Business Kolding en type B – pragmatiker



Billedtekst: Typebestemmelse – deltagernes resultater af typetesten opsættes i en fælles matrix og skaber grundlag for diskussion om ligheder og forskelligheder, samt en samlet konklusion af, at Business Kolding ser sig selv som "Pragmatiker". Lars Jespersen, IBA er på billedet.

Pointer fra diskussion af FLUX-modellen:

- Modellen er ikke kun begrænset til projekter, men kan også bruges til ledelse og strategier generelt.
- Behøver det kaldes en projektmodel – det begrænser den. Kunne den måske kaldes forbedringsmodel – eller udviklingsmodel. Når man sætter ordet projekt på, får man associationer til noget tungt, bureaukratisk og lidt låst.
- Sprogbruget har også betydning fx ordet implementering vil få nogle af de små SMV' er til at stå af til forskel fra fx "taget modellen til sig".
- Der mangles på en måde noget kronologi i forbedringsprocessen – hvordan måler man så, om man har forbedret sig.
- Hvor er den bydende nødvendighed – hvordan får man åbnet op for potentialet – den brændende platform
- Den kan godt gøres mere simpel til SMV'erne
- Hvordan sikre man sig en god dialog i refleksionsrummet, da man jo ofte er uenige. Man er jo forskellige typer. Det handler om at komme frem til de fælles udfordringer.

3.4.5. Business Aabenraa + Alterna Huse

Et online møde blev afholdt med Business Aabenraa (BAA) den 2. marts 2021. Formålet med mødet var todelt:

1. Præsentation og diskussion af FLUX.
2. Aftale om at BAA finder nogle virksomheder der vil afprøve FLUX

Følgende deltog:

Lisbeth Strange Jensen, Erhvervskonsulent

Michael Dinesen, Erhvervskonsulent

Teddy Nielsen, Erhvervskonsulent

Fra projektgruppen deltog Lars Jespersen.

BAA er erhvervsrådet i Aabenraa og medarbejderne har en stor berøringsflade med medlemmerne og de har en egen interesse i at være opdateret med den nyeste viden.

Ad1: Mødedeltagerne fik en præsentation af FLUX og på baggrund heraf kom følgende umiddelbare input:

- Selve FLUX-modellen ser lidt kompliceret ud.
- Det skal forklares meget simpelt - så SMVerne kan se, hvad de får ud af det.
- Vi har svært ved at kunne forklare FLUX-modellen til virksomheder og hvad det kræver af virksomheden.

På baggrund af ovenstående kommentarer blev der udarbejdet et kort skriv om FLUX til BAA som de kunne anvende i jagten på SMVer der vil afprøve FLUX.

Ad2: BAA skabte kontakt til Alterna Huse i Rødding og til Marcussen & Søn i Aabenraa.

Der blev afholdt et 2 timers FLUX møde med Alterna Huse, hvor to ejere og to nøgle medarbejdere deltog.

Baggrund og projektarbejdsformen i virksomheden:

Alterna Huse er en familieejet virksomhed, der tilbyder typehuse tilsat unikke løsninger til kunden. Den ene søn er administrerende direktør. De er således en projektorienteret virksomhed.

Der blev gennemført en to timers session, hvor først styrker og svagheder ved projektarbejdsformen hos Alterna blev diskuteret. Derefter blev type-bestemmelse gennemført og inspirationskort gennemgået.

Projektarbejdsformen med FLUX-modellen

Der er ikke sket en decideret afprøvningen af FLUX-modellen hos Alterna Huse.

Interessante pointer fra mødet:

- Der er, som udgangspunkt, ikke enig om, hvilken SMV-type Alterna Huse er: Alle tre typer er i spil. De enes om "pragmatiker". Direktøren mener, at de er

strukturalist/pragmatiker og de øvrige vurderer dem mere som
entreprenør/pragmatiker.

- Inspirationskort modtages positivt men med en vis skepsis.
- Ingen commitment til næste/videre skridt: "Det vil vi se nærmere på".

3.4.6. Miljønetværk Nordsjælland

Miljønetværk Nordsjælland udgøres af en række større og mindre miljøvirksomheder nord for København. Cphbusiness har igennem et andet samarbejde (StepUp-projektet) i længere tid arbejdet med dette netværk for bl.a. at opgradere miljøkompetencerne i de pågældende virksomheder.

På denne baggrund var det oplagt at forsøge at få netværket i tale omkring den måde, de involverede virksomheder (SMV'er) opererer med projekter. Velvilligheden var stor fra Netværkets Sekretariat, og invitationer blev sendt ud til et introducerende webinar samt en efterfølgende workshop, hvor SMV'erne individuelle udfordringer kunne bearbejdes.

Uheldigvis foregik alt dette lige da coronaen var værst, hvorfor alt skulle foregå virtuelt. Denne forhindring var svær at overkomme og efter en enkelt forlængelse af tilmeldingsfristen, blev aktiviteten skåret væk.

Det lykkedes os altså ikke at få FLUX afprøvet igennem Miljønetværk Nordsjælland.

Se invitation til Webinar + FLUX-workshop i bilag 6.

3.4.7. Simatek

Baggrund og projektarbejdsformen i virksomheden:

Simatek er en SMV'er med mellem 80-100 ansatte og har som deltager i såvel SMV2+3 været en aktiv spiller i udviklingen og kvalificeringen af FLUX modellen.

Deltagende mellemledere og topleder vurderer indledningsvis og umiddelbart at Simatek er Pragmatiker, men efter at have været igennem spørgeskemaet fremstår de som Strukturalist.

Læs afrapportering af SMV2 for mere baggrundsinformation.

Projektarbejdsformen med FLUX-modellen

Efter forløbet i forbindelse med SMV2 har Simatek foretaget sig følgende

- Sætter færre projekter i gang
- Færdiggør dem hurtigere
- Har fokus på value proposition og ressourcer
- Har fået lavet "den rigtige" projektmodel efter Cphbusiness' besøg
- Teamwork er stadig udfordrende – og Corona har ikke hjulpet på det.

Model – "viden til værdi"

Dialog om FLUX afstedkom følgende overvejelser

- Kan man være forskellige typer afhængig af, hvor man er i projektet – mere entreprenør i R&D delen...?
- Er der nogle typer der egner sig bedre til nogle formål?
- Hvordan kommunikerer vi FLUX
 - Ingen rigtig måde at gøre det – vi bruger ikke standardløsninger
 - Vores nye tilgang – det lokale, det formålsbestemte - skal forklares før FLUX
 - Formålet med modellen – at facilitere lokale forbedringer – skal fremgå tydeligere
 - Improve over time
 - Tools til at improve hurtigere på en struktureret måde (ja, der er et behov for at vores værktøjskasse bag modellen bliver udviklet hurtigt – Simatek spørger direkte til den – Vi skal kunne tilbyde noget konkret til SMV'erne
 - Et framework til forbedring
 - Det vil reducere risiko og leadtime (en fordel ved FLUX, som vi måske ikke har gjort nok ud af)
 - Templates til at forbedre hurtigere – vi skal "skære forandringsprocessen ud i pap" for SMV'erne - vi skal give nogle eksempler til inspiration (uden at det bliver til en norm)

3.4.8. Afprøvning på studerende

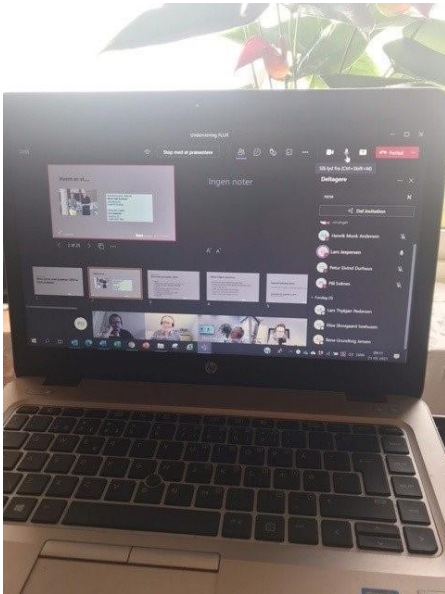
Efter kvalificering af modellen hos SMV'er og organisationer er det tid til at afprøve materialet på studerende:

Testhold diplom (projektledelse, den merkantile) PÅ IBA d. 21/5 kl. 9.00-12.30:

- **4 deltagere:**
 - Rene Grundtvig Jensen, Forsvarskommandoen
 - Henrik Andersen, Norsea (SMV)
 - Pål Soknes, Vejle Musikskole (SMV)
 - Petur Durhuus, Fiberline

Fra SMV3:

Lars Jespersen og Marie Føgh Beirholm



Tilrettelæggelse og tilgang:

Vi tilretter forløbet for de studerende ud fra følgende input fra ovenstående kvalificering, samt pædagogiske og didaktiske principper, som der kan læses nærmere om i afsnit 5.3

- Let og hurtigt at gå til,
- Umiddelbart relevant i en konkret kontekst,
- Resultatorienteret, og
- Gerne erfaringsbaseret i forhold til et givet marked.

Det er afgørende, at de studerende både i dagens indhold og format forstår og arbejder med tilgangen situation og kontekst før model. Tilgangen fokuserer ikke i første omgang på modellerne og værktøjerne til at arbejde med projekter. I stedet er det vigtigere at fokusere på virksomheden:

- Hvilken situation står I i netop nu?
- Hvad er formålet med projektet?
- Hvilken værdi og resultater skal I skabe?
- Hvem er de konkrete interessenter?

Vi ønsker således følgende udbytte af undervisningen:

- Refleksion over egne projektledelses-udfordringer
- Forståelse for hvordan I tænker situation og kontekst før model
- Indsigt i hvilken type I er
- Indblik i grundelementerne i FLUX-modellen
- Afprøvelse af modellen og inspirationskort
- Indblik i hvordan andre arbejder med FLUX

Og med følgende agenda, der understøtter situation og kontekst for model, men samtidig også tilgodeser den pædagogiske og didaktiske tilgang - særligt med henblik på relevans og brugbarhed for deltagerne gennem afprøvning af FLUX på egen virksomhed/projekt:

Agenda:

1. Velkommen + formål med dagens undervisning
2. Vi starter med jeres situation og kontekst
3. Typetest
4. Hvordan bedriver SMV'er projektledelse
5. Hvad er FLUX-modellen
6. Hvordan kan du bruge FLUX-modellen
7. Hvad siger virksomhederne
8. Evaluering

Med udgangspunkt i at SMV PM og FLUX-modellen sætter kontekst og situation før model, vil vi gerne starte en tidlig refleksion hos deltagerne omkring deres egen tilgang til PM. Dette gør vi ved at starte med at stille dem et refleksionsspørgsmål: *Hvad oplever du, at I er gode til i projektledelse? Og hvor ser du, at I kan forbedre jer?* Herefter tager de en typetest, som skal være med til at skabe refleksion over egen PM tilgang. Den indhentede empiri viser, at SMV'erne tiltrækkes af ideen om en "personlig" test og det underbygger den involverende og legende tilgang, samt at der tages udgangspunkt i den enkelte SMV's konkrete situation og kontekst før valg af teori og metode (jf. afsnit om pædagogisk og didaktisk tilgang).

Efter testen gives en kort intro til "hvordan bedriver smv'er PL og SMV1,2,3" FLUX – organisation før model (hvad siger andre – eksempler fra casevirksomheder fra SMV2). Herefter forklares de tre typer, og vi tæller de studerende score sammen fra testen. Vi bruger en visualisering af sammentællingen via padlet for at gøre det mere let og enkelt dels at få et overblik og resultater, men også til at tydeliggøre i hvor høj grad man er den enkelte type.

Efterfølgende gennemgår vi selve FLUX-modellen herunder opbygning, model, fremgangsmåde og inspirationskort. De studerende får adgang til den visuelle model, test samt dagens præsentation via vores læringsportal Canvas. De studerende skal nu arbejde med FLUX i deres egen praksis via en tom skabelon for inspirationskortet og med udgangspunkt i deres egen type.

Øvelse lyder således:

Hvordan anvender jeg FLUX-modellen i praksis?

1. Hvor har vi de største udfordringer ud fra FLUX-modellens 9 punkter
2. Find inspirationskort for din type + inspirationskortet for forbedring og kom med konkrete forslag til handlinger og actions for udvalgte udfordringer

Øvelsen laves individuelt og efterfølgende samles der op i plenum, hvor de studerende giver konkrete eksempler fra deres inspirationskort.

Dagen slutes af mulighed spørgsmål og evaluering.

Evaluering af dagen fra de studerende:

Midtvejs efter typetest:

- Spændende at teste sig selv og se resultatet
- Stadig lidt kompliceret, hvis man scorer højt i flere typer
- Fin og forståelig test

Efter undervisningen:

Hvad var godt?

- Godt med fokus på vores egen kontekst og situation
- Ikke kompliceret teori og model
- Inspirationskortene fungerede rigtig godt – let og forståelige
- Godt med "katalog" af værktøjer man kan finde inspiration i

Hvad kunne have været bedre?

- Mere tid til fordybelse

Hvad synes I om øvelserne?

- Rigtig godt – særligt den hvor vi selv udfylder inspirationskort

Hvad tager I med jer hjem?

- Konkret forståelse for, hvor vi kan forbedre os
- Meget handlingsorienteret

Efter-refleksioner fra underviser:

Det virker godt at vente med præsentation af selve modellen og tage situation, kontekst og type først. Det skaber på ingen måde forvirring eller usikkerhed. Det virker tværtimod troværdigt, at vi tager egen medicin ud fra FLUX tilgang.

Øvelsen hvor de selv udfylder deres eget inspirationskort (tom template) ud fra type virker særdeles godt, hvilket også fremgår af de studerendes egen evaluering af dagen. Vi fik tilsendt et par af deres egne inspirationskort efterfølgende, og det er tydeligt, at de bruges efter hensigten og at de har reflekteret rigtig godt over egne udfordringer og handlinger – se nedenstående eksempler:

INSPIRATIONS KORT
SMV Type
Pragmatiker

FLUX MODEL
cph business

LEDERSKAB	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilke elementer indenfor ledelse er vigtigere end andre? Hvad bør vi starte med at se på? Hvad bør vi handle på? 	PROJEKTARBEJDE	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilke elementer inden for projektarbejde er vigtigere end andre? Hvad bør vi starte med at se på? Hvad bør vi handle på?
Samarbejde Interaktion i projektet og med projektets interessenter	<ul style="list-style-type: none"> Vær opmærksom på Per og hans personprofil. Han er sønagsjagt type & efter min vurdering. Hvad er på spil for Per, og hvordan manipulerer jeg ham til at se det positive i forordningerne hos ham. Vi skal have et struktureret møde for at med projektlejerne, som er management – de er den styrende koalition i organisationen 	Opstart/portefølje Projektdannelsesfasen og prioritering af ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> Udfyd PWD, ejer/projektdeleger/superbruger Definer mål for tidsforløb Rangulig opgaveløst i GANT
Kultur Kulturen er den måde, vi tænker og handler på i forhold til projekter	<p>Sikre vi holder struktur i "spørdet mødemne" som er vores stakeholder management</p> <p>Alle skal se det positive i at "alle kan se alt i fremtiden og alle kan blive hørt" i HSEGO ugemed</p>	Rolleransvar Ansvarlige for at involvere, informere og beslutte	<ul style="list-style-type: none"> Aldtække hvem har styringen på de forskellige opgaver i projektet? Og hvem skal egentlig udføre opgaven? Overvej hvem vi skal sætte viden ved, og hvem vi skal informere og om hvad. Sikre at projektlederen samler op, så der kan skabes et helikopteroversigt til beslutningstagning hos projektlejere og aftaportering i sig.
Kommunikation Videndeling og koordinering der skaber fremdrift og resultater	<ul style="list-style-type: none"> Målet kommunikationen således vi ikke komplicerer fremtiden Afnytteliger "sby" vi gør dette God story telling – succeser/udfordringer/ogx step 	Eksekvering Udførelse der skaber fremdrift, resultater og effekt	<ul style="list-style-type: none"> Kører vi projektet via "spørdet konceptet"? Hvem er egentlig projektlejere og beslutningstager? (hvem ejer budgettet) Hvem kommunikerer på medier og hvilke?

INSPIRATIONS KORT
Kapacitets- og Udviklingsafdelingen/Forsvarskommandoen
SMV Type **STRUKTURALIST**

FLUX MODEL
cph business

LEDERSKAB	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilke elementer indenfor ledelse er vigtigere end andre? Hvad bør vi starte med at se på? Hvad bør vi handle på? 	PROJEKTARBEJDE	<p>Overvej og beslut:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilke elementer inden for projektarbejde er vigtigere end andre? Hvad bør vi starte med at se på? Hvad bør vi handle på?
Samarbejde Interaktion i projektet og med projektets interessenter	<ul style="list-style-type: none"> Og den reflekterende og undersøgende tilgang til processen og samarbejdsformen fx ved hjælp af Jyske spørgsmål (hvad, hvor, hvordan, hvornår, hvorfor). Giv projektlejere mulighed for at handle selvstændigt inden for fastsatte rammer. Vær nysgerrighed på nye samarbejder. 	Opstart/portefølje Projektdannelsesfasen og prioritering af ressourcer	<ul style="list-style-type: none"> Start med at forstå projektets omfang og behov. Skab overblik over alle projekter - er det realistisk at arbejde på dem alle? Lav kritisk risikovurdering når et nyt projekt dannes
Kultur Kulturen er den måde, vi tænker og handler på i forhold til projekter	<ul style="list-style-type: none"> Sørg for at organisationen og topledelsen har fokus på projektarbejdsformen fx via en kommunikationsplan og/eller ved at ledesen viser synlig opbakning. Lav en fast struktur i kommunikationen fx statusrapport Følg op og kommuniker om fremdrift, succes og god praksis fx særlige overvejelser. Hav forståelse for at projektlejere er delvis individ og delvis organisationsbåret 	Rolleransvar Ansvarlige for at involvere, informere og beslutte	<ul style="list-style-type: none"> Gør projektlederen ansvarlig for kvalitetsforbedring i projektarbejdsformen og forbedringsinitiativer fx via refleksion og prioritering. Lav plan for rolleransvar, når der er behov. Definer simple processer, der kan overholdes
Kommunikation Videndeling og koordinering der skaber fremdrift og resultater	<ul style="list-style-type: none"> Lav en fast struktur i kommunikationen fx statusrapport. Tilpas kommunikation til det enkelte projekt – forklar hvorfor. 	Eksekvering Udførelse der skaber fremdrift, resultater og effekt	<ul style="list-style-type: none"> Hav fokus på fremdrift via koordinerede beslutninger - til tiden Afklar hvem der kan tage hvilke beslutninger i hvilke projekter. Vær handlingsorienteret, og evaluer løbende

INSPIRATIONS KORT FOR FORBEDRING

FLUX MODEL
cph business

FORBEDRING	<p>Overvej og beslut</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvordan skaber vi kontinuerlige forbedringer i organisations projektarbejdsform? Hvad bør vi starte med at se på, når vi vil skabe kontinuerlige forbedringer? Hvad bør vi reflektere over og handle på? <p>Topledelsens aktive involvering i evaluering, læring og udvikling er afgørende succeskriterier.</p>
Evaluering	<ul style="list-style-type: none"> 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
Læring	<ul style="list-style-type: none"> En fælles årsagsforståelse i organisationen er godt, men det er afgørende at styregruppe/topledelsen har kendskab til de dybere årsager
Udvikling	<ul style="list-style-type: none"> Forbedring af projektarbejdsformen kræver fokus i organisationen

Præsentationen og programmet har en vis grad af struktur, og vores målgruppe denne dag var alle enten pragmatiker eller strukturalister, hvilket derfor passede godt til dem. Havde målgruppen derimod været entreprenører, så bør man som underviser muligvis

sadle om undervejs og tilpasse øvelser og gennemgang efter målgruppe. Det betyder, at man som underviser i FLUX altid bør udvise stor forandringsparathed med fokus på situation og kontekst.

3.4.9. Øvrige møder

Som en del af et "quality check" er der foretaget møder med centrale enkeltpersoner:

- Ole Rasmussen, executive director, business development hos EY Danmark.
- Søren Schnedler, ejer af Gravity.

Begge er eksempler på personer med en stor erfaring og berøringsflade til SMV-virksomheder. Udover at begge anerkender behovet for FLUX-modellen, så gav begge flere input til forbedring af fortællingen omkring modellen. F.eks. påpegede Søren Schendler, at det er mere relevant at kalde FLUX for forretningsudvikling i stedet for en forbedrings- eller forandringsmodel.

I forbindelse med spredning af modellen påpegede de vigtigheden af en god kernefortælling og brug af testimonials.

3.5 Analyse af data – den endelige FLUX-metode og model

Ovenstående møder omkring afprøvning og kvalificering af FLUX modellen udgør datamaterialet i SMV3. Dokumentationen heraf foreligger i diverse referater og efterfølgende refleksionsmøder. Projektgruppen har, så vidt det har været muligt, afholdt møder parvist, således at informationer og indtryk kunne anvendes i en efterfølgende analyseproces.

Analyse af data er foregået iterativt og reflektivt i forlængelse af hvert afprøvningsmøde.

Med en abduktiv metode har projektgruppen analyseret datamaterialet og herudfra forbedret og videreudviklet FLUX-mindset og -model. Det har været en iterativ proces.

Der kan stilles spørgsmål ved analysens reliabilitet. Robustheden af rapportens konklusioner bør ses i lyset heraf.

Yderligere afprøvning og longitudinale studier vil være på sin plads, i videreudviklingen og kvalificeringen af modellen.

4.0 Formidling og spredning

Delmål 2:

- **Formidling og spredning af FLUX i et FoU-perspektiv**

4.1 Forskningsformidling?

Forskningsformidling er et stort og svært tema. Litteraturen indeholder ikke nogen lette løsninger her, og der mangler i praksis metoder og konkrete anvisninger på, hvordan en sådan formidling kan (og måske bør) være struktureret for at være effektivt generelt - og især over for SMV'er (Lykkegaard, 2018: 277).

Traditionelt skal videninstitutionerne (universiteter, akademier mv.) levere forskning og kompetenceudvikling. Nu til dags er der også kommet fokus på institutionernes forpligtelse til at levere viden (jfr. Cphbusiness' "Fra viden til værdi"), der kan anvendes og skabe værdi i samfundet (fra "science" til "applied science"). Institutionerne er desuden forpligtet og optaget af at levere viden til alle interessenter - i alle brancher.

I SMV-sammenhæng - hvor modtager-organisationerne selvsagt er relativt små og ganske uhomogene - må det påregnes, at SMV'erne er underlagt en del strukturelle og andre begrænsninger, når det gælder optagelse, bearbejdning og tilpasning af udefrakommende ny akademisk viden. På den anden side er det også oplagt, at SMV'ernes begrænsede ressourcer netop giver dem et større behov og incitament for at tilegne sig viden eksternt. Meget ofte sker dette imidlertid ikke med store potentielle tab af muligheder til følge, hvilket ikke bare er et problem for den enkelte SMV'er, men et kollektivt problem for hele samfundet.

At forstå SMV'ernes problemer og udfordringer og deres strukturelle muligheder og præferencer omkring videnformidling fra viden-institutionerne, er helt centralt i et forsøg på at overkomme de mange barrierer, som SMV'erne må kæmpe med. Anskues problemstillingen fra SMV'ernes side og ikke fra den mere traditionelle - fra videninstitutionernes side - kan udfordringen omkring formidling og spredning af akademisk viden undersøges med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

Hvad skal der til, for at SMV'erne finder forskningsbaseret viden:

- Tilgængelig,
- Forståelig,
- Relevant, og
- Brugbar?

4.2 Det definitoriske - og konsekvenserne heraf

Det generelle formidlingsproblem er stort og har mange dimensioner, og det kan derfor tilgås på mange måder - eller under flere perspektiver.

Ses der på tværs af litteraturen kommer sprednings- og formidlingsfænomenerne frem under mange former og overskrifter:

- Knowledge Transfer (Agrawal, 2001),
- Knowledge Exchange (Acworth, 2008),
- Technology Transfer (Bozeman, 2000),
- Knowledge brokering and Knowledge translation (Bielak, Campbell, Pope, Schaefer, & Shaxson, 2008),
- Management Innovation (Birkinshaw et al., 2008),
- Science Communication (Bucchi & Trench, 2014),

- Knowledge Spillovers (Audretsch et al., 2004), og
- En del andre (ikke en udtømmende oversigt).

De forskellige tilgange er også et direkte udtryk for, at den grundlæggende forståelse af, hvad viden - "knowledge" - er, er meget forskellig med klare implikationer for, hvordan en formidling og spredning kan/vil finde sted. At være klar på udgangspunktet og de underliggende præmisser er essentielt for forståelsen og det videre praktiske arbejde.

Inden for kommunikationsverdenen er der forskellige grundforståelser, som der arbejdes i forhold til:

- "Knowledge Transfer" indikerer f.eks., at viden umiddelbart kan overføres fra en afsender til en modtager uden at substansen eller parterne påvirkes eller påvirker (et indblik i virkeligheden) - altså et såkaldt "transmission paradigme" (Heath & Bryant, 1992),
- Som modstykket hertil er et interaktivt, to-vejs transaktionsparadigme, hvor viden ikke direkte og umiddelbart kan overføres fra viden-institutioner til SMV'er, idet begge parter bliver involveret i en tolkning med hver deres for-forståelser, meningstilskrivelser mv. (Carayannis, Alexander, & Ioannidis, 2000), og
- En pragmatisk orienteret forståelse af viden, hvor viden ud over selve transaktionen - eller som en del heraf - indeholder handling og erfaring (viden er der, vi gør). Viden omhandler således i denne sammenhæng forståelsen af handling og konsekvensen heraf (Biesta, 2010, s. 106). Viden er således tæt forbundet til handling, og består mere præcist af kombinationen af erfaring og refleksionen over denne erfaring (Biesta, 2010, s. 109).

En klassisk definition af viden:

"Knowledge is information that changes something or somebody – either by becoming grounds for actions, or by making an individual (or an institution) capable of different or more effective action."

Kilde: Peter F. Drucker in The New Realities

4.3 Forskellige perspektiver til formidling og spredning

I litteraturen i almindelighed findes der en del forskellige tilgange eller perspektiver til, hvordan ny viden bedst kan udnyttes, spredes og indarbejdes i organisationer - herunder også SMV'er.

Tilgangene har deres egen vinkel på problemstillingen med tilhørende løsningsforslag. Følgende er et par udvalgte, centrale eksempler på dette:

- **Strukturelle karakteristika** hos SMV'erne og konsekvenserne heraf for spredning og formidling af viden. Disse strukturelle karakteristika sætter rammen eller konditionerne for arbejdet med SMV'er,
- Spredning af **Innovationer** i organisationer i almindelighed,
- Formidling af ny viden igennem **Læring**,
- Spredning og formidling igennem **Knowledge Management**,

- PM litteraturen er også engageret med metoder til spredning og formidling af - hvis vi er lidt højtidelige - "**Management Innovations**" af forskellig karakter,
- Spredning og formidling i **PM-litteraturen**,
- **Research Impact** - i en bredere og almen sammenhæng - som et særligt område og disciplin for viden-institutionerne, og
- **Oplevelsesøkonomi og oplevelsesdesign** som metode eller værktøj til spredning og formidling til SMV'er.

Der kunne nok trækkes andre tilgange frem, men ovenstående giver flere - og yderst interessante og brugbare bud på, hvordan formidling og spredning kan organiseres og gennemføres i forhold til SMV'er.

4.4 Formidling og spredning i forhold til SMV'ernes strukturelle vilkår

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

I nedenstående tabel oplistes nogle generelle, grundlæggende forskelle på SMV'er og større organisationer med henblik på en afledt generel karakteristik på organisering og ledelse (Pedersen, 2011):

Karakteristik	SMV'er	Større organisationer
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Et eller to ledelseslag • Ejere meget tæt på 	<ul style="list-style-type: none"> • Flere eller mange ledelseslag • Ejere ikke direkte involveret
Procedurer	<ul style="list-style-type: none"> • Lav standardisering • Uformelle procedurer • Domineret af personligheder - lederen og dennes kompetencer konstituerer managementsystemet • Idealister og ildsjæle dominerer beslutningssystemet 	<ul style="list-style-type: none"> • Høj standardisering • Formelle procedurer • Domineret af strukturer og systemer • Fakta-orienteret beslutningstagning
Processer	<ul style="list-style-type: none"> • Simple systemer for planlægning og kontrol • Uformel rapportering og evaluering • Er resultatorienteret, fremdrift, kundetilfredshed • Lederen vil have fuld kontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplekse systemer for planlægning og kontrol • Formel rapportering og evaluering • Kontrol orienteret
Den menneskelige faktor	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke så interesseret i for mange eller store forandringer • Har et holistisk syn omkring virksomhed og bundlinjen • Ser mere ad hoc på risiko • Lederen mangler tid, bredde og dybde 	<ul style="list-style-type: none"> • Omstillingsparat • Har et funktionelt eller et departementalt syn • Har et system til at håndtere risiko

CESFO (Center for Entreprenørskab og Småvirksomhedsforskning, Syddansk Universitet, Kolding) har siden 1995 eksisteret som et tværfagligt forskningscenter ved Syddansk Universitet med et særligt fokus – som navnet siger – på anvendelsesrelevant forskning i entreprenørskab og ledelse i små og mellemstore virksomheder.

I sin årsrapport fra 2017 (årets tema er: **De mørke sider af ledelse og drift af mindre virksomheder**) gør CESFO "brættet op" med hensyn til de strukturelle forskelle imellem større virksomheder og SMV'er. Følgende korte pointer kan trækkes frem til illustration af, at der i praksis gælder vidt forskellige betingelser for at bedrive virksomhed imellem de store organisationer og SMV'erne:

Det positive omkring SMV'erne:

- Det fremhæves ofte i litteraturen, at SMV'er er præges af stor fleksibilitet og omstillingsevne, såvel organisatorisk som strategisk. Mens de store virksomheder ofte opnår deres konkurrencemæssige fordele gennem standardisering og produktion i stor skala ("economies of scale"), ses de mindre virksomheders konkurrencefordele ved deres specialisering og omstillingsevne ("economies of scope"),

Det mere problematiske omkring SMV'erne:

- Omfanget og arten af de ressourcer og kompetencer, der er til rådighed, er begrænset (Se litteraturen om 'liabilities of smallness' (Stinchcombe, 1965 og Aldrich & Auster, 1986)),
- Dette betyder, at der er grænser for både omfanget og typen af opgaver, virksomheden kan påtage sig. Den begrænsede størrelse kan således vanskeliggøre en dyb specialisering eller føre til en meget snæver specialisering indenfor et bestemt nicheområde,
- Evnen til at innovere og forny sig på andre områder end det område, man har specialiseret sig i, kan være begrænset. På den anden side kan det innovative samarbejde med andre, som er nødvendigt for at flette egne kompetencer med andres, være begrænset af en manglende kapacitet til at indgå i tætte, langvarige udviklingsnetværk med relevante partnere (Rothwell & Dodgson, 1991). Det kan også påvirke evnen til at trække værdi ud af udviklingsarbejdet og høste gevinster gennem efterfølgende kommercialisering, og endelig
- På ledelsessiden kan det meget stærke fokus på virksomhedens speciale og den daglige drift let føre til et begrænset udsyn. Al opmærksomhed rettes mod at vedligeholde og udvikle det snævre område, man har specialiseret sig indenfor. Det kan føre til, at ledelsen alt for sent opfanger behovet for forandring eller behovet for et fundamentalt skifte i virksomhedens specialisering, teknologi og portefølje af kompetencer.

Også Turner (2010) har kastet sig ud i at karakterisere SMV'er i forhold til større organisationer - her blot specielt møntet på SMV'ernes brug af PM. Turner henviser til Ghobadian and Gallear (1997) for karakteristika af SMV'er i forhold til større organisationers brug af projektarbejdsformen:

Nr.	Function	Description
1	Processes	SMEs require simple planning and control systems, and informal reporting

2	Procedures	SMEs have a low degree of standardization, with idealistic decision making
3	Structure	SMEs have a low degree of specialization, with multi-tasking, but a high degree of innovativeness
4	People	Because of the high consequences of failure, people prefer tested techniques

Ovenstående strukturelle forskelle gør det på ingen måde let at sprede og formidle viden til SMV'er. De strukturelle faktorer peger på, at SMV'erne skal behandles på en særlig måde, og den nye viden skal kommunikativt tilpasses SMV'ernes behov og kompetencer. Den nye viden skal lægges frem efter følgende principper:

- Let og hurtigt at gå til,
- Umiddelbart relevant i en konkret kontekst,
- Resultatorienteret, og
- Gerne erfaringsbaseret i forhold til et givet marked.

Fordelen ved SMV'ernes konkrete og pragmatiske tilgang er så til gengæld, at beslutninger kan træffes relativt hurtigt, og ny viden "der passer", bliver hurtigt og grundigt udnyttet. SMV'erne er ikke sene til at se og udnytte konkrete fordele på et marked, som ny viden kan bidrage med.

I en PhD fra 2018 har Lykkegaard (2018: 130) konkret udforsket de empiriske barrierer, som SMV'er i Danmark almindeligvis erfarer eller er udsat for. På baggrund af en opdeling på 6 kategorier er begrænsningerne for spredning og formidling af akademisk viden opregnet:

Lykkegaard (2018: 130) - i egen oversættelse og fortolkning

Nr.	Kategori	Barrierer for SMV'erne for at optage ekstern genereret akademisk viden
1	Størrelse og ressourcer hos SMV'er	<ul style="list-style-type: none"> • SMV'erne mangler informationskanaler • SMV'erne har mindre kapacitet til at optage og vurdere ny viden • SMV'erne kan hurtigt blive usikre på, om den nye viden er relevant og interessant for dem
2	Kognitiv og social afstand	<ul style="list-style-type: none"> • SMV'erne har andre motiver, interesser og motivation for at engagere sig i viden • SMV'erne har en anden kultur end videninstitutioner • SMV'erne har en kortere tidshorisont • SMV'erne er mere tilbøjelige til at engagere sig i ny viden, hvis der er en kort social afstand til producenten
3	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Videninstitutionerne kommunikerer ikke deres viden • Kommunikationen er ofte alt for vanskelig at håndtere for SMV'erne • Den sociale afstand til videninstitutioner er oftest alt for stor • SMV'erne er ikke motiverede for at hente ny viden • SMV'erne har svært ved at afklare deres egne interesser omkring ny viden • SMV'erne har svært ved at afklare, om de kan opnå konkurrencefordele igennem ny viden

		<ul style="list-style-type: none"> • Der mangler generelt en "interface" til udveksling af viden imellem SMV'er og videninstitutioner • SMV'erne er oftest uvidende om, at ny viden er tilstede og tilgængelig
4	Organisations - struktur og kultur	<ul style="list-style-type: none"> • SMV'ernes organisationsstruktur er sjældent fleksibel nok til at absorbere ny akademisk viden • SMV'erne tænker ofte at de ved bedst selv
5	Egenskaber ved den akademiske viden	<ul style="list-style-type: none"> • SMV'erne er hurtige til at konkludere, at den akademiske viden er for sofistikeret, for generel og vanskelig at omsætte til praksis • At transformere akademisk viden til en konkret kontekst er for svært og omkostningsfuldt • Viden fra videninstitutioner er ikke markedsorienteret
6	Rettigheder og konflikter	<ul style="list-style-type: none"> • SMV'erne har svært ved at gennemskue, om rettigheder er overtrådt og konflikter kan opstå ved brug af ny viden • Videninstitutionerne bør være mere afklarede omkring deres egen politik omkring rettigheder til viden mv. • Videninstitutionerne bør fremstå mere professionelle og pålidelige inden for videnområdet

Nogle af tabellens pointer er aktuelle for alle virksomheder - andre specielt beregnet på problemerne hos SMV'er.

Samlet set - med udgangspunkt i ovenstående - kan der ikke være nogen tvivl om, at spredning og formidling til SMV'er af akademisk viden er en yderst vanskelig og kompleks sag, der må tages meget seriøst af alle interessenter, hvis der overhovedet skal være mulighed for at barriererne nedbrydes. Der er store udfordringer - på flere dimensioner - og der skal virkelig arbejdes igennem med sagerne for at SMV'erne skal finde forskningsbaseret viden tilgængelig, forståelig, attraktiv og brugbar.

4.5 Formidling og spredning under en innovationstilgang

Succes med spredningen og anvendelsen af **innovationer** afhænger af målgruppens opfattelser med hensyn til (Rogers, 1995):

- Den relative fordel - som den nye innovation tilbyder,
- Kompatibilitet - til organisationen, erfaringer og behov,
- Komplexitet - jo mere komplekst jo vanskeligere,
- Testbarhed - relaterer sig til usikkerheden med det nye, og
- Observerbarhed - jo mindre observerbar jo langsommere går det med adaptationen.

Rogers teori peger på, hvordan det nye først finder interesse hos en meget lille, begejstret gruppe, han kalder for **Innovators**. Disse nysgerrige personer gør sig de første erfaringer og spreder ordet til **Early adopters**, hvis de kan lide, hvad de finder. Først når en ide har slået rod i omkring 16% af en gruppe, er det kritiske punkt nået, hvor resten kommer med i varierende tempo. Den sidste sjettedel kalder han for **efternølerne**, og det er dem, der typisk først hopper på bølgen, når alternativet forsvinder (de gamle løsninger).

Teorien kan bruges til at forudse (måske lidt for ambitiøst), om en ny idé vil opnå stor udbredelse. Ved 8%-10% udbredelse er der stadig mulighed for, at det går i sig selv igen, mens man ved over 16% kan være ret sikker på, at resten nok skal komme med.

Det er derfor – ud fra Rogers teori – **helt afgørende at man fokuserer på at nå ud til de første 16-20% i stedet for at fokusere på alle**. Resten skal nok komme, hvis du opnår denne tilslutning.

Rogers: Diffusion (1995)

- Diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system.
- So, it has four elements: innovation, communication channels, time and social system.
- **Innovation is a new idea and its diffusion depends on its higher relative advantage, higher compatibility, lower complexity, higher trialability and observability.**
- Communication channels help to get the information and knowledge about innovation across the target audience. For this, mass media channels are useful **but most important are interpersonal exchange of experience and knowledge about innovation.**
- Time variable informs how individual decides about adopting innovation or rejecting innovation. It also categorizes who will adopt early and who will adopt late. This also tells about rate of adoption.
- Social system explains what structure individuals or organization are operating in, what are their norms and beliefs living in a specific social system and how it affects adoption or rejection of innovation.

Innovationsperspektivet på spredning og formidling har således nogle helt klare pointer omkring kvaliteten af innovationen. Spredning og formidling er mere interessant og går hurtigere, når innovationen har en relativ fordel, er nem at tilpasse i det eksisterende miljø, lav kompleksitet samt kan blive observeret og afprøvet. Desuden er det sociale miljø i organisationen samt den faglige erfaring medbestemmende for succes med spredning og formidling.

4.6 Formidling og spredning under en læringstilgang

Arbejder man med en læringstilgang til spredning og formidling af viden, er det tilrådeligt straks at gøre sig klart, at tilgangen læring rummer mange og ret forskellige alternativer. Valget af et konkret læringssyn vil på mange måder være determinerende for, hvilke konkrete formidlings- og spredningsaktiviteter, der kan regnes for interessante og effektive. Læringstilgangene giver derfor også mulighed for at arbejde med forskellige typer af tiltag omkring formidling og spredning (fra passiv modtagelse af viden til aktiv handling for at tilegne sig den), hvor nogle tiltag endda til sammen kan ses og fungere som komplementære.

For overblikkets skyld skal der nedenfor skelnes imellem to principielt meget forskellige tilgange til læring ("lidt" reduktionistisk, men opdelingen giver alligevel de grundlæggende perspektiver for formålet):

- En klassisk, traditionel læringsteori (Eraut (2004)), som hovedsageligt har fundet anvendelse til traditionel undervisning, og
- En social læringsteori (Lave og Wenger (1991)), som er mere rettet imod læring i en social sammenhæng - som f.eks. læring på arbejdspladsen.

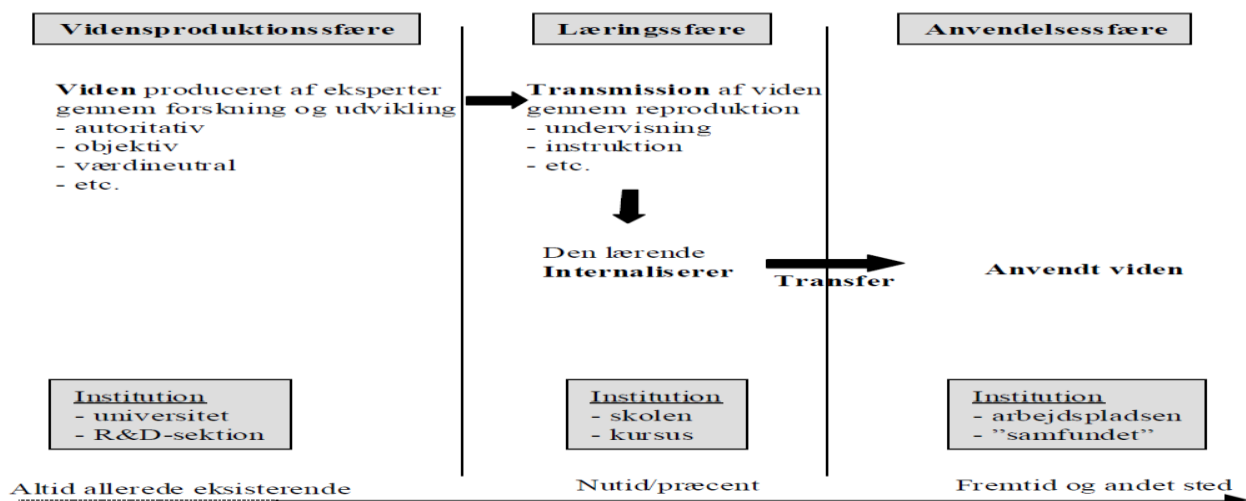
Funktion	Forfatter: Eraut	Forfattere: Lave og Wenger
Læring	Som kognitiv funktion	Læring som socialt situeret og knyttet til deltagelse
Viden	Viden er individbundet, der skelnes imellem kodet, generaliseret viden og personlig viden	Viden konstitueret som praksis og er en del af en tilblivelsesproces = identitet
Transfer	Kodet viden skal "oversættes". Personlig viden fungerer som oversætter af den kodede viden til egentlig "performance".	Svært at tale om egentlig transfer. Identiteten bliver videnbærer, idet viden forandrer, hvem vi er, og hvad vi kan
Lærerrolle	Traditionel	Mester, kollega, praksisdeltager
Modtager	Traditionel	Deltager, fra perifer til fuld deltagelse
Undervisning	Fokus på teori-praksis forhold	Praksislæring

(Egen tilvirkning)

Tilgangene til læring tilbyder - som det klart ses - noget helt forskelligt og ret komplekst, hvorfor perspektiverne kan gøres brugbare i forskellige sammenhænge omkring spredning og formidling. Det kan også tænkes, at perspektiverne kan blive gjort komplementære, idet undervisning i en eller anden form kunne gå forud for introduktion af viden på en arbejdsplads - eller modsat - at den sociale læringsteori blev integreret i et traditionelt, institutionelt læringsforløb.

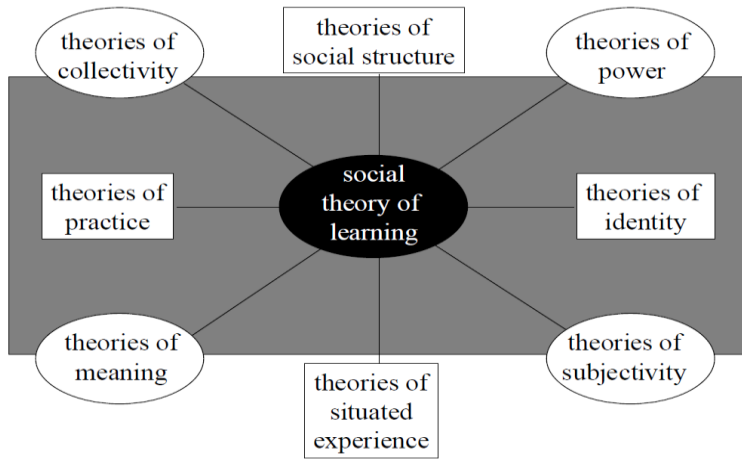
Tegnet lidt op i modelform ser de to tilgange ud som følger:

A) En traditionel proces:



Buch, Anders (2002): Social læringsteori, Roskilde Universitetsforlag, side 11

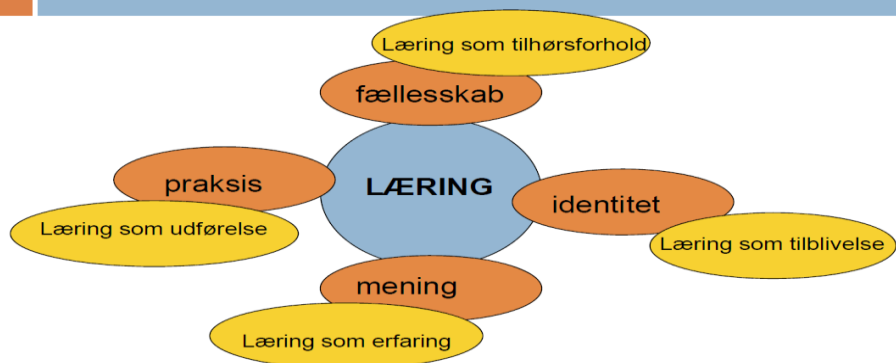
B) En social læringsteori:



Buch, Anders (2002): Social læringsteori, Roskilde Universitetsforlag, side 25

Den sociale læringsteori tilbyder andre og mere kreative måder at "fange" SMV'ernes opmærksomhed omkring spredning og formidling af ny viden. Pointen er, at SMV'erne gerne igennem deres fælles identitet og tilhørsforhold skulle få mening i deres egen praksis-læring.

En social teori om læring



Den sociale læring kan blive stimuleret yderligere ved at se den i en kontekst af netværkslæring.

Netværkslæring – ikke en samlet teori - mere et perspektiv:

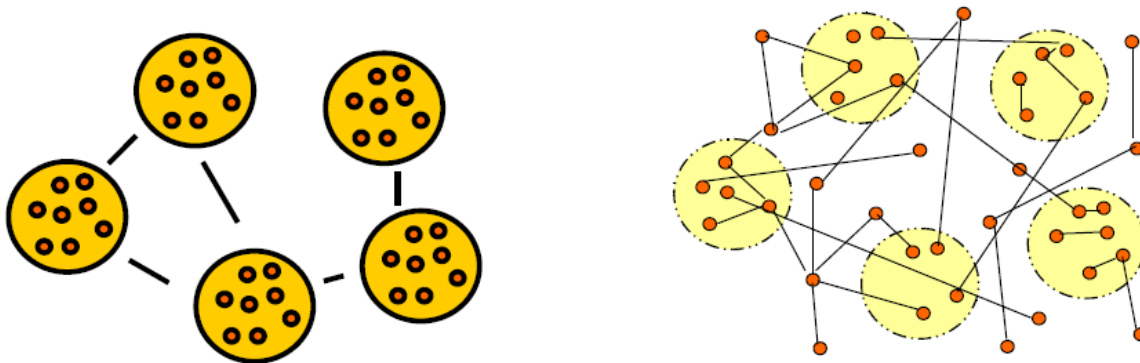
“Networked learning is learning in which information and communication technology (C&IT) is used to promote *connections*: between one learner and other learners, between learners and tutors; between a learning community and its learning resources”.

The Centre for Studies of Advanced Learning Technology (CSALT) group at Lancaster University: Goodyear, Banks, Hodgson, & McConnell, (2004)

Netværkslæring betyder sådan set blot at skabe forbindelse eller relationer mellem personer og mellem personer og materialer - og det med eller uden digitale kanaler og hjælpemidler. Dette kan være svært nok, og denne type netværk har også sine udfordringer:

- Netværk bygger på en social konstruktivistisk læringstanke om, at viden og læring udvikles og sker gennem forhandling, dialog og udveksling - f.eks. Communities of Practice (CoP). Dette understøttes ofte af asynkrone diskussionsfora, hvor mere eller mindre lukkede grupper af interessenter diskuterer og udveksler erfaringer,
- Problematik/udfordring: At identificere, skabe og fastholde det gensidige engagement, der skal til for at gøde, nære og udvikle fællesskabet, og
- Problematik/udfordring: At skabe den nødvendige og tilstrækkelige udfordring, dynamik og udvikling. Netværket kan nemlig hurtigt blive for stillestående ("bounded spaces/walled gardens"), der ikke forstyrrer sig selv nok - men reproducerer og forstærker det eksisterende.

Det interessante ved sådanne netværk er netop mangfoldigheden, et kreativt kaos og den karakteristik, at netværket ikke har et forstyrrende center:



(Gamle netværk - og nye netværk - med flydende relationer og interaktioner)

Der er - uden tvivl - et stort potentiale for at nå relativt hurtigt og bredt ud til SMV'er, hvis eksisterende kanaler og netværk benyttes. I SMV3 har vi ikke for meget tid eller for mange ressourcer - så vi er nødt til at læne os op ad netværk, som andre af forskellige årsager og med forskellige formål har sat i søen. Mange mere traditionelle netværk har netop behov for at indfange nye inputs for at fastholde interessen fra medlemmerne - her ligger der fine muligheder for at komme "ud over rampen".

4.7 Formidling og spredning under en Knowledge Management tilgang

Inden for Knowledge Management tilgangen kan der også gås forskellige veje med forskellige opgaver og aktiviteter til følge. Gaddis (1959) skelner for KM imellem to tilgange:

- Den klassiske tilgang - den teknisk-rationelle (er særligt optaget af "eksplicit viden"), og

- En social tilgang - en proces forståelse (som fokuserer mere på "tavs viden").

Alternativt kunne man også tilgå emnet som en kombination af de to tilgange - og anskue perspektiverne som komplementære og begge helt nødvendige i netop en SMV-sammenhæng (se herfor Cooke-Davies, 2002; Winter, Smith, Morris, & Cicmil, 2006).

Knowledge management er netop en vigtig og interessant disciplin i SMV-sammenhæng, men dog stadig en faglig disciplin i sin vorden. SMV'erne er typisk mere dynamiske og agile end større organisationer, og SMV'erne er nødt til hurtigt at udvikle sig og tilpasse sig omgivelserne. **Derfor er SMV'erne langt mere sårbare med hensyn til tab af nøglemedarbejdere og medarbejdere med særlige kompetencer (Handzic, 2006).**

Da disciplinen stadig er relativ ny i SMV-sammenhæng, er der fortsat behov for at udvikle teoretiske og helt praktiske modeller, der kan assistere SMV'erne i en KM-sammenhæng og udvikling - f.eks. inden for PM-udvikling.

KM is a complete and organizationally specified process for acquiring, organizing, and communicating both tacit and explicit knowledge so that others can use that knowledge to become more effective and productive.

Knowledge is context specific, as it depends on a particular time and space. Without being put into a context, it is just information, not knowledge. Information becomes knowledge when it is interpreted by individuals and given a context and anchored in the beliefs and commitments of individuals (Alavi and Leidner, 2001: 116 + Nonaka et al., 2001: 153).

Flere KM-modeller er udviklet i litteraturen:

- En ressource-orienteret tilgang ("organizational knowledge is defined as 'the sum of the knowledge of its personnel') - hvor KM-opgaven i hovedsagen går ud på at ansætte, fastholde og uddanne "de bedste" (the key is people (champions) and process - not technology") - jfr. Handzic (2006),
- En proces-orienteret tilgang (jfr. Nonaka), der fokuserer på KM-spiralen og den kontinuerlige relation imellem eksplicit og tavs viden, og
- En "content-narrative-context model (Snowden), hvor indholdet er klassificeret som "known, knowable, complex and chaos". At arbejde ud fra "best practice" er i denne sammenhæng den bedste vej til at finde ud af, hvad der er "known" i en given virksomhed.

En vigtig læring fra en sådan modeludvikling er, at der ikke findes en "one size fits all approach" til KM. Der må være forskellige tilgange - afhængigt af kontekst og formål. Dog syntes det klart, at SMV'erne må have en vision med KM-aktiviteterne - der er sammenhængende med strategien - for at kunne drive aktiviteterne til succes og effektivitet på markedet.

En praktisk og operationel SMV-model for KM kunne se således ud (Handzic, 2006):

- Virksomhedens strategi må sætte rammerne for en KM-indsats for alle medarbejdere - behovet for ny viden må konkret identificeres?
- Der må etableres en balance imellem fremskaffelse af ny viden (åben eller lukket innovation) og udnyttelse af eksisterende viden (på baggrund af en vurdering af viden-status) for at tilvejebringe den nødvendige konkurrencefordel i markedet, og
- Ledelsen må italesætte nødvendigheden af KM-initiativer og sætte en konkret implementeringsplan i værk for at holde virksomheden konkurrencedygtig.

Ud over den generelle KM-model kunne man være fristet til at lede efter teoretiske inputs i relation til KM for PBO'er. Eksisterer der særlige vilkår her? Ja, ifølge Reich (2007: 12) er organisationsformen omkring projekter en udfordring for almindelige KM-processer:

- Projekterne er alle stort set unikke og "lessons learned" systemer slår derfor oftest ikke til. Mange projekter starter derfor forfra og tager ikke ved lære (virksomhederne mestre ikke projektcirklen, for megen gentagelse og manglende forståelse),
- Komplexiteten omkring projekterne trækker mange interessenter ind og kræver derfor en stor mængde videndeling internt i projektet. Projektet og deltagerne bliver derfor fortrinsvis selvoptaget og indadskuende ("learning closure"). Rigtig mange projekter fejler på grund af manglende intern kommunikation og videndeling,
- Omskifteligheden i projektporteføljen og i interessenterne kræver øgede ressourcer, idet opstarten er ny hver gang,
- Erfaringsopsamling og videndeling hænger på individuelle medarbejdere, og
- Omsætning af erfaring til "organisational learning" er fortsat et stort "issue" for SMV'er (Boh, 2007: 37).

4.8 Spredning og formidling i PM-litteraturen

Ser vi på tværs af PM-litteraturen, er der en helt generel manglende forståelse for, hvordan organisationer udvikler og indlejrer forbedringer i deres brug af PM (Fernandes, 2015: 1054).

Fernandes (2015) konkluderer samlet set i sin artikel:

- Der er rigtig mange måder, hvorpå organisationer kan forbedre deres PM (p. 1052) - fra ad hoc initiativer til meget formaliserede programmer,
- Ingen specifikke tilgange har opnået generel accept i litteraturen (p. 1053 + 1056)
- Virksomhederne har et stort behov for rådgivning om, hvorledes de kan / bør gøre,
- Litteraturen på dette område har den generelle tilgang, at en bedre projektpraktik fører til større effektivitet med projekter og i basisorganisationen - selv om det konkret er svært at eftervise (p. 1054),

Artiklen giver desuden et overblik over, hvilke faktorer, der er i litteraturen, har været i spil ("most useful and key factors, p. 1055). Artiklen siger ikke noget om faktorernes rækkefølge, absolutte eller relative brugbarhed fra virksomhed til virksomhed eller effektivitet i den ene eller den anden situation.

Fernandes (2015, p. 1054) påpeger det **organisationsafhængige** omkring identifikation og implementering af forbedringer omkring projektarbejdsformen. Pointen

går altså på det specifikke - der skal gøres noget relevant og effektivt i forhold til den enkelte organisation. Aktiviteterne i denne forbindelse bliver omtalt som:

- De "rigtige" og tilstrækkelige redskaber skal identificeres - både strategisk og taktisk for udvikling og indlejring (Fernandes, 2015, p. 1054),
- Forbedringsaktiviteterne og processerne skal være afstemt efter den organisatoriske kontekst, og
- Hvad skal facilitere og drive udvikling og indlejring i den konkrete organisation?

Fernandes (2015) opregner i sit studie de mest brugte PM practices til generel styrkelse af PM performance i alle virksomhedstyper - store og små samt i forskellige brancher. De 20 mest brugte og produktive redskaber er helt almindelige klassiske værktøjer. Et andet studie omkring sammenhængen imellem anvendelsen af projektredskaber i forhold til projekt succes er medtaget for sammenligningens skyld (Besner and Hobbs, 2006).

Kun de 5 vigtigste redskaber er medtaget fra begge undersøgelser:

PM Practices	Fernandes (2015)	Besner and Hobbs (2006)
Progress Reports	Nr. 1	Nr. 1
Requirement analysis	Nr. 2	
Progress meetings	Nr. 3	
Risk identification	Nr. 4	
Project scope statement	Nr. 5	Nr. 5
Kick-off-meeting		Nr. 2
PM software		Nr. 3
Gantt chart		Nr. 4

Senere i artiklen (Fernandes, 2015) opregnes der alligevel noget generelt omkring hvilke faktorer, der er i spil - samt vigtigheden af disse:

Improving factors (udvikling):

Nr.	Tema	Indhold fra forskellige studier Opgjort af Fernandes (i egen oversættelse)
1	Process, tools and techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisering – guidelines
2	People and organisational learning	<ul style="list-style-type: none"> • PM kompetencer – træning • Karrierestier for PM • Udvikle en læringskultur omkring PM
3	Generel management system	<ul style="list-style-type: none"> • Integration af PM i det generelle ledelsessystem - køre projekter ind over alt • Udvikle understøttende infrastruktur – PMO-funktioner og / eller organisation • Udvikle en organisationsstruktur der satser på projekter eller er matrix • Empowerment af Project Manager - Projekt managers med høj status i organisationen • Udvikle et projekt-kategoriseringssystem - så struktur og proces passer med projektets type og størrelse • Modenhedsanalyse suppleret med en "continuous improvement" model

		<ul style="list-style-type: none"> Assessment og performance and feedback som en del af processen i project life cycle
4	PM culture	<ul style="list-style-type: none"> Udvikle en "awareness" af projektets værdi i performance hos alle medarbejdere Udvikle en forståelse for PM hos alle Etabler PM practices som intern standard
5	En kombination af to eller flere ovenstående faktorer	<ul style="list-style-type: none"> "bland selv"

De vigtigste faktorer i ovenstående opremsning er følgende (Fernandes, 2015: 1060):

Nr.	Tema	Nr.	Tema
1	Corporate standardization of PM processes	2	PM training
3	Corporate standardization of PM tools and techniques	4	Develop a supported infrastructure
5	Manage PM competencies	6	Integrate the PM system with the general management system
7	PM professionalization	8	Develop a culture of learning
9	Develop a project sympathetic organisation structure	10	Develop of PM value among all staff
11	Establish PM career path for all PM roles	12	Develop a basic understanding of organizational PM practices among all project stakeholders
13	Establish PM practices as internal standards	14	Benchmarking to PM assess and continuous improvement

Med udgangspunkt i ovenstående referencer kan det ses, at PM-litteraturen desværre ikke i denne sammenhæng har så meget nyt at byde ind med. De foreslåede værktøjer til forbedringer omkring brugen af projektarbejdsformen er overraskende meget simple og traditionelle.

Opsummeres PM-litteraturens pointe fås følgende:

- Udgangspunktet i teorien er, at der ikke fra forskningens side er anvist nogen dokumenteret eller generelt accepteret tilgang til spredning af ny viden eller forbedringer i brugen af projekter hos organisationer - herunder også SMV'er,
- På baggrund af input fra mange studier fremføres der så alligevel en række forslag, som er ret klassiske og på mange måder ret trivielle: Struktur, standardisering, infrastruktur og træning. Altså - hvis der er mangel på struktur i en organisation - så er svaret - mere struktur! For helheden skyld skal det da også lige medtages, at andre mere "eksotiske" tiltag også nævnet: Kompetenceudvikling, kultur mv.

Der er - som skrevet - mange forskere, der har foreslået noget sådant i flere år, og der er mange organisationer, der i tidens løb har fuldt anvisningen. Så hvis forslaget virkelig var et godt forslag, og forbedringer havde fundet sted omkring projektarbejdsformen, så var der sikkert også opstået en form for praksis på området, som kunne udforskes og dokumenteres af de samme forskere. Men dette syntes altså ikke at være tilfældet.

Man kan måske også være lidt kritisk og spørge, om den klassiske PM tankegang spærrer for kreativiteten?

4.9 Spredning og formidling til SMV'er igennem "oplevelse"

I sin PhD fra 2018 har Løkkegaard (2018) studeret, hvordan man bedst og mest effektivt spreder akademisk viden til SMV'er.

Løkkegaard tager sit udgangspunkt i, at SMV'erne er strukturelt forskellige - og det på adskillige punkter (jfr. tidligere omtalte barrierer og begrænsninger) - i forhold til større organisationer. For at "nå ud" til SMV'erne med akademisk viden, må der tages særlige hensyn til SMV'ernes behov og kompetencer.

SMV'erne "kræver" at få "serveret" viden i alt andet end sin "rå" akademiske form, hvis virksomhederne seriøst skal interessere sig for den. Formidlingen skal tage højde for:

- At præsentation af viden skal have en særlig "spændende og engagerende" form (nye kommunikative principper), og
- At organiseringen af viden skal være hurtigt tilgængelig, praksisnær og gerne straks omsættelig på et konkret marked.

Krav som disse gør det særligt udfordrende for de allerfleste på videninstitutioner, idet de kommunikative kompetencerne ikke altid rækker samt at de særlige krav kræver et "kvalificeret merarbejde" ud over selve forskningen. Desuden opstår der også det dilemma, at videninstitutionerne skal formidle bredt og til alle, samtidig med at SMV'erne - for at det virker - skal have "pakket" den nye viden til en særlig - og gerne - en personlig eller virksomhedsspecifik kontekst.

Løkkegaard, 2018:

This sums up the research aim of the thesis:

To examine, develop and evaluate a new concept for the dissemination of scientific knowledge to SMEs.

Løkkegaards svar på ovenstående peger bl.a. på den ide, at spredning og formidling af akademisk viden til SMV'er kan ses og udvikles som en oplevelsesøkonomisk opgave og / eller udfordring.

Nå - hvad vil det så indebære?

Pine og Gilmore (1999) er nogle af de første, der beskriver oplevelsesøkonomien. De beskriver oplevelser som en ny værdikilde, som virksomhederne skal tilbyde forbrugerne for at tilføre varer og services ekstra værdi.

I oplevelsesøkonomien er det målet at skabe oplevelsessituationer, der er med til at tilbyde værdi for kunderne i form af overraskende elementer, der giver noget andet end forventet.

Oplevelser kræver forbrugerens aktive indsats, og det gør sig gældende at en oplevelse ikke er ens for to personer. Oplevelsesdesign fokuserer på at designe produkter, som brugeren ikke på forhånd vidste, at han havde behov for, men som han efterfølgende ikke kan forestille sig at leve uden.

Der findes en række kriterier for det gode oplevelsesdesign, om end oplevelser ikke er mulige at sætte på et fast skema. Oplevelsesdesign skal fremstille interessante og relevante oplevelser, der påvirker forbrugeren på et fysiologisk, emotionelt og kognitivt plan.

Med Pine og Gilmores tanker om at iscenesatte oplevelser, er det udelukkende virksomheden, der igangsætter og fastholder oplevelsens retning (Pine & Gilmore, 1999: 178). Dette kan kritiseres med fokus på, at kunderne selv skal være med til at skabe oplevelsen og relationen til virksomheden og ikke bare deltage i virksomhedens teater. Denne kritik er blandt andet fremført af Prahalad og Ramaswamy i artiklen: *Co-Opting Customer Competence* fra Harvard Business Review (2000). Deres forslag til inddragelse af brugeren er, hvad de kalder *co-creation*, hvor brugeren ses som medskaber af oplevelsen, og brugernes kompetencer kan bidrage til virksomhedernes og produkternes øgede værdi.

Co-creation is the process by which products, services, and experiences are developed jointly by companies and their stakeholders, opening up a whole new world of value. Firms must stop thinking of individuals as mere passive recipients of value, to whom they have traditionally delivered goods, services, and experiences. **Instead, firms must seek to engage people as active co-creators of value everywhere in the system.**

Ramaswamy, V. Co-creation of value — towards an expanded paradigm of value creation. Thesis **26**, 11–17 (2009). <https://doi.org/10.1007/s11621-009-0085-7>

Jantzen og Vetner (2007) beskriver oplevelsesøkonomi som betegnelsen for en erhvervsøkonomisk, nationalpolitisk og ideologisk dagsorden, hvor bevidstheden om den enkeltes oplevelsesbehov og forbrug er i centrum. Oplevelsesøkonomi er orienteret mod at understøtte det menneskelige ønske om nydelse, adspredelse og engagement (Jantzen & Vetner 2007: 202). Herudover kan følgende tilføjes:

- I den almindelige forståelse af oplevelsesøkonomien handler det om at udforme og sælge oplevelsestilbud, der kan stille forbrugerne tilpas ved at give dem det, de forventer og gerne vil have af underholdning, føde, viden etc. (Jantzen & Vetner, 2007: 213).

For Jantzen, Vetner og Bouchet handler oplevelsesøkonomi om at købe eller sælge overraskelser, der er følelsesmæssigt involverende. Et produkt overrasker eller medfører oplevelser, når det tilbyder noget ekstra eller noget andet end tilsvarende produkter inden for samme branche (Jantzen, Vetner & Bouchet, 2011: 17).

Dette er dog ikke ensbetydende med, at det er særligt let at designe oplevelsesprodukter, da to mennesker ikke kan have den samme oplevelse, idet hver oplevelse er afledt af interaktionen med den iscenesatte oplevelse og personens

forudgående mentale og fysiske tilstand. Værdien af oplevelsen afhænger af den enkelte bruger (Pine & Gilmore, 1999: 12).

Ifølge Jantzen, Vetner og Bouchet handler oplevelsesdesign om at tilrettelægge rammer, udvikle genstande samt planlægge situationer og hændelsesforløb, der kan bidrage til, at brugerne får interessante og relevante oplevelser på et fysiologisk, emotionelt og kognitivt plan. Oplevelsesdesign er en praksis, som skal fremstille tilbud, der kan opleves som underholdende og måske udviklende (Jantzen, Vetner & Bouchet, 2011: 49).

Selvom Jantzen, Vetner og Bouchet mener, at det ikke er muligt at opstille et skema, der kan bruges til tilrettelæggelsen af oplevelser, **fremsetter de ti generelle kriterier for det gode oplevelsesdesign:**

(Lykkegaard, 2018: 232, - efter (Lykke & Jantzen, 2016))

Nr.	Dimension	Forklaring
1	Involvering	<ul style="list-style-type: none"> • Engagerer designets brugerne fysisk og emotionelt? • Designet skal være underholdende? • Designet skal være spændende? • Genererer designet positive eller negative følelser? • Bliver brugerne "suget ind" i designet?
2	Spontanitet	<ul style="list-style-type: none"> • Tillader designet afvigelser fra det mål-orienterede - er der plads til lidt eksperiment og lidt sjov?
3	Interessant	<ul style="list-style-type: none"> • Overstiger designet brugerens forventninger • Præsenteres brugeren for noget overraskende • Er der en gåde / et spørgsmål at løse?
4	Relevant	<ul style="list-style-type: none"> • Giver designet brugeren mulighed for at aktivere sine kognitive strukturer? • Relaterer designet til brugernes tidligere erfaringer - brugerne må kunne genkende noget?
5	Læring	<ul style="list-style-type: none"> • Er designet udfærdiget til at "empower" brugerne? • Udvider designet brugerne horisontalt? • Kan brugerne lære noget af designet - om sig selv og verden?
6	Unikt	<ul style="list-style-type: none"> • Repræsenterer designet noget særligt? • Er designet originalt? • Er designet ikke set før - og kan det ikke opleves andre steder?
7	Interaktiv	<ul style="list-style-type: none"> • Opfordrer designet brugerne til aktiv deltagelse? • Giver designet brugeren en fornemmelse af at være med "i noget større"? • Opfordrer designet brugeren til samskabelse - at være med i udviklingen af noget interessant og større?
8	Fornøjelse	<ul style="list-style-type: none"> • Får brugeren en fornemmelse af glæde og fornøjelse ved at deltage?
9	Nærhed til brugeren	<ul style="list-style-type: none"> • Adresserer designet netop det, som brugeren finder interessant? • Er designet "skræddersyet" til brugeren? • Er designet personaliseret?
10	Autentisk	<ul style="list-style-type: none"> • Er designet udformet så det giver brugeren en fornemmelse af ægthed og mening? • Er designet tro imod sit formål?

Der gives også direkte anvisning på, hvordan tekster til spredningsprocessen skal affattes:

(Lykkegaard, 2018)

Nr.	Guideline	Forklaring
1	En "teaser"	<ul style="list-style-type: none"> Begynd med en "sprængningsansats" - noget provokerende, der fanger øjet og stimulerer til involvering Måske starte med et spørgsmål, der er åbent og involverende, som inviterer brugeren til deltagelse
2	Hverdagssprog	<ul style="list-style-type: none"> Budskaber skal være formuleret i almindeligt hverdagssprog
3	Klare budskaber	<ul style="list-style-type: none"> Hver sætning indeholder kun en - og kun en - pointe ad gangen
4	Korte sætninger	<ul style="list-style-type: none"> Sætninger skal være korte og præcise - alle "tomme ord" fjernes Opregn ikke for mange begreber på en gang Det vigtigste kommer først (det resultatorienterede)
5	Punkttegn	<ul style="list-style-type: none"> "Bullets" kan bruges for at gøre et indhold mere struktureret og overskuelig
6	Interessant sprogbrug	<ul style="list-style-type: none"> Brug gerne billedsprog (idiomer) til at fange modtageren Den rette brug kunne gøre teksten interessant på mere end en måde
7	Resultat orienteret	<ul style="list-style-type: none"> Fokuser på resultatet - hvad er det nye? Fokuser på hvad nyt der kan læres Fokuser konstant på hvorfor dette er interessant
8	Praktisk	<ul style="list-style-type: none"> Fokuser på den praktiske anvendelse Kom med en kort, konkret konklusion - det styrker relevansen
9	Bruger orienteret	<ul style="list-style-type: none"> Skriv direkte til målgruppen Skriv "du" og "din virksomhed" - det styrker relevansen af budskabet

Det er så tanken for Lykkegaard, at disse kriterier for oplevelsesdesign med fordel kan benyttes som inspiration i en sprednings- og formidlingspraksis af viden i forhold til SMV'er. Forfatterne (Jantzen, Vetner & Bouchet, 2011) påpeger selv nogle begrænsninger omkring disse kriteriers "gyldighed eller anvendelighed", idet overraskelseeffekten og dermed udviklingspotentialet bliver reduceret kraftigt, hvis en oplevelse generelt kan sættes på en enkel formel (Jantzen, Vetner & Bouchet, 2011: 49). Dette er en klar anvisning på, at det med brug af eksempelvis kriterier som ovenstående er muligt at give en formel for, hvordan oplevelser kan overvejes i udviklingsfasen, men at det er forskelligt alt efter situationen, om alle ti kriterier skal opfyldes på en gang.

4.10 Konklusion

Pointen med dette delmål i SMV3 projektet (delmål 2) er at undersøge - på baggrund af et mere generelt teoretiske input samt diskussion heraf - hvad der vil være effektivt med hensyn til spredning og formidling af forskningsbaseret viden (her specifikt FLUX-modellen mv.) til SMV'er.

Flere tilgange og synsvinkler til problemstillingen blev inddraget og gennemgangen viste tydeligt, at der er en hel del interessante pointer at gøre på dette område.

4.10.1 Spredning og formidling til SMV'er som en særlig disciplin

Det fremgår ganske klart af gennemgangen at:

- Spredning og formidling af akademisk viden til SMV'er er en helt særlig aktivitet - en disciplin for sig selv - der historisk set har haft svært ved at tiltrække udøvere og således har svært ved at udleve sit potentiale! Disciplinen kræver et sæt af specialiserede kompetencer, som almindeligvis ikke ligger først for - eller tiltrækker sig den store interesse - hos et akademisk personale sådan generelt set,
- Spredning og formidling til SMV'er er en disciplin for sig - og bør dyrkes som sådan. Denne disciplin har sine helt egne krav og betingelser, som må tages helt seriøst, hvis fagets praksis skal gøre sig håb om at blive effektiv i en SMV- sammenhæng,
- SMV'erne skal med hensyn til forskningsbaseret viden kommunikativt adresseres på en ny og helt anden måde, hvor viden organiseres og præsenteres særskilt, og
- Som situationen foreligger nu er spredning af forskningsbaseret viden ikke noget erhvervsakademierne gør eller investerer så meget i - og det hverken som sektor, individuel institution eller via strategiske kompetencer hos de ansatte.

Som sådan er spredning og formidling et oplagt område at eksperimentere på for mange videninstitutioner og individuelle forskere, idet eksperimenterne hurtigt vil blive "afregnet" af modtagerne. SMV'erne giver typisk klar og hurtig feedback på initiativer, hvilket måske også godt kan forekomme noget skræmmende og afvisende for mere akademisk "nørdede" og sensitive personligheder.

4.10.2 Forudsætninger og barrierer hos SMV'erne

Som det fremgår af ovenstående er begrænsningerne hos SMV'erne mange og ganske betydelige. SMV'erne skiller sig klart ud i forhold til større organisationer på snart sagt alle parametre.

For at overkomme nogle af barriererne er der identificeret en del mere generelle faktorer, som det er formålstjenligt i en praktisk formidlingsammenhæng "at have på plads eller afklaret". Disse faktorer relaterer sig til:

- **Strategi:** Viden skal forstås i en kontekst - ellers er den "bare" information eller støj. Virksomheden skal - implicit eller eksplicit - have en vision omkring den nye viden set i forhold til virksomhedens strategi og konkurrencesituation på markedet,
- **Organisation:** Virksomhedens organisation bør være præget af åbne og tillidsfulde miljøer, hvor videndeling og kritisk refleksion er hverdagsaktiviteter på alle niveauer og i alle funktioner, og
- **Medarbejdere:** Medarbejderne (eller "kun" nøglemedarbejdere) bør have de "rette" faglige kompetencer samt den "nødvendige" erfaring med at omgås og omsætte ny viden til resultater. Virksomheden skal altså have "nok" ressourcer - både kvantitativt og kvalitativt.

4.10.3 Hvad skal der så til - mere konkret?

Hvad skal der konkret til, for at SMV'erne finder forskningsbaseret viden:

- **Tilgængelig:** Viden skal være hurtigt og nemt tilgængelig, være praksisnær og straks omsættelig i en konkret, markedsorienteret kontekst,
- **Forståelig:** Budskaberne skal formuleres i et hverdagsprog, være test- og observerbare samt præsenteres spændende og engagerende. Det skal stå helt klart fra starten af, hvad den nye viden kan benyttes til,
- **Relevant:** Virksomheden bør have en vision omkring den nye viden, den nye viden skal "passe" til virksomhedens specialisering og produktionsprocesser. Det er langt at foretrække, hvis den nye viden lægges frem med lav kompleksitet. Den nye viden skal give virksomheden en relativ markedsfordel og være resultatorienteret, og
- **Brugbar:** Let at tilgå, serveret som "grydeklar" til omsætning i produkter mv. Den nye viden bør også være afprøvet konkret så risici på forhånd er minimeret (risikohåndtering er ikke normalt SMV'ernes hjemmebane).

Lykkegaard har i sin PhD fremsat den hypotese, at spredning og formidling forbedres betydeligt, hvis SMV'erne får den forskningsbaserede viden organiseret og præsenteret i en oplevelsesøkonomisk kontekst (se de 10 principper).

4.10.4 En formidlingsstrategi og -aktiviteter for SMV3

Når der ses på, hvilke operationelle kanaler SMV3 bedst kan betjene sig af til spredning og formidling af projektets nye viden og budskaber, kan vi komme frem til følgende (som en mulighed blandt flere mulige):

En direkte kommunikationskanal - netværkslæring

En netværkstilgang til spredning og formidling er yderst attraktiv, idet den giver mulighed for at nå langt omkring, hurtigt og endda med brug af relativt få ressourcer. Spørgsmålet er imidlertid, om den nu også er effektiv? Centrale spørgsmål her kan være:

- Kan SMV'erne igennem en netværkstilgang selv sætte gang i og vedligeholde en FLUX-proces? Er det tilstrækkeligt, at forskellige netværk får viden om FLUX-modellen og dens fortræffeligheder, for at virksomheder i netværket selv går i gang og benytter FLUX til at styrke projektarbejdsformen lokalt eller...
- Er det nødvendigt med en form for undervisning eller konsulentydelse omkring FLUX og den foreslåede forbedringsproces for at få SMV'erne til at beskæftige sig med FLUX på den produktive måde? En ide her kunne være at uddanne de offentlige og private netværkskonsulenter i FLUX for derigennem at nå ud til SMV'erne med den nødvendige, katalyserende intervention.

Der sigtes på at servicere virksomheder på følgende måde:

- **Hvilke virksomheder:** SMV'erne skal være medlem og aktiv i et netværk, virksomheden skal have et strategisk behov (vision omkring) for ny viden, virksomheden skal have et personale (nøglemedarbejdere) med de "rigtige" kompetencer og erfaring,
- **Substans:** Viden skal sættes i en klar kontekst, budskaberne skal formuleres i et hverdagsprog, være test- og observerbare samt præsenteres spændende og engagerende, og
- **Formidling:** Praksislæring, alt materiale pakkes ind i oplevelsesøkonomi.

Vi mangler klart praktisk erfaring på dette område - og vil gå ydmygt til sagen!

En indirekte kommunikationskanal - konsulent- eller undervisningsvirksomhed

Det umiddelbare - som mere eller mindre ligger lige for - er at udbyde undervisning eller konsulenttydelser til særlige målgrupper i SMV-relateret PM i skræddersyede pakker. Der sigtes her på følgende:

- **Hvem:** Gerne "nøglemedarbejdere" med de "rigtige" kompetencer fra virksomheder med et strategisk videnbehov,
- **Substans:** Kontekstspecifik viden, formuleret i et hverdagsprog, budskaberne skal være test- og observerbare samt beregnet til hurtig omsætning, og
- **Formidling:** Undervisningspakkerne udvikles og afvikles under et oplevelsesøkonomisk design.

5.0 Uddannelse og kurser

Delmål 3:

- **Uddannelse og kurser om FLUX i et FoU-perspektiv**

5.1 Uddannelsespartner på Half Double Metoden

Som en integreret del af SMV3 er udvikling af kompetencer indenfor de nyeste PL strømninger. I den forbindelse blev vi nysgerrig på, hvad Half Double kunne tilbyde vores organisationer og SMV-virksomheder. Tiltag og status er som følger:

5.1.1 IBA

IBA er i 2021 blevet akkrediteret som træningsorganisation i Half Double Metoden af den anerkendte britiske organisation APMG. Forud er foregået en train-the-trainer uddannelse af 3 medarbejdere, hvor første del var en certificering på Half Double foundation niveau.

I juni 2021 gennemførte IBA, i samarbejde med Half Double Institute, et åbent hold i Half Double certificering. 19 deltagere gik til certificeringseksamen hos APMG og 19 bestod. I forlængelse heraf er dialog med flere virksomheder opstarter omkring oprettelse af virksomhedshold. Pt. forventer IBA at udbyde åbne hold hvert halve år.

5.1.2 Cphbusiness

Cphbusiness har pt. valgt ikke at udbyde certificering i Half Double.

5.2 Et literature review – undervisning i klassisk PM og FLUX

Hvad omhandler afsnittet:

- PM litteraturen peger på et opbrud i
- Nye kompetencer
- Transfer af kompetencer
- Direkte til virksomhederne - hvordan
- Undervisning – substans og pædagogik

5.2.1 Baggrund og behov

Der er over de senere år udgivet en lang række bidrag til PM-litteraturen, der peger på behovet for fornyelse og en ændret tilgang til undervisning og forskning omkring emnet.

Der er flere grunde til det. Her er nogle centrale pointer opregnet:

- Udgangspunktet for de normative guidelines (forudsætninger og antagelser) har på en måde været for svagt og ambitionen for stor (tilgangen lægger op til, at "one size fits all" (Morris, 2000:22)). Modellerne stiller i deres udgangspunkt krav til omgivelserne og organisationen, som ikke bliver tilgodeset,
- De normative PM-guidelines (det lineære, rationelle og analytiske) kommer i stigende grad til kort i en praktisk sammenhæng omkring konteksten, idet den ofte er karakteriseret af dynamik og kompleksitet,
- Den klassiske model har over tid responderet til udfordringerne, idet forskellige varianter er opstået med varierende fokus og sigte. Söderlund (2011) har identificeret et antal PM-skoler under fællesbetegnelsen pluralisme,
- Den normative tilgang peger på en relativ simpel tilgang til forståelsen af, hvad organisation og kommunikation i praksis er og fungerer (Cicmil, 2006: 678),
- Den klassiske litteratur har aldrig budt på nogen særlig evidens for, at modellerne reelt hænger sammen med effektivitet hverken internt (efficiency) eller eksternt (effectiveness). Den teoretiske fundering er svag og valg af en konkret projektmodel i et givent projekt er ofte for projektlederen og / eller virksomheden et udslag af lokal tradition, holdninger eller følelser,
- Modellerne udviser en manglende forståelse for og sammenhæng imellem god projektledelse (teoretisk) og resultater i praksis. Der er alt for mange projekter, der er løbet ind i vanskeligheder, selv om projekterne er gennemført til punkt og prikke i forhold til guidelines, og
- Guidelines, modellerne og værktøjerne har i mange tilfælde udviklet sig til at blive en spændetrøje, hvor modellerne og redskaberne har overtaget styringen. Det instrumentelle kan altså sætte en blokering for fornuftig refleksiv praksis (Kreiner, K. (1995)).

Som konsekvens af ovenstående kan der peges på, at der er behov for langt mere end "køgebogsteknikere", hvis projektledelsesfeltet som sådan skal udvikle sig produktivt og fornuftigt.

Det samme gælder for faget projektledelse - de rationelle og instrumentelle tilgange må suppleres kraftigt, hvis gabet imellem hverdagens praktiske projektbehov og undervisningen skal lukkes (Thomas & Mengel, 2008). De klassiske modeller må finde sig en ny plads - måske som et særtilfælde i en mere dynamisk og bred tilgang til undervisning i faget projektledelse.

Ifølge Bredillit et al. (2015:258) og Crowford et al. (2006) burde PM-undervisningen nærmere tage sigte på at uddanne og træne - hvad de kalder - reflekterende praktikere (lige netop hvad der er i fokus på SMV-uddannelsen, se senere).

Den klassiske PM-litteratur, guidelines mv. har typisk været målrettet større virksomheder med mere formelle miljøer herunder mange medarbejdere med PM-kompetencer af forskellig slags og niveau. I denne sammenhæng er det imidlertid SMV'erne, der er i centrum. De institutionelle udbydere af guidelines har ikke meget at byde på, når det kommer til SMV'er - altså mindre formelle miljøer med færre PM kompetencer. Udbydere kunne nok mene, at SMV'ernes strukturelle forudsætninger og deres måde at arbejde på er så meget forskellige fra større virksomheder, at det ikke giver mening - og det hverken fagligt og / eller økonomisk - at udvikle egentlige standardiserede guidelines for SMV'er.

Det er så på denne baggrund - og med disse udsigter - at SMV-studierne alligevel prøver at opstille et uddannelsesprogram for projektinvolverede og projektinteresserede hos SMV'erne. Grundlaget herfor fremgår nedenfor.

5.2.2 SMV-studierne

I SMV-studierne har vi set, at projektbegrebet bliver opfattet og forstået noget forskelligt fra den mere traditionelle måde at anskue projekter på. Projektbegrebet bliver nærmest brugt som et "plastisk/organisk begreb" - rigtig mange typer af aktiviteter får betegnelsen projekt, uden at der derved kaldes på særlige strukturer eller processer. I mange SMV-virksomheder lever projekter sådan set udmærket uafhængigt af PM-litteraturen, dens tilgange og metoder. "Inflationen i projektbegrebet" er nok gået lidt vidt i mange virksomheder, hvilket uden tvivl kan kobles sammen med måden, begrebet bliver brugt på. Til eksempel skal nævnes følgende:

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

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

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

SMV'erne laver mange lokale, kreative løsninger, der virker. Det må der vises respekt for. De laves også meget andet - alt for meget andet - der ikke virker eller virker dårligt.

SMV'erne har svært ved at se udfordringerne - og arbejder ikke med egne projektprocesser

De væsentligste parametre for et sådant program er:

- De begrænsninger som de særlige SMV strukturelle forudsætninger sætter (et strukturelt udgangspunkt, "liabilities of smallness"),
- At et fag som projektledelse i organisatorisk sammenhæng ikke kan stå alene - der er altid en kontekst og en situation at tage hensyn til (contingency tankegangen),
- Standardiserede og organisatorisk løsrevne modeller og værktøjer har kun ringe chancer for at være effektive i SMV'ernes ledelsessystem, processer og kultur, samt

- Et solidt, pragmatisk, forretningsmæssigt fokus på resultatet - på værdiskabelsen i projekter for SMV'er og dens kunder (alle interessenter).

5.2.3 PM er i praksis under rivende udvikling - behov for en ny definition?

En dominerende, traditionel definition for projekter lyder som følger:

- "A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product or service or result (PMI, 2008: p. 4, - Et instrumentelt perspektiv).

En sådan definition sætter projekter og hele projektledelsesfaget i et instrumentelt perspektiv, som er interessant nok men også med sine begrænsninger.

Andre har været i gang med at lægge andre vinkler på projektdefinitionen og dermed foreslået en repositionering af faget:

- "An endeavour in which human, material and financial resources are organised in a novel way to undertake a unique scope of work of given specifications within constraints of cost and time, so as to achieve beneficial change defined by quantitative and qualitative objectives (Turner, 1993).

Turner kalder selv perspektivet for kognitivt.

Bredillet (2010: p.23) giver et bud på et politisk perspektiv:

- "A project is the whole of a group of activities limited in time and space, inserted in and integration with a political, social and economic environment, towards a goal progressively refined by the dialectic between the thought (the project plan) and the reality.

SMV-studierne har givet os forskellige inputs til karakteren og brugen af projekter, hvorfor vi tænker projekter mere i retning af følgende:

- **Et projekt er en samling aktiviteter i en dynamisk organisatorisk kontekst, forsøgt begrænset i tid og rum, udført så struktureret som muligt med udgangspunkt i refleksion, fortolkning og forhandling med interessenterne for at tilvejebringe værdi for organisationen internt og eksternt (SMV-studierne).**

Denne definition danner grundlaget for de efterfølgende overvejelser.

Af ovenstående definitioner fremgår det klart, at projektbegrebet kan og bliver brugt meget forskelligt med forskellige formål, metodikker mv. De klassiske "one size" tilgange er gode til mange ting og har deres eget liv, men de mere klassiske definitioner har med tiden tabt en del af deres "universelle og magiske kraft".

Andre perspektiver på projektdefinitionen åbner feltet gevaldigt op - projektbegrebet kan og bruges til mange andre ting i mange forskellige sammenhænge. De alternative definitioner stiller spørgsmålstegn ved de grundlæggende klassiske for-forståelser for projekter herunder forståelsen af, hvordan organisationer fungerer samt hvordan man

definerer sine omgivelser (Cicmil. Rethinking, p. 678). De alternative perspektiver kalder derudover på en lang række andre spændende og krævende kompetencer, som alle - der har med projekter at gøre - må være i besiddelse af i større eller mindre grad, for at projektarbejdsformen i en given virksomhed har mulighed for at udvikle sig effektivt. Med en sådan åbning af faget er der virkelig basis for, at de traditionelle projektledelsesuddannelser og -kurser kan blive sat i et særligt perspektiv og blive udsat for alvorlig konkurrence - herunder også uddannelser og kurser til SMV'er.

**Vi skal passe på, at vi ikke bliver kustoder for gamle tænkemåder,
PM teorier, modeller og værktøjer!**

Hvad er det vores model peger på (jfr. Den nye definition)

Vi lader os ikke begrænse af generaliseringer i guidelines -

Principper i den nye tilgang

- Formålsbestemt – organisations- og situationsbestemt, tilpasset konkret formål
- Det kræver refleksion for at finde frem til det passende
- En lærende tilgang – ikke reproduktion af guidelines
- Et værdiskabende samarbejde med interessenter
- Tværfaglig

Man kan gøre noget generelt for at facilitere den lokale innovation

- Vi benytter en organisations- og situationsspecifik tilgang. Det er lokale løsninger, frembragt lokalt, der virker. Altså organisation før PM-model. Det er ikke genbrug af standardløsninger (guidelines), men management innovation skræddersyet af lokale til lokale behov. Løsningerne udgør ny viden - frembragt igennem eksperiment og læring,
- Vi er imidlertid også af den opfattelse, at der kan gøres noget generelt for SMV'er (metoder, værktøjer, undervisning, træning, konsulent-input) for at få den lokale "management innovation" til at forløbe. Innovationen kan faciliteres (det kræver helt særlige konsulent- eller kommunikationskompetencer at "nå" SMV'erne) - både som direkte hjælp (undervisning, konsulent) eller som hjælp til selvhjælp (social læringsteori, netværkslæring mv.),
- Vores tilgang til undervisning og konsulenttydelser inden for PM hos SMV'er er formålsbestemt - det er ikke modellerne mv., men resultatet for de konkrete interessenter, der tæller. For os er PM en "entreprenør aktivitet" (en skabende aktivitet i en omskiftelig verden) og ikke blot en "operational aktivitet" (at følge nogle regler). PM er grundlæggende en "learning experience" omkring et værdiskabende samarbejde interessenterne imellem på tværfagligt niveau.

5.2.4 Kompetencer - generelle og specifikke

Generelt er kompetenceudvikling til fremtiden på samfundsniveau (meta-læring) sat til debat af Fadel et al. (2015, Four-dimensional education). Der peges på, at et sæt særlige kompetencer vil blive nødvendige for at udvikle vore samfund og hele kloden.

I en lokal, dansk sammenhæng peger Per Schultz Jørgensen (1999:4) på kompetencebegrebets nye og ændrede betydning i det moderne samfund. Han mener at kunne identificere 3 centrale kernekompetencer:

- **Faglig kompetence** - som er praktisk færdighed, praktisk kunnen men også viden, som ressource - dvs. at kunne indhente, skabe, bearbejde, fortolke og forhold sig til viden. Herunder ligger også evnen til fortsat at kunne lære,
- **Forandringskompetence** - der er evnen til at forandre sig både mentalt og fysisk for at kunne håndtere nye udfordringer. Det betyder, at man grundlæggende er åben for læring, og at man faktisk er mobil mentalt og fysisk. Forandringskompetence er en holdning og en indstilling til at turde det kreative og grænseoverskridende - dvs. at være skabende, og
- **Social kompetence** - som er evnen til at håndtere sociale situationer - dvs. at besidde sociale færdigheder, empati og kunne knytte sig til andre. Det er at kunne "spillereglerne" - at kunne begå sig, at kunne indleve sig i en situation med de rammer og muligheder, den indeholder og at kunne involvere sig i de mennesker, man spiller sammen med. Andre sider er sproglige og kommunikative færdigheder.

Inden for PM litteraturen – eller Project Management Education litteraturen - har der i de senere år været diskuteret en del omkring, hvordan de traditionelle projektledelseskompeter kunne blive enten tilpasset, udskiftet eller suppleret med nye. I forlængelse af den generelle kompetencedebat i samfundet arbejder Brière, Proulx and Laporte (2015:124) med 3 kategorier for PM:

- Organizational and management competencies,
- Project management or technical competencies, and
- Human skills, soft skills or behavioral competencies.

I et større empirisk studie er disse kompetencer blevet konkretiseret, testet og afprøvet for deres betydning i PM sammenhæng. Resultatet blev som følger - med den vigtigste kompetence øverst:

Nr.	PM kompetencer	Kompetence elementer
1	Tilpasningsevne og omstillingsparathed	<ul style="list-style-type: none"> • Logistiske aspekter • Kulturelle forskelle • Faglig fleksibilitet – kan bruge og skifte imellem forskellige tilgange, modeller og værktøjer
2	Generalist med kapacitet	<ul style="list-style-type: none"> • Indsigt i mange fagområder og teknologier • International forståelse • Interkulturel forståelse
3	Ledelse og styring	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt økonomi • Organisation • Information og kommunikation • Mennesker
4	Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Skriftlig rapportering • Lytning • Mundtlige præsentation

5	Personlige	<ul style="list-style-type: none"> • Stor arbejdskapacitet • Robusthed (modstå stress) • Ydmyghed • Tålmodig • Omhyggelig • Intuitiv • Engagement
6	Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Holdspiller • Forhandling • Tillidsskabende
7	Lederskab	<ul style="list-style-type: none"> • Kan engagere • Skabe vision • Forstå sin kontekst
8	Etik	<ul style="list-style-type: none"> • I praktisk ledelse • I omgang med andre • I personlig adfærd
9	Netværker med lokal viden	<ul style="list-style-type: none"> • Lokal viden • Netværker med interessenter
10	Organisations- og medarbejderudvikler	<ul style="list-style-type: none"> • Lokal organisation • Udvikling af personale
11	Forandring	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle og gennemføre strategier

(Briere et. al., 2015: 124)

Ovenstående krav til kompetencer er "ikke så lidt endda" – der kan næste ikke nævnes noget, som ikke falder ind under oversigten. Der er virkelig noget at arbejde på.

Andre forfattere inden for PM har udtrykt sig i lignende retning:

The rationale for the inquiry was a concern shared by the authors that, governed by the tradition of 'natural sciences', the project management body of knowledge has for long emphasised the role of project actors and managers as 'implementers' narrowing down their role to the issues of control (time and cost) and content (planned scope of work reflecting a predetermined purpose and goal of the project), marginalizing their wider potential role as competent social and political actors in complex arrangements structured as projects. This assumes rationality, universality, objectivity, the capacity of individuals to collect, analyse and communicate information in resolving problems of project work and make value-free decisions. This implies the image of project managers as 'skillful technicians' with the associated expectations regarding their personal behavior, traits, knowledge and responses to complexity.

Cicmil et al: (2006): Rethinking Project Management: Researching the actuality og projects, IJPM 24 (2006) p. 679

This paper formulates three main areas which educational institutions should consider in developing and preparing future project managers: 1) developing critical thinking for dealing with complexity, 2) developing softer parameters of managing projects, especially interpersonal skills and leadership as opposed to just technical skills, and 3) preparing project managers to be engaged within the context of real life projects. The authors argue that the education and training systems must do more to prepare project managers on their journey from good to great.

Cicmil et al: (2006): Rethinking Project Management: Researching the actuality and projects, IJPM 24 (2006)

In other publications we have shown what these PM outcomes might look like in general. We have made the case that in order to be able to lead change through cooperation and communication in complex and dynamic environments leaders and master project managers alike must be prepared to:

- Reflect and think creatively (non-linear),
- Feel comfortable in uncertain environments while being able to make decisions based on vague knowledge in these environments,
- Engage in and facilitate double-loop learning,
- Move from know-how to know-why, and
- Network across all types of borders.

“Meeting these objectives will require mastery of new material in new ways” which can only be achieved in real-life and project environments (p. 277)

Mengel, Thomas (2008): Outcome-based project management education for emerging leaders – A case study of teaching and learning project management, International Journal of Project Management 26 (2008) 275–285

As a consequence, project managers must be both technically and socially competent to develop teams that can work dynamically and creatively toward objectives in changing environments across organizational functional lines. Furthermore, Dainty et al. have identified the competencies of client-orientation, flexibility and self-control as most important in this environment and concluded that they need to be integrated into the competence frameworks in PM profession (p. 308).

Professional development “should focus on enabling- [the student] to understand the context which they are in”. Project managers must be taught to “seek first to understand” the increasingly complex environments they are operating in as opposed to our current “biased. . .focus on problem solving” and applying prescribed techniques. Rather than training project managers to apply tools and techniques, we need to prepare them to diagnose situations, adopt appropriate tools and techniques, adapt the tools and techniques as necessary, and to learn continuously. This level of education requires the learner to develop a keen level of self-knowledge, the intellectual skills to understand existing best practice and to adapt it as necessary, and the emotional skills to motivate and coach team members (p. 311).

Mengel, Thomas :2008): Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education, International Journal of Project Management 26 (2008) 304–315

Der åbner sig derfor en stor og relativt ny dagsorden inden for undervisning i faget projektledelse. Perspektiverne er ret vidtgående i forhold til den traditionelle undervisning (Rethinking Project Management Education, (Berggren & Søderlund, 2008 og Cicmil, Williams, Thomas & Hodgson, 2006).

PMIs store undersøgelse af Thomas & Mullaly:

"It is the fit between the context (internal and external) that the organization operates in and the nature of the project management implementation which combine to deliver value for investments in project management".

(Thomas & Mullaly, 2006:30)

Altså: Ikke væsentligt hvilken PM-metode (model) man bruger, så længe den er tilpasset virksomheden! Ledelsesudfordringen går derfor netop på at finde dette "fit". Det er her, at refleksion, handling og læring kommer i spil.

5.2.5 Transfer af kompetencer til SMV'erne

En ting er at se behovet for at give SMV'erne nye kompetencer - noget helt andet er at få disse kompetencer "ud til dem", samt at få SMV'erne til helt konkret at gøre brug af dem.

Der kan anlægges forskellige synsvinkler på spredningen:

1) En forsker-synsvinkel

- Forskerne har en spændende model, som de gerne ser SMV'erne omfavne og få effekt ud af,
- Forskerne skal finde en kanal, hvor nyheden kan spredes (direkte kommunikation). SMV'erne forestår så selv opgraderingen af deres systemer (igennem videndeling, "lessons learned" etc.)
- Forskerne skal finde andre aktører, der så kan sprede budskabet til SMV'erne (indirekte kommunikation),
- Forskerne kan foranstalte undervisning i modellen for de påtænkte modtagere. Undervisningen er her tænkt som en facilitering af modellerne ind i SMV'ernes organisationer.

2) En SMV-synsvinkel

- Der er så meget andet – og ikke meget tid eller overskud - hvorfor så lige fokusere på FLUX?
- Passer FLUX med virksomhedens strategi og ledelsesmæssige systemer i øvrigt?
- Hvilke omkostninger er der ved at opsamle information - og hvilken værdi kommer der ud af den på kort og lang sigt?

Ny viden bliver ikke brugt af sig selv.

Der skal være en klar motivation for at opsøge og bruge den!

Succes i formidlingen har også noget at gøre med karakteren af budskabet. Et klassisk PM-budskab - i form af standardiserede modeller og værktøjer, der skal bruges efter parolen "one size fits all" - er svært nok at kommunikere og få anvendt, hvorfor succes med budskaber, der hviler på situations- og kontekstafhængige principper - altså alt er forskelligt - bliver endnu sværere, ja, måske endda umuligt eller med stor usikkerhed.

Tilgang til PM for SMV'er samt undervisning heri:

Klassisk PM	SMV PM
<ul style="list-style-type: none"> • Standard • Store guidelines til store firmaer • Små guidelines til små firmaer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontekst og situation • Refleksion, handling og læring • Pluralistisk
<ul style="list-style-type: none"> • Undervise i regelbaserede modeller 	<ul style="list-style-type: none"> • Undervise i principbaserede modeller

PM-litteraturen er desværre ikke fyldt med succesfulde eksempler på strategier til spredning og formidling af ny viden og kompetencer til SMV'er - jfr. Eskerod. Litteraturen viser stor usikkerhed omkring temaet og peger - når det går bedst - ikke på noget generelt, men nærmere på noget situationsbestemt.

Situationsbestemt teori:
Der er faktorer i situationen, der bestemmer, hvilken strategi der vil fungere bedst (Donaldsen, 2001: 5)

Tager vi fat i den klassiske tilgang til det situationsbestemte - Fiedler (1967), Contingency Theory - så afhænger tilgangen til målgruppen af enten relationen til gruppen, opgavens struktur eller ens positionsmagt. I forhold til SMV'erne bliver ledelsesstilen opgaveorienteret, hvis de skal klare implementeringen selv, hvorimod den relationsorienterede stil bliver mere aktuel, hvis undervisning indgår i ligningen. Hersey og Blanchard (1969 + 1981) - Situationsbestemt Ledelse - ser på hvor forpligtede medarbejderne er samt deres kompetencer. For at kunne delegere opgaven til SMV'erne, skal medarbejderne både være forpligtede og kompetente, hvilket nok i de fleste tilfælde vil være tvivlsomt.

Huy (2001) arbejder med ideelle typer af interventioner aktuelle i forskellige situationer. Han skelner imellem (bruger også Beer og Nohrias (2000) om E og O):

- Episodiske forandringer,
- Kontinuerlige forandringer,
- Konkrete (teori E - økonomisk værdi), og
- Organiske (teori O - organisatorisk kapacitet).

Nye kompetencer til SMV'erne går klart på en kontinuerlig forandring skabt organisk - altså en socialiserende strategi. Ideen er at påvirke holdninger og organisationens kultur igennem interaktion. Strategien kræver:

- Tid til påvirkning af relationer for at skabe effekt - det tager relativt lang tid,
- At der opdyrkes sociale bånd imellem medarbejdere,
- At modstand kan overvindes - åbenhed og tillid er nøgleord.

Det tager altså relativt lang tid, før der kan være succes. Der er altid en stor risiko på menneskelige relationer - og der kan være en stor risiko for, at målet i processen skifter til relationerne og ikke forbedringer i projektarbejdsformen.

Transfer af noget så vanskeligt og diffust som SMV PM-kompetencer er ikke en sag, der er så lige til. At ændre praksis i en organisation igennem diffusion og læring er ikke det nemmeste. Måske er det nødvendigt at inddrage hele læringsmiljøet i en organisation (Egginton, 2012).

Læringsbegrebet (herunder også transfer) er mangesidigt og vanskeligt. Der er rigtig mange tilgange, der tilbyder sig. Illeris (2006: 16) giver et syn på det i forhold til 2 tilgange:

- Individet tilegner sig ny viden - der overføres viden fra en afsender til en modtager, og
- Individet konstruerer selv viden igennem eksperimenterende udforskning af problematiske situationer med interaktionen og handlingen som drivkraft.

Illeris (2006: 16) opdeler læringssynet på læring i arbejdslivet i 3 kategorier:

- Den individuelle tilegnelsesproces (den institutionelle tilgang, med fokus på medarbejdernes erfaringer og interesser i læringen),
- Arbejdspladsen som læringsmiljø (organisatorisk læring, situeret læring mv, Illeris (2006:234)), og
- Samspillet imellem den sociale og den individuelle dimension. Netop samspillet som det centrale - med udgangspunkt i Deweys pragmatiske forståelse for læring i arbejdslivet).

Sammenfattende må det stå klart, at transfer af kompetencer til SMV'er generelt er en vanskelig sag - og sagen bliver nok ikke lettere af, at der specifikt fokuseres på PM kompetencer. Teorien indeholder ikke nogle umiddelbare løsninger, men peger på faktorer, der umiddelbart gør en transfer mere usikker:

- Målgruppens karakter og position - relation til målgruppen, forpligtethed, kompetencer, forandringsprocessens karakter og udformning mv., og
- Budskabets karakter og struktur - ikke standarder men situationsbestemte principper mv.

Når de to ovenstående punkter kombineres - langt til en ukendt målgruppe - og budskabet ikke bygger på standarder, men principper - så bliver usikkerheden ekstra stor.

Efterfølgende vil der blive fokuseret mere på undervisningsdelen.

5.2.6 Undervisning – transfer igennem undervisning

Man kunne også spørge: **Hvorfor kommer de studerende for at få undervisning** (hvis der overhovedet kommer nogen, - medarbejdere fra SMV'erne frekventerer ikke institutionel undervisning så tit)? Her er det nok vigtigt at skelne imellem:

- Studerende **uden** projektledererfaring - kommer gerne for at lære faget mere fra en teoretisk side, men også gerne med indslag af praktiske tips og tricks til en travl projektlederhverdag (altså også noget instrumentelt - "hvad skal jeg gøre konkret"), og
- Studerende **med** projektledererfaring - kommer mere for at få sat noget teori på deres praksis - eller som Mintzberg skriver (Leaders not MBAs, 2004) - de studerende søger "startling insight". Når man selv har erfaring, er det altså ikke nok kun at blive undervist i teoretisk viden - selv om den teoretiske viden selvfølgelig kan være god nok i sig selv. De studerende søger kvalificeret praktisk indsigt - altså "startling insight".

På ovenstående baggrund er det centralt at gøre sig overvejelser omkring forholdet imellem teori og praksis:

- Skal vi undervise de studerende fra teori til praksis?
- Skal de studerende undervises i praksis med relation til teori? Eller,
- Skal de studerende undervises i et dialektisk forhold imellem teori og praksis?

Ses der fra de undervistes synspunkt er det selvfølgelig væsentligt, at udbyttet kan bruges i praksis og give værdi - altså en mere pragmatisk tilgangsvinkel (Darmer et. al.: 2010:235).

Med dette udgangspunkt (både teoretisk og pragmatisk) kan følgende opstilles omkring en række mulige tilgangen til undervisning i projektledelse:

Nr.	Tilgang til uddannelse	Indhold
1	Om projektledelse	Grundlæggende teoretisk – baseret på tekstbøger og en stak powerpoints. Operationelt sigte. Inddrage praktiske eksempler og cases
2	Om projektledelse	Akademisk – den sidste nye forskning - strategisk og operationelt. Hvor er grænserne for det, vi ved? Hvad er forskningsdagsordenen – herunder også hvilke metoder
3	At blive projektleder	Den personlige vinkel. Hvorfor vil jeg gerne være projektleder? Hvilken type af projekter passer mine kompetencer til? Hvordan får jeg de kompetencer, jeg mangler? Det operationelle - det situationsbestemte – i hvilken type af organisationer?
4	For projektledere	Begyndere - hvordan omsætter man konkret teori til praksis? Tage ved lære af andre projektlederes erfaringer. Det instrumentelle og operationelle. Projekttyper og lederprofil!
5	For erfarne projektledere	De garvede - søger "startling insight" (Mintzberg) Reflektere over egen praksis - set i forhold til andres samt alle litteraturens pointer

		Det strategiske - på baggrund af det operationelle, instrumentelle
6	Livet som projektleder	"Project as my practice" - Narrativer om konkrete erfaringerne som projektleder kan berige teori og praksis (en fænomenologisk tilgang). Det operationelle – under en reflektiv vinkel.
7	Kombinationer af ovenstående	Hybrider - efter behov

(Egen tilvirkning)

Med ovenstående udgangspunkt kommer man uvilkårligt også til at overveje, hvilke krav der må stilles til underviseren. Nogle pointer til overvejelse:

- De forskellige tilgange til undervisning i faget projektledelse kræver forskellige kompetencer. Der er typisk stor forskel på undervisere – deres kompetencer og erfaring - hvorfor der også er forskel på, hvilken type kurser underviserne er bedst til at undervise på,
- Udgangspunktet i PM-undervisningen var traditionelt standardisering ("one size fits all"), hvilket satte dagsordenen for undervisningen. Med nyere og andre tilgange til PM er dagsordenen skiftet over til refleksion, kompleksitet, dynamik og læring, hvilket bringer helt andre kompetencer i spil og ændrer undervisningen radikalt,
- Er det nødvendigt for en underviser at være en trænet tekniker (måske endda med certificeringer), før man kan blive en reflekterende praktiker?
- Hvordan bliver undervisere reflekterende praktikere og hvordan bliver disse undervisere i stand til at undervise andre, som gerne selv skulle blive reflekterende praktikere? Hvis underviserne i deres udgangspunkt ikke er reflekterende, hvordan kan man så "speede up" tilegnelsen af reflekterende kompetencer?
- Vi ved teoretisk ikke så meget om "praxis" (Cicmil, 2006), hvilket giver projektledelsesfaget – og undervisningen heri - nogle helt nye områder at kaste sig over,
- "Vi mangler fodboldbaner til undervisning i projektledelse" (Leavitt, 1989). En ny pædagogik til faget må udvikles, hvor praktisk handling (foretagsomhed) og læring kommer til at spille centrale roller,
- Underviseren skal være en klar og stærk rollemodel, der er praktisk funderet i reel erfaring med projekter og have en projekt-faglig baggrund eller -uddannelse, og
- En kombination af praktisk erfaring, akademisk træning og refleksive evner og kompetencer i et specifikt fag - her projektledelse – er imidlertid en sjælden forekomst.

Hvis vi kombinerer forudsætningerne hos modtager og underviser, kan vi få en tabel, der ser således ud:

	Tilgang til uddannelse	Indhold	Forudsætning for modtager	Forudsætninger for underviser
1	Om projektledelse	Teoretisk, instrumentel	Ingen direkte omkring projektledelse	Teoretisk og også gerne praktisk
2	Om projektledelse	Akademisk	Akademisk	Akademisk
3	At blive projektleder	Teoretisk og praktisk	Teoretisk og praktisk	Refleksiv praktisk og teoretisk indsigt

4	For projektledere	Praktisk og teoretisk	Praktisk og teoretisk	Refleksiv praktisk og teoretisk indsigt
5	For erfarne projektledere	Praktisk, med teoretisk fundament	Stor praktisk og teoretisk erfaring	Stor refleksiv praktisk erfaring fra forskellige projekttyper i forskellig kontekst
6	Livet som projektleder	Hvordan man overlever og udvikler sig selv som projektleder i en kompleks hverdag med mange interesser	Praktisk og teoretisk	En "overlever" – refleksiv praktisk og teoretisk indsigt

(Egen tilvirkning)

Tabellen illustrerer en klar progression – både teoretisk og praktisk – i underviserkompetencer inden for faget projektledelse.

5.2.7 Niveau – på kompetencer, deltagere og uddannelser

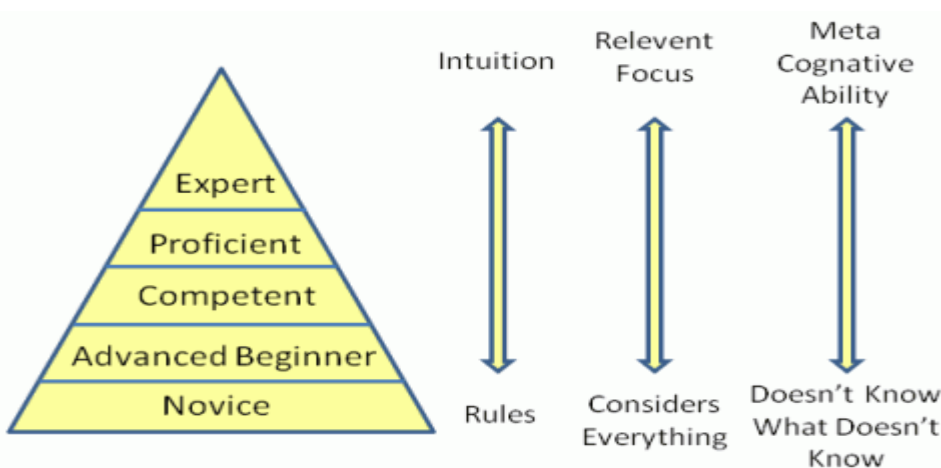
Under udviklingen af en model til undervisning i PM af SMV'er er der:

- Niveau på kompetencer,
- Niveau på deltagere i organisatorisk sammenhæng, og
- Niveau på uddannelser.

Niveau på kompetencer:

Man kan tale om forskellige niveauer på kompetencer – samt tale om, hvilket niveau i en uddannelsessammenhæng der vil være rimeligt.

Cicmil et al. (2006: p. 680) har et klassisk (Dreyfys & Dreyfys, 1986) bud på 5 niveauer omkring kompetenceudvikling - se nedenstående:



- Novice - skal lære reglerne - kan ikke kapere abstrakte eller reflekterende overvejelser,

- Den avancerede begynder - har fået lidt erfaring og kan genkende mønstre. Genkendelsen er dog kontekstafhængig,
- Kompetent - evnen til at prioritere for at skabe overblik indtræder her,
- Den kyndige udøver - træffer beslutninger med baggrund i egne handlinger og har evnen til at perspektivere givne problemstillinger, og
- Ekspert - handler let og utvunget på helhedsforståelse.

Hele ideen med SMV-uddannelsen er bevægelsen væk fra reproduktion og over på refleksion - altså en bevægelse opad også i Blooms taksonomi.

Niveau på deltagere:

Der er stor forskel på folk, der kommer til institutionel undervisning. Udgangspunktet er helt centralt for den læring undervisningen kan forventes at levere. For nybegyndere - simple, enkle, rutine projekter

- Nybegyndere vil fokusere på det simple, det enkle og på rutinerne i projekterne,
- Man skal ikke regne med, at nytilkomne kan reflektere - det kræver praktisk erfaring at kunne det,
- Nytilkomne kan reagere som trænedede teknikere - reagerer på standarder (Crawford and Hoffman, 2011:91), og
- Erfaring hænger sammen med refleksiv praksis - jo mere erfaring jo bedre - jo mere baggrund er der for refleksion.

Niveau i uddannelsen - en teoretisk opdeling:

Det er klart, at alle i en virksomhed ikke har det samme behov - eller den samme kapacitet og motivation - for at modtage undervisning på et givet niveau. Efter en PM-klassisk opdeling af behov og roller i en virksomhed fås følgende (Thiry, 2002):

Perspektiv på projektrøllerne (med inspiration fra Thiry, 2002)				
Nr	Funktion	Projektdeltager	Projektleder	Projektejer
1	Fokus	Effektivitet i egne og teamets funktioner	Intern effektivitet	Ekstern effektivitet
2	Perspektiv	Egen funktion og teamets	Operationelt	Strategisk, kultur
3	Projekt definition	Egen funktion	Projektplanen	Produktet, strategi, konkurrencen
4	Planlægning	Egne og teamets funktioner	Jerntrekanten	Resultatet og gevinstrealiseringen
5	Evaluering	Egne og teamets funktioner	Ressourcer, fremdrift, milepæle, budget	Kundetilfredshed

6	Ledelsesfokus	Team, motivation	Team, konflikt, motivation	Leadership, kultur
---	----------------------	------------------	----------------------------	--------------------

Ovenstående svarer fint til, hvordan en undervisningsindsats kan struktureres med en praktisk vinkel, en operationel - samt en strategisk vinkel.

Stort set samme opdeling er studeret, testet og videreført af Australian Institute of Project Management (Takey and de Carvalho, 2015). Opdelingen ser således ud:

- Project Practitioner (PP),
- Project Manager (PM), og
- Project Director (PD).

Opdelingen vil blive videreført i det følgende. Indholdet på de tre niveauer vil blive tilpasset SMV-PM-uddannelsen.

5.2.8 En generel uddannelsesmodel - klassisk vs SMV PM uddannelse

En uddannelsesmodel omkring en alternativ PM-forståelse samt tilgang til PM-undervisning må stå på nogle grundantagelser og nogle forudsætninger. SMV PM-uddannelsen er nedenfor sat i forhold til en klassisk PM-tilgang. Sammenligningen har til formål at:

- Afklare og tydeliggøre grundantagelser og forudsætninger,
- Trække forskellene tydeligt frem,
- Retter opmærksomheden imod de centrale begreber i tilgangen - hvad skal der særligt undervises i, og
- Pege på hvilke modeller og redskaber, der skal arbejdes med i praksis.

I PM-litteraturen er der en tradition for at opstille forskelle og ligheder i PM-tilgange i forhold til den klassiske PM-model (jfr. Svejvig, 2015).

I samme moment skal det dog lige påpeges, at den klassiske model slet ikke er så generisk, som mange antager (Crawford and Pollack, 2007). Der er også her grænser for standardiseringen. Den klassiske PM-tradition indeholder en hel del interessante forskelle og nuancer, som dog af pædagogiske årsager lige bliver overset af hensyn til overskueligheden i nedenstående sammenligning.

Den klassiske model er grundlæggende bygget op over en standardisering inden for PM-undervisning, hvorimod undervisningen for SMV'er arbejder inden for det situationsbestemte og benytter sig af principper for effektiv projektledelse. Det er SMV-tilgangens grundlæggende opfattelse, at et fag som projektledelse - og dermed undervisningen heri - i organisatorisk sammenhæng aldrig kan stå alene - der er altid en kontekst og en situation, der er medbestemmende.

Sammenligning imellem klassisk- og SMV-uddannelsen:

Funktioner	Klassisk PM-undervisning	SMV PM-undervisning
Grundantagelser	<ul style="list-style-type: none"> • Et instrument, redskab 	<ul style="list-style-type: none"> • En reflekteret, struktureret tilgang til løsning af opgaver
Disciplin	<ul style="list-style-type: none"> • Teknisk 	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsmæssig

Tilgang	<ul style="list-style-type: none"> • "What to think" • Standarder 	<ul style="list-style-type: none"> • "How to think" • Principper
Organisationsforståelse	<ul style="list-style-type: none"> • "En beholder" hvori der hældes information • Konsensus 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisk forståelse • Fortolkning • Pluralistisk
Projektorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Særlige strukturer og procedurer 	<ul style="list-style-type: none"> • Midlertidig • Situationsbestemt
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Transmission 	<ul style="list-style-type: none"> • Interaktion
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Det rationelle perspektiv • Det præskriptive perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Det emergente perspektiv • Bounded rationality • Management of meaning
	<ul style="list-style-type: none"> • Benytte teori i praksis 	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksion, handling og læring om teori i praksis
	<ul style="list-style-type: none"> • Governance for projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Governance for organisationen
	<ul style="list-style-type: none"> • Intern effektivitet • Trekanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekstern effektivitet • Interessenterne
	<ul style="list-style-type: none"> • Styring 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexitet • Relationer • Forhandling • Fortolkning
	<ul style="list-style-type: none"> • Portefølje 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexitetsreduktion
PM Model	<ul style="list-style-type: none"> • Standard projektmodeller • Standard projektværktøjer 	<ul style="list-style-type: none"> • Situations- og kontekstbestemt • Pluralisme
	<ul style="list-style-type: none"> • Metode og værktøjer 	<ul style="list-style-type: none"> • Iterativ med læring
	<ul style="list-style-type: none"> • Review og resultat-evaluering 	<ul style="list-style-type: none"> • Formativ evaluering
Forbedring	<ul style="list-style-type: none"> • Øve og træne i standardmetoder og redskaber 	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksion, handling og læring • Læring i kontekst
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementering 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilpasning til behov og kontekst
	<ul style="list-style-type: none"> • Styring 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultur
	<ul style="list-style-type: none"> • Projektorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisationsudvikling

(egen tilvirkning)

5.2.9 Uddannelsesmodellen - et bud på mulige forbedringstiltag

En ting er, at en uddannelsesmodel peger på struktur og indhold i en bestemt PM-tilgang, noget andet er, hvordan en virksomhed får udviklet sine rutiner og processer til arbejdet med projekter og projektledelse.

Ovenstående model tager også pejling af, hvordan organisationer kan forbedre deres kompetencer omkring projektarbejdsformen. Den klassiske model peger på kompetenceudvikling omkring standardmodeller og SMV-uddannelsen ved hjælp af en situationsforståelse, refleksion og tilpassede modeller og værktøjer.

I PM-litteraturen kan der findes mange tilgange til kompetenceløft for virksomheder - både med hensyn til angrebsvinkel, proces og substans. Under et forholder det sig imidlertid således, at PM-litteraturen ikke giver overbevisende anvisninger på, hvordan virksomheder skal/bør gribe sagen an for at få succes (Eskerod and Skriver, 2007).

Der er forskellige vinkler på forbedringstiltag - her er udvalgt 3:

- Organisationsudvikling,
- Modenhed, og
- FLUX.

5.2.10 Forbedringstiltag som organisationsudvikling

Ser vi igen på tværs af PM-litteraturen, er der en helt generel manglende forståelse for, hvordan organisationer udvikler og indlejrer forbedringer i deres brug af PM (Fernandes, 2015: 1054).

Fernandes (2015) konkluderer samlet set i sin artikel:

- Der er rigtig mange måder, hvorpå organisationer kan forbedre deres PM (p. 1052) - fra ad hoc initiativer til meget formaliserede programmer,
- Ingen specifikke tilgange har opnået generel accept i litteraturen (p. 1053 + 1056)
- Virksomhederne har et stort behov for rådgivning om, hvorledes de kan/bør gøre,
- Litteraturen på dette område har den generelle tilgang, at en bedre projektpraktik fører til større effektivitet med projekter - selv om det konkret er svært at eftervise det (p. 1054).

Artiklen giver desuden et overblik over, hvilke faktorer der er i spil ("most useful and key factors, p. 1055). Artiklen siger ikke noget om faktorernes rækkefølge, absolutte eller relative brugbarhed fra virksomhed til virksomhed eller effektivitet i den ene eller den anden situation.

Fernandes (2015, p. 1054) påpeger det organisationsafhængige omkring identifikation og implementering af forbedringer omkring projektarbejdsformen. Pointen går altså på det specifikke - der skal gøres noget relevant og effektivt i forhold til den enkelte organisation. Aktiviteterne i denne forbindelse bliver omtalt som:

- De "rigtige" og tilstrækkelige redskaber skal identificeres - både strategisk og taktisk for udvikling og indlejring (Fernandes, 2015, p. 1054),
- Forbedringsaktiviteterne og processerne skal være afstemt efter den organisatoriske kontekst, og
- Hvad skal facilitere og drive udvikling og indlejring i den konkrete organisation?

Fernandes (2015) opregner i sit studie de mest brugte PM practices til generel styrkelse af PM performance i alle virksomhedstyper - store og små samt i forskellige brancher. De 20 mest brugte og produktive redskaber er helt almindelige klassiske værktøjer. Et andet studie omkring sammenhængen imellem anvendelsen af projektredekskaber i forhold til projekt succes er medtaget for sammenligningens skyld (Besner and Hobbs, 2006).

Kun de 5 vigtigste redskaber er medtaget fra begge undersøgelser:

PM Practices	Fernandes (2015)	Besner and Hobbs (2006)
Progress Reports	Nr. 1	Nr. 1
Requirement analysis	Nr. 2	

Progress meetings	Nr. 3	
Risk identification	Nr. 4	
Project scope statement	Nr. 5	Nr. 5
Kick-off-meeting		Nr. 2
PM software		Nr. 3
Gantt chart		Nr. 4

Senere i artiklen (Fernandes, 2015) opregnes der alligevel noget generelt omkring hvilke faktorer, der er i spil - samt vigtigheden af disse:

Improving factors (udvikling):

Nr.	Tema	Indhold fra forskellige studier Opgjort af Fernandes (i egen oversættelse)
1	Process, tools and techniques	<ul style="list-style-type: none"> Standardisering – guidelines
2	People and organisational learning	<ul style="list-style-type: none"> PM kompetencer – træning Karrierestier for PM Udvikle en læringskultur omkring PM
3	Generel management system	<ul style="list-style-type: none"> Integration af PM i det generelle ledelsessystem - køre projekter ind over alt Udvikle understøttende infrastruktur – PMO-funktioner og/eller organisation Udvikle en organisationsstruktur der satser på projekter eller er matrix Empowerment af Project Manager - Projekt managers med høj status i organisationen Udvikle et projekt-kategoriseringssystem - så struktur og proces passer med projektets type og størrelse Modenhedsanalyse suppleret med en "continuous improvement" model Assessment og performance and feedback som en del af processen i project life cycle
4	PM culture	<ul style="list-style-type: none"> Udvikle en "awareness" af projektets værdi i performance hos alle medarbejdere Udvikle en forståelse for PM hos alle Etabler PM practices som intern standard
5	En kombination af to eller flere ovenstående faktorer	<ul style="list-style-type: none"> "bland selv"

De vigtigste faktorer i ovenstående opremsning er følgende (Fernandes, 2015: 1060):

Nr.	Tema	Nr.	Tema
1	Corporate standardisation of PM processes	2	PM training
3	Corporate standardisation of PM tools and techniques	4	Develop a supported infrastructure
5	Manage PM competencies	6	Integrate the PM system with the general management system
7	PM professionalisation	8	Develop a culture of learning
9	Develop a project sympathetic organisation structure	10	Develop of PM value among all staff

11	Establish PM career path for all PM roles	12	Develop a basic understanding of organisational PM practices among all project stakeholders
13	Establish PM practices as internal standards	14	Benchmarking to PM assess and continuous improvement

5.2.11 Modenhedsbegrebet og debatten

Inden for det klassiske område tales der også en del om modenhed. Modenhedsbegrebet er spændende, men også noget omdiskuteret i PM-litteraturen. Selv om modenhedstankegangen tager udgangspunkt i idealer og standarder, findes der netop ikke en sådan ("best practice") for området selv.

Der er flere måder at anskue modenhed på samt tillige store forskelle på, hvordan modenhedsniveauer opstilles og måles. Modellerne indeholder også forskellige anbefalinger af, hvilken proces virksomheder kan benytte for at øge modenheden - altså hvordan virksomhederne kan træne, udvikle og øge de individuelle samt de kollektive kompetencer omkring projektarbejdet.

De store klassiske PM-guidelines inviterer til at arbejde med modeller og metoder, der kan udsige (og konkret måle) noget om et individuelt og / eller et kollektivt kompetenceniveau i forhold til brugen af disse guidelines.

Der findes en del modeller inden for Project Management Maturity (PMM):

- Capability Maturity Model Integration (CMMI), et produkt udviklet til software-industrien i 1991 på Carnegie Mellon University,
- Kerzner Project Management Maturity Model (K-PMMM), en model fra 2002 baseret på PMBOK med 5 niveauer,
- Construction Project Management Maturity Model (CPM3), udviklet særligt til konstruktionsindustrien,
- Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), produceret af OGC (Office of Government Commerce) og udgivet første gang i 2002, og
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), fra PMI, udgivet første gang i 1998.

De to sidste modeller syntes mere brugt i dag - P3M3 og OPM3.

P3M3 er struktureret til at hjælpe organisationer med at opbygge kapacitet inden for hele organisationen og omhandler således modenhed på 3 uafhængige, men også integrerede - niveauer:

- Portefølje, Program og PM modenhed (P3M3),
- Program og PM modenhed (P2M3), og
- PM modenhed (P1M3).

Modellen er opdelt på 7 funktionelle områder på 5 trin (udførlig definition af hvert niveau).

OPM3 er ligeledes rettet imod modenhedsmålinger på 3 niveauer med 5 trin - portefølje, program og projekt. Derudover inkluderer tilgangen også andre komponenter:

- Viden (portefølje, program og projekt),
- Strategi (mission, vision, mål mv.),
- Medarbejdere (kompetente ressourcer), og
- Processer (proceskompetence omkring forbedringstiltag).

Formålet med OPM3 er officielt følgende:

- At få overblik over organisationen evner til at udvikle og implementere strategisk planlægning igennem projekter,
- At stille redskaber til rådighed for udvikling af projektarbejdsformen,
- At konsolidere "best practice" i organisationen, og
- At bidrage til udvikling af organisationens PM kultur.

Modellen indeholder også en tilgang til selvhjælp - et spørgeskema med 151 spørgsmål. Spørgsmålene retter opmærksomheden imod egen praksis sat op i forhold til "best practice". Processen omkring forbedringer foregår efter følgende cirkulære fasemodel:

- Indsamle information om status på egen organisation og måde at arbejde med alle projekter på,
- Udfør en status-bedømmelse på alle 3 niveauer,
- Foretag forbedringer, udfør en GAP-analyse hvor aktuel praksis sættes op imod "best practice", og
- Processen starter forfra.

Det er en klar opfattelse, at størrelsen og kompleksiteten af OPM3 metoden gør den uegnet til SMV'er.

5.2.12 FLUX-modellen

Flux er beskrevet i beskrevet i kapitel 3.

Flux er en model, der opererer i en situationsbestemt kontekst. Modellen fremhæver netop de elementer i en SMVs projektsystem, hvor forbedringer typisk skaber hurtig og konkret værdi internt og/eller eksternt. Modellen arbejder med en kontinuerlig forandringsproces, der bygger på refleksion, forandringsparathed, handling og læring, hvor planlagte og strukturerede såvel som spontane og emergente forandringer og forbedringer er i centrum.

Modellen hviler på nogle grundlæggende antagelser hos den implementerende SMV. Punkterne behandles i "afklaringsfasen" (se bilag 3):

- Eksistensen af et aktivt og operationelt projektledelsessystem – et vist minimalt niveau må eksistere,

- En lokal forståelse for, hvordan man kan beskrive, karakterisere og trække udfordringerne ud af eget projektledelsessystem,
- En lokal forståelse for, at projektarbejdsformen kan udvikles i den lokale kontekst og bringe mere værdi til virksomheden og kunderne,
- En lokal vilje og vedholdenhed hos ledelsen til at udvikle/investere i projektarbejdsformen i egen virksomhed over en periode,
- En lokal vilje og vedholdenhed hos medarbejderne til at udvikle på projektarbejdsformen i egen virksomhed over en periode,
- En lokal kompetence til at gennemføre processen og uddrage konkret værdi af læringen (forbedre projektledelsessystemet),
- En vedholdenhed blandt alle lokalt til at gentage iterationerne i flux for at uddrage maksimalt værdi af modellen.

FLUX-modellen har følgende fordele og begrænsninger:

- Modellen skal ses i et situationsbestemt organisationsperspektiv. Kontekst og situation er altid medbestemmende for hvilke handlinger, der er effektive,
- FLUX-modellen har en inkrementel tilgang til forbedring af projektarbejdsformen i SMV'er. Alt kan og skal ikke løses på én gang. Der arbejdes ud fra nogle principper og rækkefølgen er ikke tilfældig, men påvirket af situationen og konteksten,
- Modellen er bygget op over den klare forståelse og forudsætning, at der skal refleksion, handling og læring til for at skabe udvikling og værdi. Det er ikke nok "blot" at gennemføre projekter godt eller at terpe og træne i standardmodeller ("best practice"),
- Modellen er bygget over en klar processtruktur. Modellen er faseopdelt, hvilket giver overblik og et fast greb på implementeringen,
- FLUX-modellen er tillige udviklet på en cyklisk model, hvorfor processen er både agil (omkring det enkelte element) og iterativ (omkring hele modellen) i sin natur,
- Modellen fordrer, at de lokale projektledere kontinuerligt bliver bedre igennem refleksion, handling og læring, samt at de igennem videndeling i fællesskab løfter hele virksomheden til at skabe mere værdi i projektarbejdsformen,
- FLUX-modellen er meget generel (generisk) og fleksibel, hvorfor den lader sig bruge på tværs på alle brancher og sektorer,
- FLUX-modellen kan også benyttes af større organisationer, der har problemer med værdiskabelsen i sine projektledelsessystemer,
- Modellen er handlingsorienteret og eksperimenterende - værdien af modellen ligger særligt i dens praktiske tilgængelighed og anvendelighed.

5.2.13 Sammenligning af PMMM og FLUX

Nedenfor vil modenhedsdiskussionen - med dens antagelser og forudsætninger - kort blive sat i forhold til FLUX-modellen med de antagelser og vilkår, den arbejder på.

Funktion	OPM3	P3M3	FLUX
Oprindelse	• PMI	• OGC	• SMV-studierne
PM standard	• PMBOK	• MSP	• SMV-studierne
Tilgang	• Standardisering	• Standardisering	• Situation

			<ul style="list-style-type: none"> • Pluralisme
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk planlægning igennem projekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Opbygge PM kapacitet i hele organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • PM hos SMV
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Stiller krav til organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stiller krav til organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konteksten og organisationen stiller krav til modellen
Forbedrings-instrument	<ul style="list-style-type: none"> • Terpe og træne standardmodeller • Iterativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Terpe og træne standardmodeller • Iterativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksion, handling og læring • Iterativ
Forbedringsresultat	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerlig forbedring • Ideal 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerlig forbedring • Ideal 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuerlig forbedring • Små, daglige tilpasninger af praksis • Værdi
Forbedringsproces	<ul style="list-style-type: none"> • Status • Bedømmelse • Forbedringer imod "best practice" • Forfra 	<ul style="list-style-type: none"> • MSP-proces 	<ul style="list-style-type: none"> • Opstart • Afklaring • Struktur • Implementering • Forbedring • Indlejring
Bedømmelse	<ul style="list-style-type: none"> • Generisk 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 områder • Samlet 	<ul style="list-style-type: none"> • Værdi
Niveau	<ul style="list-style-type: none"> • 5 niveauer 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 niveauer 	<ul style="list-style-type: none"> • I forhold til egen praksis og behov for værdiskabelse
Selvhjælpsmodel	<ul style="list-style-type: none"> • Spørgeskema med 151 spørgsmål 	<ul style="list-style-type: none"> • Nej 	<ul style="list-style-type: none"> • Flux-model • SMV-type model med 3 kategorier • Inspirationsark
Diskret og / eller generel for hele projektsystemet	<ul style="list-style-type: none"> • Diskret • Generel 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskret • Generel 	<ul style="list-style-type: none"> • Diskret • Generel
Projekt	<ul style="list-style-type: none"> • Ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja
Program	<ul style="list-style-type: none"> • Ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja
Portefølje	<ul style="list-style-type: none"> • Ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Ja
Tilgængelig	<ul style="list-style-type: none"> • Stor og tung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stor og tung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umiddelbar • Intuitiv
Brugervenlig	<ul style="list-style-type: none"> • Stor og tung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stor og tung 	<ul style="list-style-type: none"> • Let

(egen tilvirkning)

5.2.13 SMV-uddannelsen - overblik over kompetencer, niveau og PM-indhold

På baggrund af diskussionen ovenfor om niveaudeling i uddannelsen, kompetencer og relateret PM-indhold kan følgende teoretiske tabeller opstilles:

- En sammenstilling af kompetencer og niveau, og
- En sammenstilling af PM-indhold og niveau.

Kompetencer og niveau i SMV-uddannelsen

Når kompetencer og niveau i SMV-uddannelsen sættes over for hinanden fås følgende tabel:

Niveau	1	2	3
Kompetencer	Grundlæggende træning Projektmedarbejder "Project Practitioner"	Operationel SMV-ledelse Projektleder "Project Manager"	Strategisk SMV-ledelse Porteføljeleder "Project Director"
Generelle kompetence	<ul style="list-style-type: none"> Faglige Forandring Sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Faglige Forandring Sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Faglige Forandring Sociale
Specifikke PM kompetencer	<ul style="list-style-type: none"> Faglige Tekniske Sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Faglige Tekniske Sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Faglige Tekniske Sociale
Kompetencer omkring PM teori	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentelle 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumentelle Refleksive 	<ul style="list-style-type: none"> Refleksive
Kompetencer omkring PM praksis	<ul style="list-style-type: none"> Eksempler på andres praksis 	<ul style="list-style-type: none"> Refleksion over andres praksis i forhold til egen 	<ul style="list-style-type: none"> Refleksion over andres praksis i forhold til egen

Indhold og niveau i SMV-uddannelsen

Når PM-indhold og niveau sættes sammen i SMV-uddannelsen fås følgende tabel:

Niveau	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
	Grundlæggende træning	Operationel SMV-ledelse	Strategisk SMV-ledelse
Status	Projektmedarbejder	Projektleder	Porteføljeleder
Indhold	Teknisk træning, struktur	Ledelse, proces og aflevering, resultat	Gevinstrealisering og portefølje
PM tilgang	Modeller, redskaber og værktøjer "best practice" (udvikle fælles sprog)	Ledelse som social, agil og kontekstafhængig med fokus på værdi	Værdi for organisationen Omfavner og udnytter dynamik og kompleksitet
Pædagogik	Instruktion og træning	Instruktion, diskussion og refleksion Eksperimentel og lærende	Diskussion, erfaring og refleksion Eksperimentel og lærende
Læringsmål	Grundlæggende forståelse for arbejdsformen og værktøjer i kontekst "What we are doing"	Omsætte og tilpasse arbejdsform og værktøjer i konkrete interne og eksterne projekter "How we are doing it"	Optimere projekter og portefølje (synergi) "Why we are doing it"

(Egen tilvirkning)

5.2.14 Kompetenceudvikling i SMV-uddannelsen

Noget af det allerførste, der må stå klart i en undervisningssituation, er, at der er en stor og grundlæggende forskel på en traditionel projektlederuddannelse og SMV-uddannelsen. De studerende skal indholdsmæssigt lære noget nyt - samt lære det på en ny måde.

De særlige præmisser som SMV-uddannelsen står på er:

- De særlige SMV strukturelle forudsætninger ("liabilities of smallness"),
- At et fag som projektledelse i organisatorisk sammenhæng ikke kan stå alene - der er altid en kontekst og en situation (contingency tankegangen),
- Standardiserede og organisatorisk løsrevne modeller har kun ringe chancer for at være effektive hos SMV'erne (altså organisation før model), samt
- At uddannelsen sætter et solidt, pragmatisk fokus på resultatet - på værdiskabelsen i projekter for SMV'en og dens kunder.

	Klassisk	SMV
Hvad undervises der i?	<ul style="list-style-type: none">• Model før organisation• Standard, reproduktion• Model• Redskab	<ul style="list-style-type: none">• Organisation før model• Kontekst og situation• Principper• Praksis

Ud over ovenstående bygger SMV-uddannelsen også på indlæring af særlige kompetencer som diskuteret ovenfor:

- Generelle kompetencer,
- Specifikke kompetencer omkring PM,
- PM teori, og
- PM praksis.

Pædagogikken (se mere i afsnit 5.2.16) i uddannelsen skal tænkes ind i sammenhængen således:

- At den kan stimulere til handling, eksperiment og konstant læring igennem foretagsomhed.

Definition af foretagsomhed:

Kompetencen til at iværksætte forandrende handlinger, som har positiv værdi for andre.

Anne Kirketerp, 2010

Indhold og struktur på SMV-PM-kompetenceudvikling

Ovenstående teoretiske gennemgang peger mod, at der indholdsmæssigt kan uddannes på 3 niveauer. Dette vil vi gerne gå dybere ind i, inden vi endelig fastlægger vores praktiske tilgang. Den endelige praktiske anbefaling indeholder udover indholdet også en lang række pædagogiske og didaktiske overvejelser, hvilket bliver uddybet i kapitel 5.2.16.

Indholdsmæssigt taler vi om følgende tre niveauer:

- Niveau 1: Grundlæggende træning for alle i en SMV (nødvendigt fundament for at udbygge lokale, generelle rutiner og processer omkring projekter),
- Niveau 2: Ledelse af projekterne i kontekst og situationsbestemt, og
- Niveau 3: Strategisk ledelse af porteføljen i organisatorisk perspektiv.

Niveau 1: Grundlæggende træning (Medarbejderen i praksis, PP)

Der undervises i følgende temaer på niveau 1:

a) Generelle kompetencekrav i arbejdslivet

- Faglige kompetencer,
- Forandringskompetencer, og
- Sociale kompetencer.

b) Specifikke kompetencekrav i PM

- Faglige kompetencer - organisations- og ledelseskompetencer,
- Tekniske kompetencer - PM-grundlæggende kompetencer, og
- Sociale kompetencer.

c) Teoretisk - om PM

- SMV'ernes strukturelle forhold - "liabilities of smallness",
- "Projektmodenhed" og typer hos SMV'erne - strukturalister, pragmatikere og entreprenører,
- Generel forståelse for projektmodeller og værktøjer,
- Generel forståelse for behov ved forskellige projekttyper,
- Generel forståelse for vilkår for ledelse af forskellige projekttyper,
- Generel forståelse for nødvendigheden for udvikling af en fælles projektkultur, og
- Flux.

d) Praktisk - praktiske PM-kompetencer ("real life skills")

- Vi træner standardsituationer - simple projekter, rutine projekter,
- Den instrumentelle tilgang til PM,
- Det kontekst- og situationsbestemte – noget aktionslæring, der er forskel på teori og praksis,
- En aktiv evaluerings- og feedbackkultur,
- Eksempler på betydningen af "liabilities of smallness",
- SMV-PM-cases,
- SMV-PM-dilemmaer,

- Flux,
- Praksis kendskab - hvordan gør andre - hvordan har de forbedret sig – jfr. Flux.

Niveau 2: Operationel SMV-ledelse (Projektlederen i praksis, PL)

Der undervises i følgende temaer på niveau 2:

a) Generelle kompetencekrav i arbejdslivet

- Faglige kompetencer,
- Forandringskompetencer, og
- Sociale kompetencer.

b) Specifikke kompetencekrav i PM

- Faglige kompetencer - organisations- og ledelseskompetencer,
- Tekniske kompetencer - PM-operationelle kompetencer, og
- Sociale kompetencer.

c) Teoretisk - om PM

- Kend dig selv som projektleder (hvordan agerer jeg i pressede, stressfulde, vedvarende og foranderlige situationer). Mindset og foretagsomhedspædagogikken kunne danne rammen den personlige udvikling,
- Generel ledelse med vilkår i "liabilities of smallness",
- Projektmodeller og værktøjer - hvad egner sig til hvad og hvornår?
- Ledelse af forskellige projekttyper i forskellig kontekst - navigation, tilpasning, læring og værdiskabelse,
- Multiprojektledelse,
- Rekruttering af projektdeltagere,
- Udvikling af refleksive kompetencer til eksperimentering, læring og værdiskabelse, og
- Flux-modellen som tilgang til forbedringer og indlejring.

d) Praktisk - praktiske PM kompetencer ("real life skills")

- Træning af refleksive kompetencer,
- Det kontekst- og situationsbestemte – diagnose af forskellige situationer,
- Det komplekse og foranderlige,
- Refleksion, videndeling og læring,
- Refleksiv praksis - reflekterer over egen praksis i forhold til omgivelser,
- En aktiv evaluerings- og feedbackkultur,
- Eksempler på betydningen af "liabilities of smallness",
- SMV-PM-cases,
- SMV-PM-dilemmaer, og
- FLUX – hvordan man kan forbedre.

Niveau 3: Strategisk SMV-ledelse (Projektejeren i praksis, PD)

Der undervises i følgende temaer på niveau 3:

a) Generelle kompetencekrav i arbejdslivet

- Faglige kompetencer,
- Forandringskompetencer, og
- Sociale kompetencer.

b) Specifikke kompetencekrav i PM

- Faglige kompetencer - organisations- og ledelseskompetencer,
- Tekniske kompetencer - PM-strategiske kompetencer, og
- Sociale kompetencer.

c) Teoretisk - om PM

- Strategiske kompetencer med vilkår i "liabilities of smallness",
- Projektarbejdsformen som metode til realisering af strategi og værdi,
- Porteføljeledelse med synergi imellem projekterne,
- Refleksion og læring omkring projektarbejdsformen,
- Ledelse af projektledere,
- Rekruttering af projektledere,
- Flux-modellen som tilgang til forbedringer og indlejring.

d) Praktisk - praktiske PM kompetencer (real life skills)

- Træning af reflektive kompetencer,
- Det kontekst- og situationsbestemte – diagnose af forskellige situationer,
- Det komplekse og foranderlige,
- Refleksion, videndeling og læring,
- Refleksiv praksis - reflekterer over egen praksis,
- En aktiv evaluerings- og feedbackkultur,
- Eksempler på betydningen af "liabilities of smallness",
- SMV-PM-cases,
- SMV-PM-dilemmaer, og
- Flux – hvordan man kan forbedre sig.

5.2.15 Hvad lærer vi studerende med Flux-modellen

Narrativet for FLUX-uddannelsen er: Læringsrefleksion, eksperimentel handling og transformativ læring.

Læring via FLUX-modellen er afhængig af, at der skabes rum og rammer for målrettet refleksion over egen praksis. Der udvikles kompetencer til at identificere, udvikle og implementere forbedringer.

Det er en udfordring for de studerende, at handlingskompetencer og disciplin er afgørende faktorer at få aktiveret. Netop disse faktorer er vigtige ud fra en præmis om, at det kræver handling og en vis vedholdenhed at skabe vedvarende forandringer i virksomheden. Det er derfor afgørende at tænke forbedringer (via evaluering, læring, udvikling fra Inspirationskortet om "Forbedringer") på et kognitivt niveau og som handlinger, der skaber vedvarende forandringer.

FLUX er en naturlig forlængelse af SMV-uddannelsen og bygger videre på de samme grundlæggende præmisser:

De særlige præmisser som SMV-uddannelsen står på er:

- De særlige SMV strukturelle forudsætninger ("liabilities of smallness"),
- At et fag som projektledelse i organisatorisk sammenhæng ikke kan stå alene - der er altid en kontekst og en situation (contingency tankegangen),
- Standardiserede og organisatorisk løsrevne modeller har kun ringe chancer for at være effektive hos SMV'erne, samt
- At uddannelsen sætter et solidt, pragmatisk fokus på resultatet - på værdiskabelsen i projekter for SMV'en og dens kunder.

Ud over det ovenstående har FLUX særlige karakteristika:

- Organisationen stiller krav til modellen - ikke omvendt,
- FLUX stiler omkring udvikling og forbedring ikke efter et ideal eller standardmodeller - FLUX har fokus på værdiskabelse igennem projekter for virksomheden og dens kunder,
- FLUX retter fokus imod de områder i et projektsystem, hvor forandringer typisk kan lede til forbedringer og værdiforøgelse hurtigt og uden de store foranstaltninger.

5.2.16 Krav til pædagogikken

Ovenstående tilgang og forståelse af kompetenceudvikling hos SMV'erne inden for PM fordrer også en anden måde at tænke pædagogik på.

Der er mange krav til pædagogikken under en SMV-tilgang - og der er mange måder at tilfredsstille dem på. Et par eksempler hentet fra litteraturen:

- For at være relevant og effektiv må ny viden generelt omsættes og operationaliseres hos den enkelte og dennes gruppe med baggrund i den pågældende organisation (Alvesson et al., 2016),
- Succes for Knowledge Management projekter hænger på de "rigtige" mennesker (talent) og en god proces - ikke de sidste nye PM-modeller ("the key is people and process - not technology", fra SMV1 rapporten),
- Succes hænger på samarbejde og videndeling projekterne imellem (også KM, ref SMV1, se ref.),
- Man bliver nødvendigvis ikke en god leder eller projektleder i et klasselokale - og det er slet ikke klasseværelser, vi mangler. "Vi mangler fodboldbaner til undervisning i projektledelse" (Leavitt, 1989).

En ny pædagogik til faget må udvikles, hvor praktisk handling (foretagsomhed) og læring kommer til at spille centrale roller.

En model omkring en anden pædagogik kunne se således ud: -

**Tilgang efter faglig
kompetence**

**Tilgang efter personlig
kompetence**

	Klassisk PM tilgang	SMV-tilgang
Pædagogik	<ul style="list-style-type: none"> • Disciplinorienteret 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemorienteret • Praksis
Læringsbegreb	<ul style="list-style-type: none"> • Kumulativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Relationel, eksperimenterende
Læringsproces	<ul style="list-style-type: none"> • Reproduktion af standarder • Overførbart, faktuel, kontekst uafhængig viden 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontekst • Refleksion • Kontekstuel kompetence
Teori og praksis	<ul style="list-style-type: none"> • Handling forudsætter fagspecifik viden 	<ul style="list-style-type: none"> • Viden skabes igennem praktiske erfaringer, handlinger
Omverdensforståelse	<ul style="list-style-type: none"> • Forudsigelig og lineær 	<ul style="list-style-type: none"> • Uforudsigelig og dynamisk
Evaluering	<ul style="list-style-type: none"> • Efterfølgende 	<ul style="list-style-type: none"> • Løbende, efter individuelle, lokale behov

5.2.17 En pædagogisk-didaktisk tilgang til SMV-uddannelsen

Det læringsbegreb, som springer lige i øjnene for SMV-uddannelsen, stammer fra den amerikanske pragmatiske filosof Dewey (2009).

Deweys læringsbegrebet er bredt og kan ses som en iboende og helt grundlæggende menneskelig egenskab, udtrykt som en kontinuerlig, adaptiv undersøgelsesproces. Dette læringsbegreb er grundlæggende socialt og materielt funderet og dermed et opgør med det individfokuserede, kognitive læringsbegreb, dog uden at negligere hverken subjekt eller omverden.

Deweys tænkning gør op med dualismer som tænkning og handling, subjekt og omverden og pointerer via begrebet om transaktion, at disse er gensidigt konstituerende elementer, der alle er centrale i menneskelig erfaring og erkendelse (Elkjær, 2003, Elkjær & Wiberg, 2013).

I et pragmatisk læringsperspektiv starter læring med praktiske problemer, som søges løst gennem videnopsøgende, videnbearbejdende og videnskabende processer. Desuden bygger det på en situeret, social tænkning om læring som grundlæggende deltagelse i sociale praksisser, beskrevet af Lave og Wenger (1991).

Hvordan skabes så en SMV-pædagogik og -didaktik for at udvikle dette?

- Den pædagogiske og didaktiske udfordring og opgave kommer i dette perspektiv til at omhandle opstilling af rammer for kritisk tænkning og kreativ problemløsning. Rammer, der stimulerer til kontinuitet og transaktion mellem individet og dets (sociale) omgivelser og kontekst, og ved at stille ideer (teorier og PM-modeller mv.) til rådighed som 'tools to think with' (Dewey, 2009), og
- I det pragmatiske perspektiv er teorier, PM-modeller og ideer instrumenter til at interagere og begribe verden og dens praktiske (og videnskabelige) problemer med. Den didaktiske opgave vil dermed være at skabe rammer for deltagernes mulighed for instrumentelt og særligt eksperimenterende at anvende begreber, PM-metoder og teorier til problemløsning.

At fremme læring hos en eller flere og kan beskrives ud fra tre overordnede paradigmer eller *modus* for pædagogik og videnskabelse (Barnett, 2004): Modus 1, 2 og 3:

- Modus 1 repræsenterer en tilgang til at undervise i et fag ved at gennemgå teorier, tekster eller modeller. Med et kognitivt funderet læringsteoretisk blik kan vi anse denne tilgang som undervisning, der har til formål at etablere assimilativ læring (se fx Illeris, 2013).
- En modus 2 tilgang til undervisning vil sige at benytte sig af en problem- og praksisorienteret tilgang, hvor der lægges vægt på dannelse af konkret erfaring, via opdagelse og at lære gennem konkrete udfordringer i praksis. I en kognitivistisk læringsteoretisk terminologi kan vi her tale om akkomodativ læring, hvor deltagerne udvider deres eksisterende viden.
- En modus 3 tilgang er undervisning (Barnett, 2004), der fokuserer på mere gennemgribende og dannelsesorienterede læringsformer, f.eks. i 'undringsfællesskaber'. I modus 3 forskydes fokus fra underviseren til deltagerens egne aktiviteter for at lære. Denne tilgang er orienteret imod læring, der skaber nye erkendelser, hvilket oversat til en kognitiv læringsteoretiske terminologi kan placeres et sted mellem den akkomodative og den transformative læring.

Forståelsen og udlægningen af læringsbegrebet har - jfr. ovenstående - helt klar betydning for den måde læring i SMV-uddannelsen skal planlægges på. **Fokus i uddannelsen skal ligge på problem- og praksisbaseret læring, dvs. i Barnetts terminologi en modus 2-tilgang kombineret med modus 1.**

Forhåbentlig giver SMV-undervisningen også anledning til at benytte nogle elementer af modus 3, dvs. de mere transformative elementer. Her kræves der, at den lærende påtager sig et andet læringsansvar, idet en transformativ læring ikke kan skabes eller udøves af facilitator, men kun på baggrund af og i relation til de lærendes egne forudsætninger, indstilling og ikke mindst læringsaktiviteter.

Eksponeringen af mange lærendes (kursisters) specifikke læringsprocesser fører til en opfattelse af, at kursisterne med deres meget forskellige forudsætninger (både kognitive og sociale), forskellige læringsstile, lærer noget meget forskelligt selv med samme input - samt at læreren eller facilitatoren må spille på mange forskellige læringsmetoder og -tiltag for at skubbe på læringsprocessen i hvert enkelt tilfælde.

5.2.18 Konstruktion af viden i SMV-uddannelsen

Det interessante spørgsmål i denne sammenhæng er, hvordan konstruktion af viden faktisk finder sted, og hvordan den kommer til konkret udtryk. Det er i den forbindelse teoretisk afgørende at skelne mellem:

- Den kognitive konstruktion, der foregår som biologiske og psykiske processer hos den enkelte kursist som en relativ isoleret mental proces, og som kun i begrænset omfang påvirkes af læringsmiljøet, eller
- Om kursister konstruerer viden som en samfundsmæssig og kulturel erkendelsesproces, der determinerer det enkelte individs indre mentale processer.

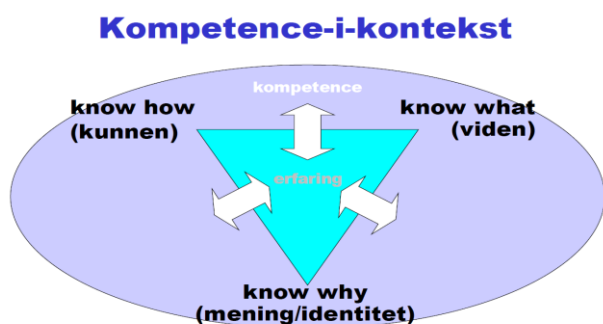
Den ene position påpeger at læringen bunder i en persons individuelle konstruktion af verden. Denne proces påvirkes måske nok af det sociale miljø, men betinges ikke alene

af det (Merriam & Caffarella, 1999). Her kommer Mezirow og Dewey ind i billedet. I den anden yderposition befinder de teorier sig, som mere radikalt betoner, at læring overvejende eller fuldt ud betinges af en social sammenhæng. Her kan vi tale om Lave & Wenger.

Meget taler for at begge positioner med fordel bør inddrages i en pragmatisk tilgang til læring. Den pragmatiske læringsteoris læringsmål er rettet såvel imod individuelle som kollektive erfaringer, og læringsprocesserne handler om kritisk og reflektiv tænkning igangsat på baggrund af en såkaldt forstyrrelse ("Disjuncture", Jarvis). Jarvis søger gennem sit eget perspektiv at sammenfatte flere konkurrerende læringsperspektiver (Jarvis 2006a). Jarvis placerer begrebet læring inden for den menneskelige erfaring og anskuer mennesket som summen af dets hidtidige erfaringer. Han mener, at individet bringer sin samlede biografi (den samlede livshistorie) ind i enhver ny situation i form af sine erfaringer. Når en ny situation ikke kan håndteres på baggrund af eksisterende erfaringer (trigger events), og når der opstår uoverensstemmelse (disjuncture), som ikke er for stor (ellers forsvinder problemet blot ud af det andet øre), så må personen spørge sig selv om, hvad det er, der sker i situationen, og hvad det betyder (Merriam & Caffarella, 1999).

5.2.19 Lærings- og kompetenceforståelse i SMV-uddannelsen

Det drejer sig altså om at se læring og dermed kompetence i en kontekst af mening og handling (erfaring). Det praksisbaserede syn på kompetence fordrer, at den lærende deltager i praksis, lader sin viden og kompetence udfordre, reflekterer over hvad der sker - eller kunne ske - i forhold til egen praksis.

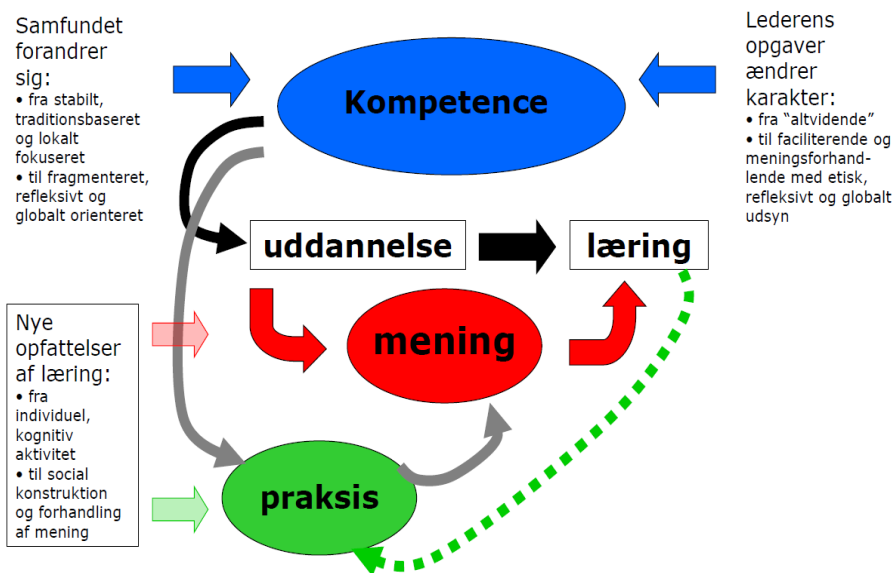


Kompetence-i-kontekst: Kompetence er "know what, know how og know why", som forhandles i en social og kulturel kontekst.

Når man arbejder med en konstruktivistisk læringskontekst er det interessante ikke, hvad der absolut giver mening eller identitet mv. Det interessante bliver for læreren konstant at være i forhandling med de lærende om læringen på baggrund af de lærendes identitet, meningsdannelse, særlige kontekst og egen praksis. **Lærerens opgave er altså – med afsæt i egen viden og praktiske erfaringer - at afkode læringssituationen for den enkelte og facilitere eller forhandle det nye – læringen - ind i forhold hertil.**

Læring har såvel en individuel som en social, kulturel dimension. Det er af afgørende betydning for læring i alle sammenhænge, at de to perspektiver bliver medtaget i de didaktiske overvejelser og tilrettelæggelse af uddannelser og kompetenceudvikling.

Kompetenceforståelse = viden + kunnen + identitet/mening (det kognitive), der løbende forhandles med de andre i den kontekst, hvor man i fællesskab opretholder en praksis (det sociale og kulturelle).



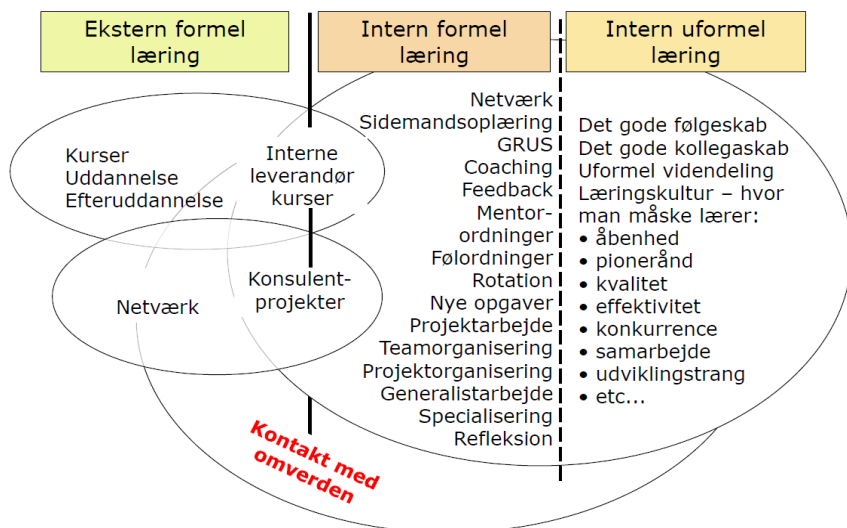
En model med inspiration fra Bent Gringer fra SCKK.

På den baggrund er det så også klart, at når der undervises på SMV-uddannelsen - ekstern formel læring (se nedenstående model) - og man får kursister ud af deres kontekst - skal man selvfølgelig også forholde sig til, at de studerende løbende får input fra anden side:

- Intern formel læring, typisk på arbejdspladsen hvor færdigheder udvikles, og
- Intern uformel læring, med særlig vægt på individets holdninger.

Læring foregår i alle livets sammenhænge, og man kan ikke afgrænse sig til kun at tage læring alvorligt i formelle situationer. Læring skal fremmes, anerkendes og knyttes sammen i alle sammenhænge.

Formel og uformel læring:



Igen Bent Gringer fra SCKK.

Så samlet set for SMV-uddannelsen betyder det, at denne udvikling i tilgang til læring – fra overførbar, faktuel, kontekst uafhængig viden (klassisk PM uddannelse) til kontekstuel kompetence – har nogle radikale konsekvenser for læringsprocessen og lærerrollen i sin totalitet:

5.2.20 Generelle konsekvenser for læring - for den lærende

Denne læringsforståelse har nogle konsekvenser for den lærende - både generelle og specifikke, når vi taler om læring i en uddannelse eller nogle kurser - altså ekstern formel læring:

- **Det generelle:**

Den lærende skal altså konstruere læring om sig selv, andre og de sociale normer, der forbinder os. Den lærende er i centrum i læringsprocessen og skal være aktivt opsøgende og udfarende vedr. refleksion omkring egne og andres for-forståelser og antagelser. Den lærende skal involvere sig i såvel "objective reframing" (de andre) som "subjective reframing" (egne antagelser) igennem kritisk dialog for derigennem at nå frem til fælles og egen læring.

- **For voksne (her taler vi EVU)**

Er de lærende voksne (EVU), er den almindelige antagelse, at:

- Voksne lærer det de vil lære, det der er meningsfyldt for dem,
- Voksne trækker i deres læring på de ressourcer, de har,
- Voksne tager det ansvar for deres læring, de er interesserede i (resten - undertiden også det hele - overlader de til læreren),
- Voksne er meget lidt tilbøjelige til at engagere sig i læring, som de ikke kan se meningen med,
- Voksne lærer meget af praksis, og

- Voksnes uddannelser skal lægge særligt meget op til refleksion, selvstændighed og kritisk stillingtagen.

5.2.20 Specifikke konsekvenser for Ekstern Formel Læring - undervisers rolle

Der gør sig også konsekvenser gældende for underviser:

- **Generelle forhold omkring lærerens rolle**

Det er afgørende under en pragmatisk, transformativ læringstilgang, at underviser ikke docerer, men faciliterer. Underviser skal bringe de studerende frem til en erkendelse af og give mulighed for at reflektere over egne forudsætninger og antagelser. Underviser skal stræbe efter at fremlægge substansen i en klar og letfattelig referenceramme, gerne med et par provokerende udsagn eller paradokser, så pointerne står klart og tydeligt frem. Forskellige perspektiver på substansen trækkes frem og diskuteres. Det er i denne forbindelse også væsentligt, at underviser fremlægger sine egne for- forståelser og fordomme for at undgå alle former for potentielle misforståelser eller udlægninger.

Underviser skal give det nødvendige rum for, at de lærende effektivt kan deltage i diskussioner til afklaring af og refleksioner over antagelser og argumenter for de forskellige udlægninger og perspektiver. De lærende skal stimuleres og hjælpes til at være nysgerrige og udfordrende og gøre sig overvejelser over de fremlagte argumenter og modargumenter for herigennem evt. at starte opbygningen af deres egne meningstilskrivninger. Underviser kan tage forskellige metoder i anvendelse for at facilitere meningstilskrivningerne - herunder bl.a. egne og andres cases (historier) og erfaringer, metaforer, begrebsanalyser og rollespil af varierende karakter og indhold.

Læringen bør foregå i et trygt miljø med baggrund i konstruktive relationer imellem alle involverede samt en fælles forståelse for læringsprocessens nødvendighed.

Underviser skal tillige være sig bevidst som rollemodel og bør derfor begærligt kaste sig ud i læringsprocessen for selv at lære og udvikle sit eget meningsgrundlag (et element ud over en instrumentel faciliteringsrolle for at - om muligt - nå frem til en fælles konstruktion med deltagerne).

- **Facilitering i et klasseværelse? - et styringsredskab til procesledelse**

Vores "fornemste" arbejdsredskab i SMV-uddannelsen er et "læringsrum"!

Dette er jo paradoksalt, for det er jo helt klart, at hovedparten af de kompetencer, som er kontekstuelle, læres bedst i konteksten - altså i de studerendes egen praksis. Derfor må det klassiske klasseværelse i høj grad kombineres med praksis-rummet. Dette stiller underviseren i en særlig kritisk og udfordret situation. Opgaven bliver så at få læringssynet og den praktiske pædagogik til at passe til arbejdsforholdene.

Underviser skal facilitere undervisningen, og støtter vi os til Illeris' læringsmodel, skal der faciliteres løbende på 4 dimensioner (Illeris)

- **Indholdsmæssigt:** Underviser skal være "**styrmand**", introducere emnerne i deres faglige kompleksitet og forskellige perspektiver samt hold fokus - mere eller mindre stramt - på resultatet,
- **Drivkraft:** Underviser skal være "**motivator**" og energisk samt dynamisk iscenesætte en udfordrende, aktiv involvering af alle, lytte og spørge ind til de studerendes praksis samt søge at skabe mening for den enkelte, - idet mening gør den forskel, der gør forskel!
- **Socialt:** Underviser skal være en slags "**vært**", tage ejerskab for læringsituationen og være garant for opbygningen af et trygt dialogrum samt have fokus på relationer og nærvær, og
- **Samfundsmæssigt:** Underviser skal være "**en super politiker**", give overblik og sammenhæng med blikket og en aktuell opmærksomhed på "den store dagsorden" og samfundsrelevans.

Sammenfattende kan man godt konkludere, at læreren skal være villig til at "risikere" noget af sig selv (Plauborg, 2010) for at fremstå autentisk (Laursen, 2006) og dermed få potentielt lettere adgang til de studerendes univers (autopoiese).

Lærerens opgaver omkring en session / time er søgt opstillet skematisk:

- **Fra starten tage ledelsen af læringsituationen i klasseværelset - finde den rigtige balance mellem over- og understyring**
- **Spille på og dyrke relationer og nærvær samt slå den uformelle tone an**
- **Udvide engagement og energi - være interesseret, ikke interessant**
- **Have forberedt sessionen - både på indhold og aktiviteter (som resultat af reflection-on-action)**
- **Gør sessionens mål og rammer klart for alle**
- **Præsentere substansen med hints og provokationer - med fokus på: Hvad betyder dette for din praksis - gerne med mange praktiske eksempler?**
- **Involvare alle til aktiv deltagelse omkring kritisk refleksion vedr. andres og egne for-forståelser og antagelser**
- **Reflekterer-in-action, lave innovation i de pædagogiske virkemidler, hvis de studerendes refleksioner og meningsdannelse tilsiger det**
- **Holde timen på sporet - styring mere eller mindre stramt efter situationen**
- **Indlede og afslutte tydeligt timens forskellige dele - hvis der er sådanne**
- **Facilitere deltagerne til at nå resultater**
- **Opsummere tydeligt resultatet og beslutninger**
- **Giver hint om næste sessions tema og aktiviteter**

- **Spille på og dyrke relationer og nærvær, komme med et par uformelle kommentarer om nærmest hvad som helst**

5.2.21 Konsekvenser for en transformativ udvikling hos underviser

For at holde sig skarp må underviser selv være i konstant refleksion over sine forståelser og sin undervisningspraksis med henblik på at udvikle nye metoder og forfine allerede eksisterende. Man er således aldrig færdig eller udlært som underviser - man er altid "på vej" - nysgerrig og søgende - ja, måske nok lidt af en rastløs sjæl.

Der kan selvfølgelig også være behov for egentlig professionel kompetenceudvikling, idet underviser måske ikke af sig selv kan få øje på underliggende fordomme mv. og derfor ikke selv tage dem kritisk reflekterende op. Der er flere muligheder for at arbejde med dette f.eks.:

- Få et professionelt "eftersyn" af en specialist - denne kan hjælpe til med at sætte gang i refleksionen omkring den transformative lærings forudsætninger, proces og resultater,
- Få faglige indspark fra kolleger - der er forskellige metoder til dette,
- Få en pædagogisk dialog med sine klasser, og
- Få en pædagogisk dialog med udvalgte studerende - både nuværende og tidligere.

Der er flere metoder, som kan tages i brug ved en kontinuert udfordring og opfølgning på lærerens egne forudsætninger og pædagogiske praksis:

- Mentoring (en læringsmetode til gavn for begge parter i relationen),
- Action learning,
- Teamwork mellem kolleger med henblik på co-creation af nye metoder og materialer,
- Casestudier,
- Udvikling af undervisningsplaner, og
- mv.

Den kritiske gennemgang af læringsmetoder samt udvikling af konkrete læringsplaner kan også slå over i en kritisk refleksion over undervisningsmaterialer og tekster. Det er ikke hvad som helst, man har lyst til at byde sine studerende - og sig selv - idet læringsmetoden og underviserens egen praksis fordrer en vis kvalitet i lærebogsmaterialet.

5.2.22 Refleksion i SMV-uddannelsen

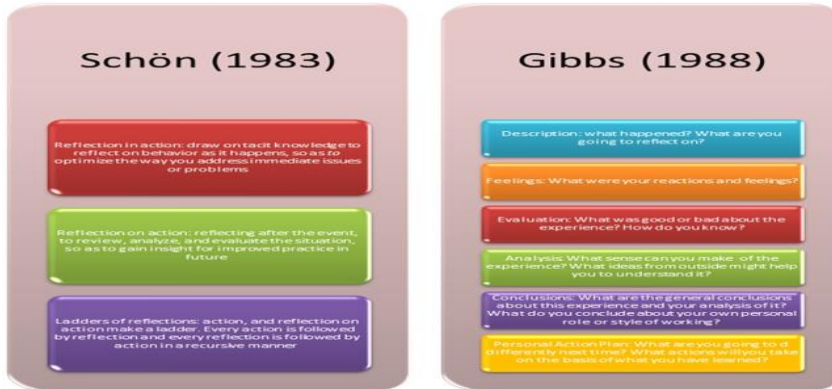
Refleksive kompetencer er en svær ting. Refleksive kompetencer er ikke noget, man bare sådan lige får - og da slet ikke noget, man bare lige underviser i - hverken undervisere eller studerende.

Refleksion er noget, der må iscenesættes og arbejdes hårdt for at opnå (Berggren and Söderlund, 2008).

Refleksion kræver selvindsigt og mod til at bevæge sig uden for egen komfortzone for at begive sig i kast med det ukendte (Thomas and Mengel, 2008).

5.2.23 En refleksionsmodel

At anvende refleksion - samt det at have en løbende reflekterende praksis - er en eksplicit nødvendighed for konstant at udvikle sig i sit projektlederjob. Uden en aktiv refleksiv praksis vil det ikke være muligt at drage nytte af erfaringer og til stadighed udvikle sin ledelsesmæssige praksis til gavn for sin organisation - og en selv.



Refleksionslitteraturen har mange bidrag med forskelligt sigte og formål. Teoretikere som Kurt Lewin, Jean Piaget og John Dewey har - historisk set - afgivet væsentlige bidrag. Donald Schön (1983) har i sin bog "The Reflective Practitioner" sammenfattet de historiske erfaringer samt kridtet banen op med hensyn til to vinkler på debatten:

- Reflection-on-practice, og
- Reflection-in-practice.

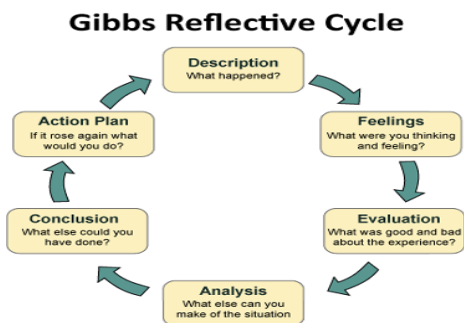
Schöns teori er særligt udviklet på processerne vedrørende "Reflection-in-practice", hvorimod "Reflection-on-practice" ikke får nær den samme opmærksomhed (Wahlgren, 2002: 104). Når der bliver tale om reflection-on-practice må vi se os om efter andre inputs end Schöns.

5.2.24 Reflection-on-practice

Til denne aktivitet med henblik på kontinuert læring vil vi gøre brug af Gibbs' reflective cycle og Gibbs' model of reflection (1988). Denne model hjælper til at strukturere refleksionerne som følger:

- Description - What happened? Don't make judgements yet or try to draw conclusions; simply describe.
- Feelings - What were your reactions and feelings? Again- don't move on to analysing these yet.
- Evaluation - What was good or bad about the experience? Make value judgements.
- Analysis - What sense can you make of the situation? Bring in ideas from outside the experience to help you. What was really going on? Were different people's experiences similar or different in important ways?
- Conclusions (general) - What can be concluded, in a general sense, from these experiences and the analyses you have undertaken?

- Conclusions (specific) - What can be concluded about your own specific, unique, personal situation or way of working?
- Personal action plans - What are you going to do differently in this type of situation next time? What steps are you going to take on the basis of what you have learnt?



5.2.25 Reflection-in-practice

Donald Schön er ud af de adfærdsteoretiske skoler og har dermed for længst opgivet tanken om, at menneskets handlinger er nøje planlagte og rationelle i deres karakter. Schön ser derimod en tæt tidsmæssig kobling - et samspil - imellem tænkning og handlen - og introducerer "den reflekterende praktiker" som en betegnelse for, hvordan der reflekteres i handlingen. Handling og tænkning bliver derfor ikke to separate størrelser, men smelter sammen i "refleksion-i-handling".

Teorien om refleksion-i-handling rummer nogle meget centrale adfærdsteoretiske pointer samt hjælper beslutningstageren med at eksplicite og kvalificere beslutningsgrundlaget, beslutningsprocessen samt beslutningstidspunktet:

- Vi foretager os ofte handlinger, som ikke nødvendigvis altid er knyttet direkte til en bevidst rationel viden. Det ubevidste og det irrationelle spiller også en central rolle i vor beslutningstagning,
- Vi ved ofte noget særligt om et fænomen, når vi arbejder direkte med det (knowing-in-action),
- Vi justerer og forbedrer vore handlinger, imens vi handler – ikke bagefter,
- Vi justerer vore handlinger undervejs på baggrund af refleksionsprocesser i handlingen,
- Refleksion-i-handling vil ofte være springende og ikke logisk lineær af karakter,
- Refleksion-i-handling skulle føre til bedre handlinger – større målopfyldelse – men behøver ikke nødvendigvis at gøre det. Handlinger, foretaget som refleksion-i-handling, kan også fungere negativt i situationen. Viser dette sig at være tilfældet, må man prøve igen!
- Refleksion-i-handling udelukker på ingen måde, at vi efterfølgende planlægger og tænker os om, inden vi handler næste gang (reflection-on-practice). Refleksion-i-handling kvalificerer selvstændigt handlingen og er samtidig også med til at øge grundlaget for viden-i-handling.

Schön forklarer, at refleksion-i-handling naturligt må afføde en form for eksperimentel adfærd:

- Det eksplorative – en spontan afprøvning af, hvad der kommer ud af en eller anden handling,
- Det handlingsafprøvende – om en bestemt handling nu også fører frem til et bestemt resultat, og
- Det hypoteseafprøvende – der opstilles forskellige hypoteser, som afprøves i forhold til hinanden.

Det helt centrale i Schöns teori er således, at vi handler i forhold til den viden vi har i relation til den konkrete situation / handling (viden-i-handling) – og justeringen af disse handlinger foregår i handlingen (gennem refleksion-i-handling). (Wahlgren, 2002: xxx).

Schöns to refleksionsformer har fokus på 2 forskellige – men dog komplementære videnkategorier - og det vil være særdeles praktisk og produktivt for læringsudbyttet i den ledelsesmæssige praksis, hvis de to former – godt nok tidsmæssigt forskudt - kunne holdes i spil kontinuerligt. Refleksionen – både af den ene og af den anden type – stopper aldrig. Som leder bliver man derfor aldrig udlært.

5.3 Praktisk formidlingsstrategi - substans og pædagogik

Ovenstående mange teoretiske overvejelser ligger til grund for den praktiske formidlingsstrategi.

Formidlingsstrategiens omdrejningspunkter er et eksperimenterende uddannelsesforløb i FLUX, indeholdende elementer der kan skræddersyes til virksomheder samt et train-the-trainer kursus.

Vi har af valgt at fokusere på

Vi har valgt at fokusere på formidling indenfor Efter-/videreuddannelsesområdet (EVU). Et udviklingspunkt er at tilpasse formidlingen til Fuldtidsområdet (FTU). Et forløb for FTU er en separat udfordring, da det er svært for de studerende at lave refleksion over egen PM-praksis.

Vi har valgt at fokusere på niveau 2 omkring operationel SMV-ledelse (se kapitel 5.2.13 og 5.2.14). Årsagerne hertil er primært begrænsede ressourcer (tid) og at vi rammer ind i det mest centrale behov hos SMV'er, og dermed appellerer bredest.

Pædagogisk og didaktisk tilgang til SMV'er

Vi taler om en ny og moderne tilgang til at håndtere PM hos SMV'er. En tilgang, som tager afsæt i forskningsresultaterne fra SMV1, SMV2 og SMV3.

Formål

Det er formålet at udvikle fornyende kompetenceudvikling og uddannelse til:

- SMV'er (Studerende på åbne forløb og lukkede firmaforløb)
- Train the trainer (undervisere som skal undervise SMV'erne)

Da SMV'er er en helt specifik og unik målgruppe, skal uddannelserne udvikles specifikt til dem. En grundlæggende forståelse i SMV-pædagogik er bl.a. "praksis før teori". Det er desuden et krav, at uddannelsesforløbene er fornyende og eksperimenterende og byder ind med nye tilgange til, hvorledes der struktureret undervises i projektledelsesfaget. Behovet herfor udspringer af konklusionerne i SMV1 og "the bold statement": Vi underviser de forkerte, i det forkerte, på den forkerte måde!" (se kapitel 6).

Fokus er derfor, at:

- Indholdet og substansen omkring PM for SMV'er er nyt,
- Pædagogikken er ny og anderledes, samt
- Formidlingen efter oplevelsesøkonomiske kriterier er helt ny og eksperimenterende.

Målgrupper

Målgruppen er primært de projektansvarlige i SMV'er, sekundært ejerlederne som kan tage beslutninger om projektarbejdsformen i deres virksomhed.

Den tredje målgruppe er undervisere (Train the trainer), som skal undervise ovenstående og interne undervisere i SMV'er, som ønsker at implementere SMV-projektledelse:

- Undervisere på Cphbusiness og IBA, der skal undervise i SMV-projektledelse
- Interne undervisere i SMV'er, der vil implementere SMV-projektledelse

Læringsmål

Læringsmålene er, at den studerende opnår:

- Refleksion over egne projektledelsesudfordringer
- Forståelse for hvordan de tænker situation og kontekst før model og teori
- Indsigt i hvilken projektarbejdstype de er
- Forståelse for grundelementerne i FLUX-modellen
- Afprøvelse af modellen og inspirationskort
- Indblik i hvordan andre arbejder med FLUX
- Udarbejdelse af handlingsplan

Overvejelser bagved

Den pædagogiske tilgang til SMV'erne skal være praktisk orienteret med fokus på direkte anvendelighed og en legende tilgang til læring. De fleste SMV'er har en praktisk "hands on" og ikke en teoretisk tilgang til projektledelse, hvorfor de skal kunne se den umiddelbare værdi for dem selv i undervisningen i projektledelse – det skal være enkelt og i øjenhøjde.

SMV'ernes praktiske tilgang til PM eksemplificeres i følgende citater:

"Der er ikke nogen klar definition af, hvad et projekt er.", PL47 (SMV1)

"Vi har slet ikke de der formaliserede projektgennemgange overhovedet. Det er slet ikke noget, vi arbejder med. Der er projektafrapportering, men den er meget løs og

diffus, så det handler meget om, hvad bestyrelsen finder nødvendigt og relevant til det næste bestyrelsesmøde.” PL 67-68

”Når plan slår fejl - så tager vi fat i det og ser på hvad vi kan gøre” PE141 (SMV1)

Mange SMV'er ser ikke projektarbejdsformens store potentiale og bidrag til deres strategi. I nogle tilfælde, særligt de helt små virksomheder, har svært ved at genkende, at de overhovedet arbejder med projektledelse fx

”Vi er et meget lille hus med få mennesker. Så vi sætter os egentlig bare og kigger hinanden i øjnene.” PL 61 (SMV1)

”Vi har slet ikke de der formaliserede projektgennemgange overhovedet. Det er slet ikke noget, vi arbejder med. Der er projektafrapportering, men den er meget løs og diffus.” PL 67-68 (SMV1)

For de lidt større SMV'er handler det mere om en forståelse for, hvordan projektledelse bliver en naturlig del af kulturen, og hvor en måske allerede mere struktureret tilgang til projektarbejdsformen bliver endnu mere forankret fra top til bund i virksomheden.

Empirien viser dog, at SMV'erne generelt er villige og interesserede i at lære om og tilegne sig konkret viden om PM, men det skal være viden, som de kan anvende direkte i deres dagligdag, og som de kan se en umiddelbar værdi i, eksemplificeret i disse citater:

”Projektarbejdsformen giver bonus” PL 211 (SMV1)

”Vigtigt at vi gør det ens hver gang” PL 383 (SMV1)

”Uden modellen ville der blive kaos” PE70, PL85 (SMV1)

Fordelen ved SMV'ernes konkrete og pragmatiske tilgang er, at beslutninger kan træffes relativt hurtigt, og ny viden "der passer", bliver hurtigt og grundigt udnyttet. SMV'erne er ikke sene til at se og udnytte konkrete fordele på et marked, som ny viden kan bidrage med.

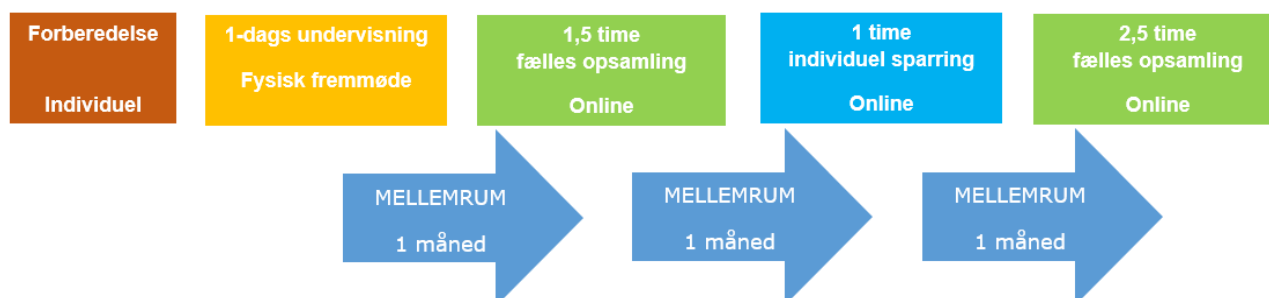
Den nye viden til SMV'erne skal lægges frem efter følgende principper:

- Let og hurtigt at gå til,
- Umiddelbart relevant i en konkret kontekst,
- Resultatorienteret, og
- Gerne erfaringsbaseret i forhold til et givet marked.

Ovenstående findings underbygges af Sarai Løkkegaards Ph.D. om videnskabelig viden til SMV'er "Disseminating scientific knowledge to small and medium-sized enterprises" Løkkegaard, Sarai.

Hvordan ser man så denne tilgang i vores eksperimenterende pædagogiske tilgang?

SMV Projektledelse



Overordnede Principper

Udgangspunktet er som nævnt ovenstående dimensioner, anvisninger og læringsteori til SMV'erne. Det udmønter sig helt konkret i, at der altid tages udgangspunkt i den konkrete situation og kontekst dernæst teori- og metodevalg tilpasset den enkelte SMV.

Forberedelse

Med udgangspunkt i at SMV PM og FLUX-modellen sætter kontekst og situation før model, ønsker vi at sætte tankerne i gang hos SMV'erne omkring deres egen tilgang til PM. Denne forberedelse kan delvis ses som værende i modstrid med de teoretiske overvejelser, som vi har gjort tidligere. Imidlertid viser afprøvningen på Diplomstuderende (se kapitel 3), at dette i høj grad er muligt og ikke mindst udbytterigt.

I forberedelsesfasen opfordres deltagerne til at skrive en kort præsentation af dem selv og deres udfordringer ift. projektarbejdet. Herforuden tager de en typetest, som skal være med til at skabe refleksion over egen PM tilgang. Den indhentede empiri viser, at SMV'erne tiltrækkes af ideen om en "personlig" test, og det underbygger den involverende og legende tilgang, samt at der tages udgangspunkt i den enkelte SMV's konkrete situation og kontekst før valg af teori og metode.

Ydermere bedes deltagerne se to korte introduktionsvideoer om typerne og projektarbejdsformen generelt. Videoformatet er valgt ud fra, at det skal være hurtigt og lettilgængeligt. De skal være med til at give deltagerne en introduktion til emnerne, som foldes ud på mødedagen.

Vi vælger videoformatet for at imødekomme SMV'ernes præferencer for hurtig og let tilgængelig viden frem for bøger og/eller artikler. Det er bevidst, at SMV'erne ikke introduceres for teori endnu, da udgangspunktet er deres egen situation.

Alt materiale er let tilgængeligt på hjemmesiden: www.smvprojektledelse.dk.

Fremmøde undervisning

Den overordnede tilgang på fremmødeundervisningen er, at det skal være praktisk, resultatorienteret og involverende.

Efter en formel rammesætning med formål, mål og agenda jf. Læringsmålene, aktiveres deltagerne i en øvelse med fokus på dem selv og deres PM. De aktiveres både fysisk og mentalt og bliver introduceret for hinanden.

Som indflyvning til FLUX-modellen og projektarbejdsformen vises testimonial-videoer af SMV'er, som har arbejdet med modellen. Her fortæller "rigtige" SMV'er om deres oplevelser, udfordringer, løsninger og resultater på deres konkrete arbejde med deres PM og FLUX-modellen. Det skal være med til at skabe interesse på en autentisk måde hos deltagerne, som kan relatere videoerne til egen PM. Dette suppleres med en kort teoretisk baggrundsinformation om SMV'er og typerne, som kan relateres direkte til deltagernes egne typetest. Herefter inddrages deltagernes præsentationer, som kobles til de viste testimonials og baggrundsmaterialet.

På baggrund af ovenstående information og indsigter bliver deltagerne inddelt i en gruppeøvelse, hvor de ved hjælp af en række refleksionsspørgsmål skal tænke over egne PM typer og herunder, hvad det giver af styrker, udviklingspotentiale, muligheder og opmærksomhedspunkter for den enkelte. Deltagerne inddeles i grupper for at skabe interaktivitet, involvering og dermed læring.

For at skabe en brugerorienteret, spontan og unik undervisning skal deltagerne dernæst illustrere/tegne deres egen organisation, projektarbejdsform og ønskescenariet for deres PM. Ved at tegne aktiveres de kreative, spontane og intuitive dele af deltagernes hjerner, og de arbejder aktivt med egne cases. Tegningerne skal senere bruges ifm. FLUX-modellen og til en fælles fernisering. Det er vigtigt, at tegneøvelsen italesættes præcist og gøres sjov og legende, da det for mange voksne kan være grænseoverskridende at tegne. Øvelsen opsamles i plenum, hvor erfaringer deles og stemningen er forhåbentlig god og humøret højt efter tegneøvelsen.

Efter en pause introduceres deltagerne for FLUX-modellen – kort og overordnet. Deltagerne får udleveret en stor printet udgave af modellen, og de præsenteres for en øvelse, hvor de skal koble egen tegning/illustration og udfordringer med FLUX-modellen. Her anvender de modellen helt konkret på egen PM, så anvendelsen af modellen bliver praktisk, relevant og interessant.

Efter øvelsen får deltagerne en kort indflyvning til *Projektarbejdet* og inspirationskortene. Nu skal deltagerne prioritere deres indsats i en indsats/effekt matrix, hvilket er med til at skabe overblik og sikre handling efterfølgende. Med udgangspunkt i de mest efterspurgte værktøjer fra inspirationskortene koblet med deltagernes mest presserende udfordringer, giver underviser en introduktion til de ønskede værktøjer på kendskabsniveau, så deltagerne kan komme i gang med deres planer og selv fordybe sig yderligere i det, som er relevant for dem hver især.

Efter pausen arbejder deltagerne på deres handlingsplan (handlingsplan-skabelon uddeles) individuelt men med inspiration fra hinanden og hjælp fra underviser, og de forskellige handlingsplaner begynder at tage form.

Næste korte teoretiske indslag omhandler *Lederskab* kobler til de relevante inspirationskort og endnu en gang prioriterer deltagerne deres indsatser ud fra indsats/effekt-matrixen. Ved gentagen anvendelse bliver værktøjerne mere og mere naturlige og sandsynligheden for, at deltagerne får metoderne implementeret i deres dagligdag, stiger. På samme måde som ved projektarbejdsformen udfolder underviser de mest relevante og aktuelle værktøjer fra inspirationskortene, så deltagerne får et kendskabsniveau til dem. Deltagerne arbejder videre på deres handlingsplaner på samme måde som ved projektarbejdet.

Dagen rundes af med en opsamling, hvor hver enkelt deltager forpligter sig til ca. tre punkter på deres handlingsplan. De har skrevet deres punkter ned og italesat dem over for underviser og de andre deltagere, hvilket er med til at skabe forståelse, forpligtelse og dermed handling.

Mellemrum

Mellemrummet mellem første fysiske møde og online-mødet er en måned. Det giver deltagerne tid til at arbejde med deres handlinger, få erfaringer og skabe refleksioner, som de kan tage med til næste online fælles opsamling. Mellemrummene er individuelt orienterede, så deltagerne ikke er afhængige af nogle af de andre deltagere, men underviser opfordrer til, at deltagerne involverer kolleger, så PM arbejdet udbredes i egen organisation og sandsynligheden for forankring, succes og gode resultater øges.

Foruden de konkrete praktiske handlinger i mellemrummet, skal deltagerne orientere sig på hjemmesiden, så de bliver dus med den og kan gøre brug af alle værktøjer og aktiviteter her løbende og efterfølgende – det er hurtigt, let tilgængeligt og brugerorienteret. Deltagerne skal se de korte informationsvideoer om FLUX-modellen, lederskab og projektarbejde. Nu kan deltagerne relatere videoerne til deres eget PM arbejde, og de bliver derfor relevante og aktuelle for deltagerne og er på dette tidspunkt med til at skabe fornyet inspiration og momentum. Endeligt skal deltagerne forberede en statuspræsentation til den fælles online opsamling. Det er med til at skabe ejerskab hos den enkelte og inspiration til de andre.

Online fælles opsamling

Formålet med den online fælles opsamling er at skabe ejerskab og momentum i deltagernes PM arbejde samt at skabe et forum for videndeling.

Underviser byder velkommen og sætter scenen. Deltagerne præsenterer deres forberedte præsentationer i plenum eller i grupper afhængigt af deltagerantal. Underviser sørger for at samle op og skabe videndeling, hvorefter deltagerne får mulighed for at justere deres handlingsplaner. Opsamlingen afsluttes med en "næste skridt" runde, som skal være med til at sikre ejerskab og handling.

Mellemrum

Mellemrummet mellem den online opsamling og den individuelle online sparring er også sat til en måned, så deltagerne har tid til at handle, erfare og reflektere. For at aktivere og involvere deltagerne, bedes de forberede og sende deres udfordringer til underviser inden det online møde med individuel sparring.

Online individuel sparring

Den individuelle online sparring har fokus på den enkelte deltagers PM arbejde og giver hver deltager mulighed for at få sparring, rådgivning og coaching på egne relevante og praktiske udfordringer med underviser. Det skal give deltagerne konkret rådgivning men også hjælp til at skabe refleksion over eget PM arbejde.

Mellemrum

Det sidste mellemrum mellem individuel sparring og fysisk/online fælles opsamling har som de andre mellemrum en varighed på en måned af samme grund som de andre mellemrum - deltagerne skal handle, erfare og reflektere. Afslutningsvis skal de forberede en præsentation af deres arbejde hen over de seneste fire måneder, hvilket skal illustreres i en ny FLUX-model skabelon. På den måde bindes en sløjfe på arbejdet med nuværende erfaringer, deltagerne har fra praktisering af projektledelsesmateriale, og vi skaber fokus på det fremadrettede arbejde, hvilket er med til at skabe forankring af de ønskede resultater.

Fysisk eller online fælles opsamling

Den sidste opsamling kan være fysisk eller online afhængig af ønsket om fleksibilitet. Det er kulminationen på forløbet, hvorfor den afsluttes med en festlig ceremoni og overrækkelse af certifikater. Der er ingen formel eksamination, da fokus er på den praktiske og relevante udvikling for den enkelte SMV og ikke på en mere teoretisk eksamination.

Underviser starter med at rammesætte de 2,5 timer, herefter præsenterer deltagerne deres "endelige" FLUX-modeller inkl. handlingsplaner. Underviser samler sammen og videndeler læring, gode ideer og tips & tricks. Deltagerne får en sidste gang mulighed for at justere deres handlingsplaner og prioritere de kommende handlinger. Forløbet sluttes af med evaluering og den festlige ceremoni med certifikatoverrækkelse for at markere en milepæl.

Materiale overvejelser

Der er udarbejdet PowerPoint slides til ovenstående uddannelsesforløb SMV-projektledelse.

Da slides skal kunne bruges af andre end deltagere i projektet, er øvelser beskrevet relativt udførligt, og der er indsat kapitel-slides for at gøre det helt tydeligt, at der skiftes emne.

Der er illustrationer for at sikre, at slides ikke blev for teksttunge, men bevarer den lethed SMV'er efterspørger.

Dels er der illustrationer fra FLUX-modellen, men også ikoner hentet fra Powerpoint. Begrundelser for sidstnævnte er, at det på den måde vil være let for brugeren at indsætte ekstra slides og samtidig bevare det eksisterende udtryk.

Slides er endvidere udarbejdet i samme layout som www.smvprojektledelse.dk for at skabe en fælles identitet.

Train the trainer

Train the trainer-forløbet er tiltænkt 2 målgrupper:

Den første målgruppe er eksisterende undervisere på Cphbusiness og IBA, der skal undervise i SMV-projektledelse - disse forventes at have en vis didaktisk og pædagogisk viden. Den anden målgruppe er ansatte i organisationer, der vil videregive viden og indføre SMV-projektledelse i egen organisation. Denne målgruppe må forventes at have organisatorisk viden, men ikke nødvendigvis didaktisk og pædagogisk viden.

Begge målgrupper skal have et vist vidensniveau om SMV-projektledelse, typer, tilgang m.m., men de didaktiske, pædagogiske og forskningsmæssige overvejelser skal doseres forskelligt.

Begge grupper får viden fra materialet på www.smvprojektledelse.dk, udarbejdede slides til tilhørende plan og materiale fra forskningsprojekterne SMV1-2-3.

Didaktisk og pædagogiske input gives til den anden målgruppe via udvalgte YouTube videoer.

Forløbet er derfor bygget op med en del obligatoriske elementer samt enkelte valgfrie. Efter disse er der et par elementer til inspiration.

Forløbene for begge målgrupper afsluttes med en 1½ times online møde med en SMV-3 projektdeltager for at følge op og kunne adressere de spørgsmål, som deltageren har. Til dette møde skal deltageren forberede følgende, som vil være udgangspunkt for samtalen:

- Forbered 5 projektarbejdsform-udfordringer – og hvordan du vil gribe det an i dialogen med de studerende/dine kolleger
- Hvordan vil du gribe undervisningen an – hvilke tanker gør du dig?

Formålet er, at deltageren i eget tempo kan starte med at sætte sig ind i SMV-projektledelse m.m. for at få et overblik over FLUX-modellen, baggrund for modellen og relevant viden. Efterfølgende reflekterer de over 5 selvvalgte udfordringer og hvordan de vil gribe dem an – vi bringer på denne måde konteksten ind i forløbet.

Afslutningsvis har deltageren en dialog med en SMV3-projektdeltager for at adressere lige netop deres udfordringer med undervisningen.

Altså meget i tråd med den identificerede lethed, der efterspørges og hvor den studerende har mulighed for at sætte det ind i egen kontekst i form af refleksionsspørgsmålene og dialogen med en SMV-3 projektdeltager.

Certificeringer

Standardisering og certificering går hånd i hånd - og fint med det. Derfor er det oplagt, at vi ikke tilbyder certificering i FLUX.

SMV-uddannelsen, der baserer sig på refleksion, handling og læring, egner sig ikke til certificering (se diskussion af dette hos Rode, A. L. G. Frederiksen, Signe H. & Svejvig, P. (2018)). I SMV-uddannelsen vil der organisatorisk altid være tale om en kontekst og en situation, der er medbestemmende, hvorfor standardløsninger og løsrevne strukturer, processer, modeller og værktøjer kan vise sig at være en alvorlig hæmsko (overtage styringen) mere end en egentlig hjælp (Christensen, S., & Kreiner, K. (1991)).

Fokus vil desuden i SMV-uddannelsen være rettet særligt imod bløde kompetencer, refleksion og afprøvning af egen praksis, og i den sammenhæng er standarder og hurtige løsninger ikke egnede.

6.0 Praksis - kendskab og læring hos SMV'erne

Delmål 4:

- **Praksis - relevant og anvendelig viden til SMV'erne**

6.1 Vores egen kommunikations- og formidlings-strategi på SMV3

Formidling overfor SMV'er er en udfordrende opgave. Vore litteraturstudier og hidtidig praksis fra SMV 2 viser:

- Virksomhederne har begrænset ny informationssøgning – de bruger deres erfaringer.
- Praksis vinder over det teoretiske og
- På erhvervsakademierne har vi kun berøring med en mindre del af SMV-segmentet.
- Det situationsbestemte vinder over det generiske

Formidlingsstrategien i at sprede FLUX-budskabet kan derfor med fordel være:

- Netværksorienteret – hvor relationer og deling af egne og andres erfaringer er hjørnestene
- Multichannel – hvor vi anvender flere typer af medier for at sprede budskabet om FLUX.
- Indhold skal være udbytteorienteret – hvor lavt hængende frugter hurtigt kan høstes
- Simpelt, forståeligt og praksisorienteret

Kigger vi på vores nuværende formidling via undervisning, påpeger SMV1 studiet at IBA/Cphbusiness i det nuværende set-up "underviser de forkerte i det forkerte på en forkert måde":

- Forklaring herpå:

Statement	Forklaring på status
Vi underviser de forkerte	SMV'er er underrepræsenteret på akademier.

	Ejerledere/PL i SMV'er tager kun i begrænset omfang uddannelse i PL
I det forkerte	Instrumentel værktøjs formidling og litteratur Mange værktøjer - uprioriteret Management og ikke Leadership
På den forkerte måde	Teori før praksis Ikke til reflektive praktikere

Ud fra ovenstående overvejelser er det derfor oplagt at vi:

- Kommunikerer via platforme/medier, der allerede er etablerede og har kontakt til SMV-virksomheder.
- Udvikler nye tiltag såsom dedikeret hjemmeside og Podcast.
- Starter lokalt – udbreder til resten af Danmark løbende

6.2 Netværk og aktiviteter

Prioritet 1 er at "Gribe fat" i eksisterende institutioner og netværk

I SMV3 har vi fortsat og udbygget det formidlingsarbejde, vi allerede har sat i gang i SMV1:

A) De "traditionelle" netværk

- Lederne,
- Dansk Projektledelse, og
- Rethinking Project Management.

B) Nye netværk - Offentlige institutioner

- Erhvervsfremmestyrelsen - tilknytte os de særlige programmer for SMV'er, herunder Erhvervshusene

C) Nye netværk - Private interesseorganisationer

- Erhvervsråd,
- Rigét Netværk.
- DIMA (Danish International Manufacturing Academy)
- DI og SMV Danmark er der endnu ikke skabt kontakt med

I praksis har vi allerede opstartet en del eksternt netværksarbejde i SMV1 + SMV2. Dette arbejde er blevet videreført og udvidet i SMV3 regi:

- Oplæg hos Lederne - "Årets Projektdag",
- Dansk Projektledelse - forskellige arrangementer,

- Åbent webinar,
- Forskningens Døgn - SDU,
- Netværk - Rethinking Project Management,
- Århus Universitet - Per Svejvig,
- SDU – Suna Løwe Nielsen, Tove Brink,
- IDA Konference.
- Webinar DIMA
- Workshop med Business Kolding
- Workshop med Business Aabenraa
- Webinar Erhvervshus Sydjylland
- Artikel i fagtidsskriftet – Dansk Projektledelse, 2021

Vi har endvidere sparret med en række virksomheder:

- EY Denmark, Ole Rasmussen, Executive Director, Business Development
- Gravity, Søren Schnedler, ejer
- JEVI, Tommy Christensen, CEO
- SIMATEK,
- CNC Onsite, Aage Dam

Møder med sparring og dialog har været afgørende input til kvalificering af FLUX og forståelsen af SMV-segmentet. Vi ser derfor fastholdelse og udvikling af netværk som en afgørende succesfaktor for yderligere kvalificering og ikke mindst spredning af FLUX.

6.3 Oprettelse af hjemmeside: smvprojektledelse.dk

Det blev besluttet at oprette en hjemmeside til at samle og dokumentere alle materialer overfor eksterne og interne interessenter/målgrupper.

Vi har valgt domænenavnet: smvprojektledelse.dk som et beskrivende navn til tydeligere formidling af budskabet.

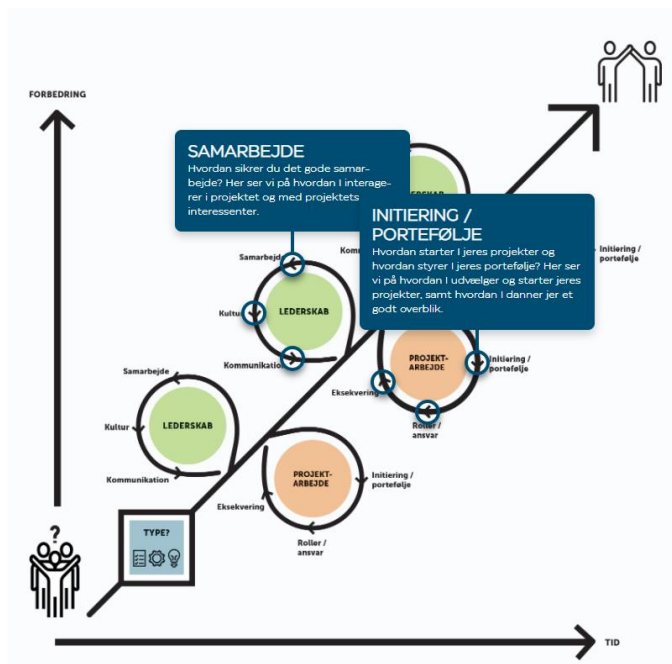
Domænet har fælles ejerskab mellem Cphbusiness og IBA.

I overvejelserne omkring hvilket materiale, der ville være relevant at udvikle til projektet, blev det diskuteret ud fra særligt den ene målgruppe, at det var vigtigt at få samlet alt materialet et sted - en såkaldt tematisk samling (Nielsen, et. al. 2011). Da materialet skal hjælpe målgruppen med at undersøge nye måder at problemløse i projekter, kan materialet klassificeres som et medierings- og refleksionsredskab, og det er derfor oplagt at samle det i et tema på en åben platform (Nielsen, et. al. 2011). I forlængelse af materialets klassifikation er det vigtigt at have med i overvejelserne, at materialet ikke skal give målgruppen et entydigt svar eller en bestemt aktivitet, men opfordrer til refleksion og egen problemløsning.

Målgruppen er sammensat af ansatte og ejere i små og mellemstore virksomheder, der arbejder med projekter. Vi ved at målgruppen har en travl hverdag, hvorfor det er relevant at sikre en let adgang til materialet samt et materiale, der i sin form er let

Model med hotspots

Modellen præsenteres visuelt med korte og præcist formulerede forklaringer, som brugeren selv kan klikke rundt i. På den måde kan brugeren selv gå undersøgende til modellen og fokusere på det, der er væsentligt for dem selv.



Videoer

Foruden den visuelle model er der udviklet videoer, der formidler både hele modellen samt delelementer af den. I udviklingen af videoerne blev der igen taget udgangspunkt i målgruppen samt emnet, der skulle formidles.

Ud fra målgruppen ved vi, at de ikke nødvendigvis på forhånd har en viden om projektteori eller en længere faglig uddannelse. Derfor var vi klar over, at det var vigtigt at sikre, at sproget ikke blev for akademisk samt at forklaringerne var konkrete med direkte eksempler til praksis. I forlængelse af videoerne er sproget på hjemmesiden generelt også tilpasset målgruppen og bliver holdt kort og præcist uden for akademiske formuleringer.

I videoerne blev der også anvendt grafikker både som visuelle ledetråde samt for at sikre brugerens forståelse.

Ud fra formatet er det også relevant at anvende tekstning, da det er en forventning på digitale medier. På de fleste digitale medier afspilles videoer uden lyd, hvorfor det er nødvendigt med undertekster for at sikre at brugeren ved, hvad der foregår i videoen.

Hvordan får vi trafik på siden?

Den markedsføring, der bør ske fremover og som ligger uden for dette SMV3-projekt, bør sikre en stor trafik på siden.

Hvordan vedligeholder vi?

Ligeledes bør der løbende ske en opdatering af siden. Det fælles ejerskab af siden betyder at både IBA og Cphbusiness bør afsætte ressourcer hertil.

6.4 Podcast

Som et nyt formidlingselement blev der i SMV3 lavet en 24 minutters Podcast om FLUX-modellen. Det er tilgængelig her: <https://www.spreaker.com/show/ledelse-og-kommunikation>

Formatet var tilpasset de erfaringer Cphbusiness allerede havde, men processen var ny og lærerig for deltagerne. Podcastet blev endvidere formidlet via LinkedIn.

6.5 Formidling og spredning internt

Det er vigtigt for spredningen og udviklingen, at vi internt både hos IBA og Cph Business kontinuerligt holder kolleger opdateret på FLUX. Dels er train the trainer forløbet struktureret således, at det tilgodeser netop denne målgruppe af undervisere, der allerede har erfaring i formidling, men mangler den konkrete viden om modellen og forståelse for målgruppen. Desuden handler det også om, at vi som afsender og projektgruppe forsætter arbejdet med spredning via møder, netværk, webinarer og interne seminarer.

Hvad vi allerede har gjort - internt:

- Indlæg på videndage - IBA og Cphbusiness,
- Oplæg på fuldtidsuddannelser - IBA og Cphbusiness,
- Oplæg på Årskonferencer, og
- Intern kompetenceudvikling - Projektets dag.

Hvad vi planlægger at gøre - internt:

- Alumni arrangementer hos både Cphbusiness og IBA
- Oplæg på undervisermøder (kontinuerligt efter behov og udvikling) 2021/2022

6.8 Konklusion og vurdering af formidlingsstrategi

Baseret på en teoretisk referenceramme og vores praksislæring i SMV3 har vi udviklet helt nye tilgange til og indhold i PM undervisning.

Formidlingsindsatsen har været påvirket af Covid-19 situationen. Såvel intern som ekstern formidling har overordnet været mindre end vores egne forhåbninger.

Effekten har således ikke helt været som ønsket.

Imidlertid er helt nye formidlingselementer udviklet med www.smvprojektledelse.dk som et omdrejningspunkt. Dette i kombination med rammerne for en helt nyt og SMV/FLUX uddannelsesforløb betyder at grundstenene for yderligere spredning og kvalificering kan ske.

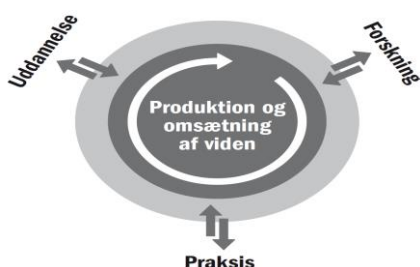
7.0 Forskning og udvikling

Delmål 5:

- **Forskning og udvikling - herunder tilbageløb til institutionerne selv**

7.1 Forskning set i projektsammenhæng

Erhvervsakademierne er - som allerede omtalt - forpligtiget til at arbejde med praksisnær og anvendelsesorienteret forskning (LBK, nr. 936, §3). En Frascati-manual er udarbejdet og ligger til grund for det praktiske arbejde. Til viderebearbejdning og udvikling af intentionerne og praksis heri er der tillige udviklet en videnkredsløbsmodel:



Videnkredsløbsmodellen fordrer, at der på FoU-projekter aktivt skal arbejdes på 3 dimensioner i et systemteoretisk perspektiv:

- Forskning - både med selve det faglige tema, men også de strukturelle og processuelle forhold omkring det at gennemføre forskning,
- Praksis - at formidle og omsætte viden til værdi hos slutbrugere, samt
- Uddannelse - styrke uddannelserne og kompetenceniveauet på Akademierne med ny og praktisk anvendelig viden.

Succeskriterierne for arbejdet med forskningsprojekter skal således forstås i relation til både:

- De klassiske akademiske succeskriterier, og
- "Applied science" kriterier (ref. Reed (2018)).

Formidling af erhvervsakademiernes FoU-resultater skal ses - for at det samlet set giver mening - i tæt sammenhæng med målgruppernes behov. Der er ikke etableret et entydigt og snævert formkrav til formidlingen af FoU-resultater, men det forventes, at resultater formidles til fagfeltet og omsættes i et tilbageløb til uddannelser og virksomheder. Altså generelt - ret vide rammer omkring succeskriterier for succes med "applied science".

Det må således antages, at videnformidling og -omsætning er forskellig fra projekt til projekt alt afhængig af målsætninger og målgruppe. Videnformidling og -omsætning bør ske undervejs og til slut i projektperioden. Hvad der kan/bør ske efter projektperioden er ikke konkret italesat.

Det bemærkes - at der ikke er noget krav om, at FoU-arbejde omsættes i "peer-reviewed" forskningsartikler. Det er fint, når det sker - uden dog at sådanne ambitioner og aktiviteter tager fokus væk fra "applied science" målsætningen. Det er videnomsætningen, der bør være i centrum.

Når der i FoU-sammenhæng arbejdes i projekter, bør man være skarp på forskellen imellem traditionelle, klassiske projektilgange og tilgange, der netop egner sig til forskningsbrug. Forskellene er nedenfor trukket skarpt op:

De vigtigste forskelle:

Traditionelle projekter Profil:	Forskningsprojekter Profil:
<ul style="list-style-type: none"> • Rationelt • Projektejer og klient • Projektledelse: Særligt fokus på administrative funktioner • Klare mål • Projektmodel • Plan • Kontrol • Evaluering: Fokus på effektivitet og det at nå planlagte resultater 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikke-lineært • Flere ejere og mange interessenter - ofte ikke-kommercielt i udgangspunktet • Agil projektledelse • Uklare mål, udvikler sig med fremdriften i projektet • Unikt projekt - udvikler måske sin egen model • Plan med usikkerhed og mange iterationer • Motivation og integration • Evaluering: Fokus på effekt, opnåelse af bedst mulige resultater

(Med inspiration fra: Ernø-Kjølhede, E. (2000): Project Management Theory and the Management of Research Projects, MPP Working Paper No. 3/2000, side 28)

Forskellene imellem de to projektilgange er tydelig og ret slående.

Ses der på FoU-projekter i et "applied science" perspektiv kommer der yderligere elementer til formålet og måden at arbejde med viden på.

"Applied science" er noget andet end klassisk forskning. FoU-perspektivet fordrer noget mere:

- Først finde ny viden, derefter
- Få den formidlet til den rette målgruppe og omsat til værdi (få den brugt),
- De to elementer bør dog ikke nødvendigvis gennemføres som to adskilte faser, men kan udmærket krydsfacilitere hinanden og samtænkes - alt efter formål og valgt proces.

Sættes FoU-projektstrukturen op i et klassisk projekthierarki kan følgende tænkes:

Projekthierarki for FoU-projekter – generisk model

Hierarki	Beskrivelse	Kommentar
Formål	Omsat: <ul style="list-style-type: none"> Ny viden Endnu ikke omsat viden 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluering: Får vi "nok" ud af formidling og omsætning?
Mål	Omsætningsparat: <ul style="list-style-type: none"> Ny viden Endnu ikke omsat viden 	<ul style="list-style-type: none"> Normer for omsætningsparathed for viden
Leverance	En FoU-rapport over: <ul style="list-style-type: none"> Ny viden Endnu ikke omsat viden 	<ul style="list-style-type: none"> Klassiske kvalitetskrav til frembringelse af ny viden Kriterier for at finde frem til ikke omsat viden
Aktiviteter	Udvikling af: <ul style="list-style-type: none"> Ny viden Endnu ikke omsat viden 	<ul style="list-style-type: none"> Krav til processen Rådgivning om proces
Input / Budget	<ul style="list-style-type: none"> Mange penge Vi skal have mest effekt / impact for pengene 	<ul style="list-style-type: none"> Der bruges mange ressourcer på formålet

(Egen tilvirkning)

7.2 Forskningsformidling

Forskningsformidling eller videnomsætning er en nødvendig og integreret del af alle FoU-aktiviteter. Hvis netop dette element i FoU-projekterne ikke er udviklet og effektivt, falder værdien af FoU.

For at forskning skal kunne kommunikeres og gøres interessant, skal det tænkes ind i en bredere videns- og kommunikationsstrategi for Erhvervsakademierne samt for Sektoren. Dvs. at de tiltag, der allerede nu sker forskellige steder i organisationen - fx omkring sikring af metodekvalitet, kvalitet og homogenitet i videnarbejdet (via Viden & Kompetence) - skal fungere som bagtæppe for en designskitse for en platform. Uden en overordnet, integreret politik og styring kan en sådan platform nærmest ikke undgå at ende som en "dokument-kirkegård".

- Spredning og formidling af akademisk viden til SMV'er er en helt særlig aktivitet - en disciplin for sig selv, der historisk set har haft svært ved at tiltrække udøvere og således har svært ved at udleve sit potentiale! Disciplinen kræver et sæt af specialiserede kompetencer, som almindeligvis ikke ligger først for - eller tiltrækker sig den store interesse - hos et akademisk personale sådan generelt set,
- Spredning og formidling til SMV'er er en disciplin for sig - og bør dyrkes som sådan. Denne disciplin har sine helt egne krav og betingelser, som må tages helt seriøst, hvis fagets praksis skal gøre sig håb om at blive effektiv i en SMV- sammenhæng,

- SMV'erne skal med hensyn til forskningsbaseret viden kommunikativt adresseres på en ny og helt anden måde, hvor viden organiseres og præsenteres særskilt, og
- Som situationen foreligger nu er spredning af forskningsbaseret viden ikke noget Erhvervsakademierne gør eller investerer så meget i - og det hverken som sektor, individuel institution eller som strategiske kompetencer hos de ansatte.

På det helt overordnede niveau er det afgørende for Cphbusiness og IBA at slå sit navn fast som en yderst kompetent og dynamisk "applied science" institution, der netop varetager og responderer effektivt til erhvervenes behov og betingelser. På sigt kunne vi godt blive lidt usikre på, om vi udnytter vores muligheder godt nok vedr. den fremtidige finansiering - både internt og eksternt - hvis vi ikke formår i samlet flok at professionalisere og brande vores formidling af FoU-forskningsaktiviteter.

Der er mange interesser og interessenter omkring forskningsformidling, hvorfor enhver udviklingsopgave inden for dette emne må blive en mangesidet og tværorganisatorisk opgave.

FORSKNING må OVERSÆTTES for at OMSÆTTES

7.3 FLUX og forskningsprojekter i "applied science" perspektiv

Når nu projektledelse og projektarbejdsformen er det centrale for SMV-studierne kunne det også være interessant at rette fokus - med disse erfaringer - på FoU-projekter i sin helhed. Er der noget omkring FLUX, der eventuelt kunne gøres gældende med tanke for at styrke hele måden at arbejde med FoU-projekter på samt øge deres effekt?

Der er flere aspekter ved FoU-processen, hvor der allerede nu udmærket kunne sættes massivt ind:

- En generel styrkelse af forståelsen omkring hvad det vil sige at gennemføre FoU-projekter i en "applied science" kontekst - og det lige fra udvælgelse af temaer, gennemførelsen af forskningsprocessen til videnomsætningen, og
- En generel styrkelse af metoderne og platformene for at gennemføre videnomsætning med effekt. Alle projekter i FoU-porteføljen har på et tidspunkt behov for at videnomsætte - men her tilbydes der ingen metodisk hjælp eller fælles platforme for at gøre indsatsen så professionel eller strømlinet som muligt.

FoU-projektniveau:

- Projekt før model
- Sats på de bløde dele (talent, motivation og integration) i den iterative planlægnings- og gennemførelsesproces
- Tænk formidling og omsætning ind fra start - både i aktiviteter samt budget

Institutionsniveau:

- Gøre spredning og formidling af ny viden til en strategisk kompetence (viden til værdi).

Erhvervsakademisektoren er godt i gang med at italesætte FoU-projekter i offentligheden (Journalist Jesper Egelund, Danske Erhvervsakademier, har i juni 2021 udfærdiget følgende artikel, der skal indgå i en brochure):

Jesper Egelund

Presse- og kommunikationsmedarbejder

Danske Erhvervsakademier

FORSKNINGSPROJEKT HJÆLPER VIRKSOMHEDER TIL HURTIGT AT FINDE NYE LØSNINGER

Forskningsprojekt hjælper hurtigt virksomheder til at finde nye løsninger

De fleste teorier og modeller for projektarbejde passer ikke rigtigt til danske virksomheder. For selv om der findes mange teorier og er skrevet meget om projektarbejdet, så handler det næsten altid om de store virksomheder med over 250 medarbejdere. Dem er der cirka to procent af i Danmark.

Mange virksomheder vil derfor aldrig komme i gang, hvis de skal gøre, som lærebøgerne siger. Det fortæller Jens Vestgaard, der siden 1986 har undervist i projektarbejde. Jens er lektor på Cphbusiness og har sammen med kollegaen Lars Jespersen fra IBA Erhvervsakademi Kolding lavet to forskningsprojekter om, hvordan virksomheder arbejder med projekter.

I det første projekt - SMV1 - spurgte Jens og Lars virksomhederne om, hvordan de arbejder med projekter som udvikling af nye produkter. "98 procent af virksomhederne har ikke organisationsteorier inddraget, som lærebøger, teorier og modeller siger. De har svært at se, hvad de mangler, og så vil de gå helt kolde, hvis de skal gøre som teorierne siger," forklarer Jens Vestgaard.

I SMV2 gik Lars og Jens i dybden med, hvordan fire virksomheder arbejder med projekter. De fire virksomheder er blandt de 98 procent, der har under 250 medarbejdere og derfor hører med i gruppen små og mellemstore virksomheder – også kaldet SMV'er.

"Med SMV2 forsøger vi at udvikle en mere brugbar model til virksomhederne," forklarer Jens Vestgaard.

For mange virksomheder handler det om at finde ud af, at de kan arbejde på en anden måde uden at skulle lave om på alting. En virksomhed i SMV2 havde

eksempelvis ret godt styr på produktionen, men det var lidt sværere at få udviklet nye løsninger eller produkter.

“Vi kunne se, at de var gode til at løse de enkelte opgaver. Ingeniørerne sad med deres del, det samme gjorde administration og salg, og de opfattede nærmest hinanden som konkurrenter. Vi har udviklet en model, som hurtigt hjalp med i gang med nogle samarbejdsøvelser,” siger Jens og tilføjer:

“Mange steder er der en opfattelse af, at et samarbejde er et angreb på fagligheden. Vores model til projektarbejde lægger netop op til at forstå, at samarbejde hjælper virksomheden.”

Samarbejdet mellem Cphbusiness og IBA Erhvervsakademi Kolding giver ifølge Jens en række fordele. De to lektorer er ligestillede som projektledere. Lars og Jens har samme faglighed og interesse, men kommer med forskellige input.

“Vi supplerer hinanden godt, og så handler samarbejdet om ikke at være at kunne give og tage,” slutter Jens Vestgaard.

Følgetekst/Fakta

Projektet SMV2 blev indstillet til årets forskningspris 2020 – blandt andet med begrundelsen, at projektet er et godt eksempel på samarbejde på tværs af erhvervsakademierne.

7.4 Samarbejde med University of Minho, Portugal

Som en del af vore litteraturstudier søgte vi forskningsmiljøer i Europa, der havde lignende formål omkring projektledelse for SMV'er. Vi fandt frem til særligt tre miljøer, som også mere eller mindre stod i forbindelse med hinanden. Miljøerne fordeler sig således:

- Et miljø på Bristol University, England (Cicmil),
- Et miljø i Lille, Frankrig (Turner og Bredillit), og
- Et miljø på University of Minho, Portugal (Fernandes).

Efter at havde søgt skriftlig kontakt viste portugiserne sig at være de hurtigste og mest opsatte på udveksling af ideer, forskning mv.

En delegation rejste til Portugal. Se besøgsrapport i bilag nr. 16

Studiebesøg og peer revideret artikel

To Masterstuderende på ophold hos IBA Kolding

I efteråret 2021 havde IBA besøg af Giselle Mendes og Cristiano Seiji Watanabe fra University of Minho.

Deres Master-projekter omhandlede:

1. How SMEs effectively use project management for business development: A comparison of Portugal and Denmark industry sector
2. An international comparison of how SMEs from the service sector effectively use PM models and tools for business development: cases of Portugal and Denmark.

Vi afgav data til de to Master-projekter og gav vejledning. Begge studerende har efterfølgende bestået deres uddannelser.

Efterfølgende - og som en sammenskrivning af flere elementer fra både master-opgaverne samt vore rapporter fra SMV1 + SMV2 - blev en fælles artikel udarbejdet. Artiklen er peer revideret og offentliggjort på konference i Portugal. Se bilag 17.

Der er potentiale for meget mere samarbejde.

8.0 Konklusion

SMV3 står indholdsmæssigt direkte på skuldrene af resultaterne fra SMV1 + 2.

Formålet og aktiviteterne for SMV3 er derfor umiddelbart afledt af de to foregående projekter. Formålene er som følger:

- En videreudvikling og en kvalificering af FLUX-metoden og -modellen,
- Formidling og spredning af FLUX i et FoU-perspektiv,
- Uddannelse og kurser i FLUX i et FoU-perspektiv,
- Praksis - relevant og anvendelig viden til SMV'erne, og
- Forskning og udvikling - herunder tilbageløb til institutionerne selv.

8.1 SMV3 - hvad nåede vi - trods alt?

Projektperioden for SMV3 er relativt kort og har været lidt vanskelig og budt på en række udfordringer og nye betingelser, som ikke kunne undgå at få indflydelse på gennemførelsen af aktiviteterne set i forhold til de oprindelige tanker. Målsætningerne for projektet blev trods udfordringerne fastholdt, hvorimod prioriteringerne omkring ressourceallokering undergik en del ændringer i processen. Yderligere ressourcer blev tilført særligt på kompetenceområderne for pædagogik og kommunikation.

Resultaterne på de enkelte delmål ser således ud:

- FLUX-metoden og -modellen er blevet afprøvet på SMV-relaterede organisationer samt på individuelle SMV'er. Data fra afprøvningerne er samlet og analyseret, hvorefter tilgangen og værktøjerne er tilpasset og udviklet. Afprøvningen kunne godt have omhandlet flere "cases", men på grund af tidsfaktoren og covid-19 blev feltet ikke så stort, som vi havde planlagt. Metoden og modellen står dog stadig stærkt i forhold til SMV'erne,
- Formidling og spredning af ny viden til SMV'er er en stor og kompliceret sag med mange behov og vinkler. Den omfattende litteratur om emnet blev konsulteret og strategi for SMV3 blev udviklet. Formidlingen fra SMV3 til SMV'erne er forsøgt udarbejdet og gennemført under et oplevelsesøkonomisk perspektiv. Om dette er lykkedes til fulde er ikke afprøvet fuldt ud i praksis. SMV'ernes uhomogene miljø er i sagens natur svært at indkredse, så der er brug for rigtig meget differentieret formidling og kommunikation,
- Kurser og input til uddannelser (til virksomheder og "train-the-trainer") er eksperimentelt udviklet med fokus på det formålsbestemte - det er ikke PM-modellerne mv., der i sig selv er interessante, men resultatet for de konkrete interessenter. Mindsettet til undervisning opfatter PM som en "entreprenør aktivitet" (en skabende aktivitet i en omskiftelig verden) og ikke blot en "operational aktivitet" (at følge nogle regler uanset i hvilken kontekst, der arbejdes). PM er grundlæggende en "learning experience" for SMV'erne omkring et værdiskabende samarbejde interessenterne imellem på tværfagligt niveau,
- Praksis: Projektet har leveret relevant og anvendelig viden til udvalgte SMV'er, herunder FLUX-materialer til facilitering, udvikling og indlejring af lokal kompetenceudvikling omkring projektarbejdsformen. En værktøjskasse med

konkrete forslag til forbedringer af projektarbejdsformen er diskuteret og overleveret til de udvalgte SMV'er, og

- Forskning og udvikling - herunder tilbageløb til institutionerne selv.

Aktiviteterne i SMV3 projektet kulminerende i juni 2021 med lancering af SMV-studiernes hjemmeside: www.smvprojektledelse.dk

Produktmæssigt er studierne kommet frem med følgende:

Project Management for SMV'er: 5 kritiske elementer i en nye tilgang!

- **FLUX-metoden: Et nyt PM-mindset – "organisation før model"**
- **FLUX-modellen: Materialer til facilitering af lokal refleksion, kompetenceudvikling og læring,**
- **FLUX-værktøjskassen: Konkrete PM-forbedringer hos SMV'er,**
- **FLUX-pædagogik: Refleksion, handling og læring, og**
- **FLUX-kurser: Læringsforløb med transfer og impact.**

Samskabelse omkring innovationer i projektarbejdsformen er værdiskabende hos SMV'er - ikke implementering af standardløsninger!

8.2 SMV-studierne - generelt

SMV-studierne griber helt fra starten ud efter nogle store teoretiske og praktiske udfordringer omkring brugen af projekter i vore organisationer - herunder selvfølgelig med særligt henblik på SMV'ernes situation og muligheder. Studierne bygger tillige på en række centrale præmisser og begrænsninger af både teoretisk og praktisk karakter:

- Projektarbejdsformen medfører en relativ øgning af værdiskabelsen i organisationen - herunder også for SMV'er (se Dalcher, 2012),
- PM-litteraturen giver traditionelt støtte og opbakning til dette standpunkt, men litteraturen giver på den anden side ingen klar evidens eller praktiske forklaringer eller instruktioner for at opnå noget sådant,
- SMV'er er strukturelt negativt udfordret ("liabilities of smallness") på mange faktorer i forhold til større organisationer, hvilket har klare implikationer for brugen og nytteværdien af større, traditionel PM-guidelines,
- PM-litteraturen er i det hele taget noget underudviklet og ustruktureret, når det kommer til SMV-området. Litteraturen er i fuld gang med at se på alternative forslag og metoder i forhold til den udfordring, som den traditionelle PM-litteratur og tænkemåde sætter SMV'erne over for,
- Den mere moderne PM-litteratur har blik for, at en praksis (og dermed et fag) som projektledelse i organisatorisk sammenhæng ikke kan stå alene - der er altid en kontekst og en situation at tage hensyn til (contingency tankegangen),
- På den baggrund ser den nyere litteratur ind i en situation, hvor standardiserede og organisatorisk løsrevne modeller og værktøjer har kun ringe chancer for at være effektive i SMV'ernes ledelsessystem, processer og kultur, samt
- Et solidt, pragmatisk, forretningsmæssigt fokus på resultatet - på værdiskabelsen i projekter for SMV'er og dens kunder (alle interessenter).

Netop på grund af disse kritiske og uafklarede forhold omkring projektarbejdsformen og SMV'er er det forsknings- og udviklingsmæssigt spændende og interessant at tage dette felt op.

Der er desuden - i netop en dansk sammenhæng - et yderligere forhold til at underkaste SMV'ernes brug af projektarbejdsformen et grundigt studie:

- **Den danske erhvervsstruktur** – ca. 98% af alle virksomheder i Danmark er SMV'er. Der er stadig et stort og interessant potentiale at gå i gang med.

Med baggrund i SMV-studierne tilbydes SMV'erne nu noget radikalt andet – noget som SMV'erne konkret efterspørger til egen forretningsudvikling - et behov vi allerede afdækkede under SMV1:

Forskellen i tilgang imellem traditionel PM og FLUX:

	Klassisk PM	FLUX-mindset For SMV'er
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Guidelines, standardløsninger • Planlægning og implementering • Effektivitetsdrevet 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokal og formålsorienteret brug af PM • Forandringsorienteret • Værdidrevet, kunder
Forbedring/forandring	<ul style="list-style-type: none"> • Brug standarder • Træn standarder 	<ul style="list-style-type: none"> • Selvdiagnostisering af PM i egen praksis - refleksion • Eksperiment, læring • Forbedring, iterationer
Forudsætninger	<ul style="list-style-type: none"> • Reproduktion af standardløsninger • At man reelt implementerer normerne i guidelines i sin organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til egen organisation, forretning • Evne til selvdiagnostisering • Refleksion over egen PM • Kendskab til PM modeller og værktøjer
Kritiske pointer	<ul style="list-style-type: none"> • Guidelines er store, tunge og komplekse (SMV'erne bruger generelt ikke disse guidelines) • Problemer med at omsætte til praksis, problemer med implementering 	<ul style="list-style-type: none"> • SMV'erne skal selv udvikle deres løsninger - kan ikke trække standardløsninger frem for egen organisation • Selvrespekt for lokale løsninger ("efficacy") • Simplicitet er godt - men det kan også hurtigt blive for simpelt

(Egen tilvirkning)

Ovenstående nye FLUX-mindset giver sig udslag i en ændret tilgang til PM-undervisning og pædagogik. **De studerende skal indholdsmæssigt lære noget nyt - samt lære det på en ny måde:**

En oversigt over forskellene imellem traditionel PM undervisning og FLUX-undervisning:

	Traditionel PM-undervisning	FLUX-undervisning
Substans	<ul style="list-style-type: none"> • Model før organisation • Standardløsninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontekst, organisation og situation før model

		<ul style="list-style-type: none"> • Forståelsen af projekt og organisation er mangfoldig • Formålsbestemt brug af PM • PM-modeller og værktøjer efter behov
Pædagogik	<ul style="list-style-type: none"> • Teori i praksis • Repetition - certificering 	<ul style="list-style-type: none"> • Refleksion • Eksperiment og læring

8.3 Et perspektiv på SMV-studierne

Og så er det interessant og spændende at vide, at "vi har fået venner" på University of Minho, Portugal, som arbejder i samme retning omkring PM for SMV'er, som vi gør.

9.0 Perspektivering

Resultaterne i SMV-studierne er mange og signifikante.

Men der er også stadig meget arbejde omkring FLUX-produkterne og deres udbredelse, der kunne gøres til gavn for danske SMV'er.

Der er tillige et stort potentiale at hente hos SMV'erne - både omkring deres egen værdiskabelse med FLUX samt omkring kompetenceudvikling i FLUX og generelt omkring projektarbejdsformen.

Med hensyn til perspektivering af SMV-studierne er der fokus på følgende:

Hvad er gjort:

- FLUX-konceptet er søgt udbredt igennem en ansøgning til Industriens Fond - se bilag nr. 18. Vi fik desværre afslag på ansøgningen.

Hvad planlægges:

Vi anbefaler at en række fremadrettede tiltag bliver prioriteret ressourcemæssigt hos både Cphbusiness og IBA. Det er aftalt at et SMV4-studie ikke igangsættes, men at processen forankres i den enkelte institution.

- Forbedring af FLUX-modellen,
- Forbedring af formidlingen - FLUX-budskaberne tilpasses bedre til virksomheder, målgrupper og brancher,
- Finde nye kanaler til at engagere SMV'erne - der er behov for at finde nye samarbejdspartnere, der kan bistå med formidlingen (Nå hurtigt ud til mange - der er stadig et stort potentiale
- Udvikle kurser - på baggrund af den udviklede SMV-pædagogik og substans

9.1. Forbedring af FLUX-modellen

FLUX-modellen er første led i en længere kæde for at finde frem til simple og enkle modeller og værktøjer til at hjælpe SMV'erne med at udvikle og forbedre alle aspekter omkring projektarbejdsformen (øgning i værdiskabelsen i alle led). Succes for projekter har en intern og en ekstern komponent. Øgningen i værdiskabelsen kan finde sted både internt og eksternt - og allerhelst begge steder på en gang (husk - det ene kan også blokere for det andet):

- Intern effektivitet (efficient),
- Ekstern effektivitet (efficiency), og
- En kombination af intern og ekstern (eller sammenhæng, afhængighed)


Intern effektivitet "Project Management Success"	Ekstern effektivitet "Project Benefit Success"
---	---

Output	Outcome
<ul style="list-style-type: none"> • "Trekanten" • "Scope creep" 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundens behov, tilfredshed • Projekter skal passe med virksomhedens strategi • Overskud, investering (ROI)

Derfor er det tanken:

- På et senere tidspunkt udkommer der andre værktøjer, som kan hjælpe SMV'erne til at forbedre flere aspekter (f.eks. "business casen", gevinstrealisering og portefølje) af den måde, de selv arbejder med projekter på, og
- Er SMV'erne først kommet godt i gang med FLUX, som den står i dag - så er springet til de øvrige værktøjer - til de øvrige elementer omkring værdiskabelsen med projektarbejdsformen - let og ret attraktiv.

4 elementer i den samlede værdiskabelse:

<p>Business Case</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det et godt projekt (finans)? • Er det et rigtigt projekt (strategi)? 	<p>Gevinstrealisering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gevinstrealiseringsplan! • Implementering og forandring
<p>Project Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forbedringer med flux 	<p>Portefølje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Få styr på alle projekter! • Opnåelse af synergi!

(Egen tilvirkning)

Der kunne så spørges, om der er forskel på karakteren og sværhedsgraden i det interne og det eksterne? Ja, litteraturen er klar på, at det eksterne er langt mere udfordrende og kræver et helt andet "mindset" (Fortune and White, 2006). Cserhádi and Szabó (2014) har f.eks. påvist, at de relationsopbyggende kompetencer og aktiviteter (relateret til "stakeholder management") er langt mere kritiske for succes end de interne, værktøjsorienterede aktiviteter. Müller and Turner (2007) påpeger særligt, at de mere erfarne projektledere i højere grad fokuserer på de eksterne samarbejdsrelationer og gevinstrealisering.

Project investment success is indeed more challenging than project management success.

Project investment success needs a system thinking mind-set to understand and to manage the internal and the external environment (Fortune and White, 2006).

For instance, Cserhádi and Szabó (2014) have found that relational oriented success factors such as communication, co-operation and leadership are more critical than are task-oriented success factors.

På sigt kunne det også tænkes, at projektarbejdsformen med FLUX hos SMV'erne kunne udvikles til at blive et egentligt modsvar eller en strategi imod kriser og almindelig usikkerhed (VUCA) i omgivelserne (jft. GenstartNu, Ritter og Pedersen, 2020).

9.2. Forbedring i formidlingen

Opbygning af netværk og nye samarbejdspartnere med udgangspunkt i FLUX bør være et fokuspunkt for både Cphbusiness og IBA. Ellers kommer potentialet i SMV/FLUX ikke op at flyve for alvor. Potentialet forløses ikke alene ved at udvikle uddannelsesforløb og markedsføre dem via diverse medier.

Vi oplever at der på vores institutioner er plads til forbedringer på dette område. På den ene side er der kontakt til mange SMV'er, hvilket er positivt. Men på den anden side er relationerne ofte transaktionsorienteret (køb/salg/undervisning i kompetenceudvikling) og generelt har vi for få dybe og forretningsudviklende relationer - i hvert fald i et SMV-perspektiv.

Denne udfordring har vi på nærmeste hold selv oplevet i SMV-studierne. Det har generelt været svært for os at engagere virksomheder og dyrke dybere relationer. Vores egne relationskompetencer kommer til kort og det er tydeligt, at vi er undervisere, der arbejder med forskning.

Relationer og formidling går hånd i hånd - så jo mere vi evner at tilpasse os alle de forskellige interessenter - jo bedre vil vi lykkes med vores udbredelse. Som organisation har vi måske ikke de helt rette evner og kapaciteten til at nå hurtigt ud til mange.

9.3 Kurser

Uddannelse og kurser: FLUX-metoden stiller andre og nye krav til undervisnings- og kursusvirksomhed, hvor praktisk "transfer" bliver det helt centrale. Strikkes de rigtige uddannelser og kurser sammen eksisterer der et stort "blue ocean" for formidling af projektarbejdsformer til SMV'er.

Den kritiske succes faktor i den forbindelse er, at vi som organisation skal gå ud over de vant rammer. Det kræver mod, vilje og evne - de samme krav der er til virksomheder der arbejder med FLUX og forbedring af projektarbejdsformen.

9.4 ProjectLab

Vores oprindelige ide med et ProjectLab (se bilag 19) til at føre aktiviteterne videre fra SMV-studierne bør der også tages stilling til. Ideen gik bl.a. på at vores akademier skulle drive et professionelt netværk omkring projektledelse i Danmark.

Vi anbefaler at der afsættes ressourcer til at arbejde videre hermed.

Litteratur:

Ahmed, K., KRG Minister of Construction and Housing, (2013). The Report Company Interview. Available online: <http://www.the-report.net/iraq/kurdistan-regionsep2013/628-interview-kamaran-ahmed-kr-minister-of-construction-and-housing>.

Algeo, C. & Connell, J. (2017): Developing Organizational Project Management Competencies through industry Clusters. In S. Sankaran, R. Müller, & N. Drouin (Eds.), *Cambridge Handbook of Organizational Management* (pp. 268-280) London: Cambridge University Press.

Alvesson, M., Blom, M., & Sveningsson, S. (2016). *Reflexive Leadership: Organising in an imperfect world*. London: Sage.

Andersen, Erling S., and Svein Arne Jessen. "Project maturity in organisations." *International journal of project management* 21.6 (2003): 457-461.

Andersen, E. S. (2010). Are we getting any better? Comparing project management in the years 2000 and 2008. *Project Management Journal*, 41(4), 4-16. doi:10.1002/pmj.20197

Andersen, A. (2007): Kritisk realisme som perspektiv i socialt arbejde - en introduktion og forskningsoversigt, *Social skriftserie Den Sociale Højskole i Aarhus*, nr. 8, 2007 ISBN 87-85200-57-3

Andersen, B., Henriksen, B., Aarseth, W, (2007): Benchmarking of project management office establishment: Executing best practices. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 23 (2), pp. 97-104

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

Andersen, H. S. et al. (2012): *Systemisk projektledelse*, Samfundslitteratur

Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Oslo: Fakkbokforlaget.

Argyris, Chris (1970): *Intervention theory and Method. A behavioral science view*. U.S.A.,

Argyris, C. (1980): *Inner Contradictions of Rigorous Research*. New York: Academic Press.

Argyris, C. (2002). Double-loop learning, teaching, and research. *Academy of Management Learning & Education*, 1(2), 206-218.

Asumeng, M. a. and, Judith Ansa Osa-Larbi (2015): *Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations*. *European Journal of Training and Development Studies* Vol.2, No.3, pp.29-43, September 2015

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it`s time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.

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

Axelsen, T. & Finset, A. (1972). (red.). *Aksjonsforskning I teori og praksis*. Oslo: Cappelen.

Ayas, K., & Zeniuk, N. (2001). Project-based learning: Building communities of reflective practitioners. *Management Learning*, 32(1), 61-76.

Aubry, M., Hobbs, B., Muller, R., Lille, L., and Blomquist, T. (2010). Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal* by the Project Management Institute Published online in Wiley InterScience, (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/pmj.20191.

Babaeianpour, M. et al. (2014): Using Project Management Office (PMO) to Improve Project Management Abilities, *International Journal of Business and Economics*, June 2014, pp. 153-165

Berggren, C., & Söderlund, J. (2008). Rethinking project management education: Social twists and knowledge co-production. *International Journal of Project Management*, 26(3), 286-296. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.01.004

Besner, C. & Hobbs, J. B. (2006). The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. Paper presented at PMI® Research Conference: New Directions in Project Management, Montréal, Québec, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Biesta, G. (2010). Pragmatism and the Philosophical Foundations of Mixed Methods Research. In Tashakkori, A & Teddlie, C. (Eds.), *Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, 2nd ed. (pp. 95-118). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

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

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

Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A., & Söderholm, A. (2010). Project-as-practice: In Search of Project Management Research That Matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5-16.

Boehm, B., & Turner, R. (2003). *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*. Boston: Addison-Wesley Professional.

Boh W. F. (2007), "Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations". *Information and Organization*, 17(1), pp. 27-58

Boland, R. J., & Collopy, F. (2004). *Managing as designing* (13. printing ed.). Stanford, Calif.: Stanford Business Books.

Borum, F. (1975): Et alternativ til organisationsudvikling. *Ledelse og Erhvervsøkonomi / Handelsvidenskabeligt Tidsskrift / Erhvervsøkonomisk Tidsskrift*, Bind 39 (1975)

Borum, F., 2013: *Strategier for organisationsændring*, Handelshøjskolens forlag, 2. udgave

Bredillet, N. (2006). *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects*, Second Edition. Chapter 3, McGraw-Hill

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

- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.
- Brinkerhoff, Robert O., (1987): *Achieving Results from Training*, Jossey-Bass Publishers
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (Third ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Buchanan, D. A. (2009). The Present and Futures of Organizational Research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 705-718): SAGE. Cambre, B. and Jong, J. de (2014): *What Do Project Managers Actually Do? Exploring Micro-Practices and Managing Temporarily Organizational Forms*. Antwerp Management School, Tilburg University, Tilburg, The Netherlands
- By, R. T. (2005): *Organisational Change Management: A Critical Review* *Journal of Change Management* Vol. 5, No. 4, 369–380, December 2005
- Carvalho, S. V. et al. (2017): *Improving Project Management Practice: An Engineering and Construction Case Study*. Conference Paper, [Researchgate.net/publication/321807611](https://www.researchgate.net/publication/321807611)
- Center for interventionsforskning, SIF/SDU, 2014 Projekt: KL og SHK
- Cicmil, S. (2006): Understanding project management practice through interpretative and critical research perspectives. *Project Management Journal*, 37 (2), 27–37.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006): Making projects critical: An introduction. In S. Cicmil & D. Hodgson (Eds.), *Making projects critical* (pp. 1–25). New York: Palgrave Macmillan.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006): Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24, 675–686.
- Clark, P.A. (1972). *Action Research and Organizational Change*. London: Harper & Row.
- Cleland, D. 1999. *Project Management: Strategic Design and Implementation*, 3rd ed. New York: McGraw Hill.
- Collins, J.C., and Porras, J.I. 1998. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. London: Random House.
- Chen, H. T. (2015). *Practical Program Evaluation: Theory-Driven Evaluation and the Integrated Evaluation Perspective*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Christensen, S., & Kreiner, K. (1991). *Projektledelse i løst koblede systemer: ledelse og læring i en ufuldkommen verden*. København: Jurist- og Økonomforbundets forlag.
- Cleland, D., and Gareis, R. (2006). *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects*, Second Edition. Chapter 2, McGraw-Hill Professional.
- Clegg, S., & Courpasson, D. (2004). Political hybrids: Tocquevillean views on project organizations. *Journal of Management Studies*, 41(4), 525-547.

Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660-674. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>

Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2014). Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*, 45(3), 21-34. doi:10.1002/pmj.21410

Cooke-Davies, Terence J., and Andrew Arzymanow. "The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models." *International Journal of Project Management* 21.6 (2003): 471-478.

Crawford, L., Morris, P., Thomas, J., & Winter, M. (2006). Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners. *International Journal of Project Management*, 24(8), 722-733. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.010>

Crawford, L. and Pollack, J. (2007): How generic are project management knowledge and practice? *Project Management Journal*, March 2007, vol. 38, nr. 1, pp. 87-96.

Crawford, L., & Hoffman, E. (2011). Beyond Competence: Developing Managers of Complex Projects. In T. Cooke-Davies (Ed.), *Aspects of Complexity: Managing Projects in a Complex World* (pp. 87-98). Pennsylvania: Project Management Institute Inc.

Dai, X., and Wells, G. (2004). An Exploration of Project Management Office Features and Their Relationship to Project Performance. *International Journal of Project Management*, vol. 22, pp. 523-532.

Danmarks Evalueringsinstitut, *Videnarbejde i Praksis (projekt)*, 2013. *Viden-arbejde i praksis: afsluttende rapport fra projektet om professionshøjskoler og erhvervsakademiers videngrundlag og videnomsætning*. Danmarks Evalueringsinstitut, Kbh.

Darmer, P. (red.) (2010): *Paradigmer i praksis*, Handelshøjskolens forlag

Deal, T., and Kennedy, A. 2000. *The New Corporate Cultures*. London: Texere.

De Cock, C., & Sharp, R. J. (2007). Process theory and research: Exploring the dialectic tension. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 233-250. doi:10.1016/j.scaman.2006.05.003

DeFillippi, R. J. (2001). Introduction: Project-based learning, reflective practices and learning. 32(1), 5-10.

Drejer, A. et al. (1999): *Små virksomheders strategiske udvikling*, Nordjysk Informatik og Virksomhedsudvikling, Aalborg

Cooke-Davies, T.J. (2002). Establishing the link between project management practices and project success. *Proceedings of PMI Research Conference* (pp. 15-25). Newton Square, PA: Project Management Institute (PMI).

Ekstedt, E., Lundin, R.A., Soderholm, A. & Wirdenius, H. (1999): *Neo-industrial organising*, London: Routledge

Egholm, Liv (2014): *Videnskabsteori*, Hans Reitzels Forlag

- Egginton, B. (2012). Realising the benefits of investment in project management training: Evidence supporting the need for a more strategic approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 508-527.
- Englund, R. et al (2003): *Creating the Project Office - The managers guide to leading organizational change*. John Wiley and Sons, New York, USA
- Eraut, M. (2004) Practice-based evidence. In: Thomas, G. and Pring, R. (eds) (2004) *Evidence-based practice in education*, Open University Press
- Ernø-Kjølhede, E. (2000): *Project Management Theory and the Management of Research Projects*, MPP Working Paper No. 3/2000
- Eskerod, P. and Skriver, H.J. (2007): Organizational Culture Restraining In-House Knowledge Transfer Between Project Managers: A Case Study, *Project Management Journal*, March 2007, vol. 38, nr. 1, pp. 110-122.
- Eskerod, P., & Riis, E. (2009). Project Management Models as Value Creators. *Project Management Journal*, 40(1), 4-18. <https://doi.org/10.1002/pmj.20098>
- European Commission. (2018). What is an SME? Retrieved from: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Fadel, C. et. al (2015): *Four-Dimensional Education - The Competencies Learners Need to Succeed*, Centre for Curriculum Redesign.
- Fangel, M. (2005). *Kompetencer i projektledelse. Dansk grundlag for kompetencevurdering*. Hillerød: Foreningen for Dansk Projektledelse.
- Fangel, M. (2010). *Kompetencer i projektledelse. Dansk grundlag for kompetencevurdering* (3. ed.). Hillerød: Foreningen for Dansk Projektledelse.
- Fangel, M., & Bach, N. O. (2002). *Kompetencer i projektledelse. Dansk grundlag for kompetencevurdering*. Hillerød: Foreningen for Dansk Projektledelse
- Fernandes, G. et al. (2013): Developing a Framework to Improve and Embed Project Management Practices in Organisations. *Procedia Technology* 9 (2013) 846-856
- Fernandes, G., S. Ward and M. Araújo (2013), "Identifying useful project management practices: A mixed methodology approach," *International Journal of Information Systems and Project Management*, vol. 1, no. 4, pp. 5-21, 2013.
- Fernandes, G. et al. (2014): Developing a framework for embedding useful project management improvement initiatives in organizations. *Project Management Journal* 45 (4), 81-108 (2014)
- Fernandes, G et. al. (2015): Improving and embedding project management practices in organisations. A qualitative study, *International Journal of Project Management* 33 (2015) pp 1052 - 1067
- Fernandes, G. et al.: (2016): Improving and Embedding Project Management Practices in Organizations - The Human Perspective. [Researchgate.net/publications/305082271](https://www.researchgate.net/publications/305082271)
- Fernandes, G. et. al. (2019): Improving and Embedding Project Management Practice: Generic or context dependent? *International Journal of Information Systems and Project management*, Vol. 7, No. 1, 2019, 47-66

- Fladkjær Nielsen, A.-D., & Svejvig, P. (2016). *Projektledelse og implementering af komplekse forandringer: en casebaseret tilgang* (1. udgave ed.). Kbh.: Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B. (1991): *Rationalitet og magt. I. Det konkrete videnskab*. København: Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2001): *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again* (Cambridge: Cambridge University Press, 2001).
- Flyvbjerg, B. (2006): "Five Misunderstandings About Case-Study Research," *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, April 2006, pp. 219-245.
- Flyvbjerg, B. (2011): "Case study" in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research, 4th Edition* (Thousand Oaks. CA: Sage. 2011) Chapter 17. pp. 301-316.
- Fraser, F., (2007): *Fremskynde spredning af god praksis*. Århus.: Dansk oversættelse og bearbejdning: Videnscenter Gennembrud, Center for Kvalitetsudvikling, Region Midtjylland.
- French, W. L. & Cecil H. Bell, Jr. (1998): *Organization Development. Behavioral Interventions for Organization Improvement*. Prentice-Hall, 6th edition,
- Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., and Martin, J. (eds.). 1985. *Organizational Culture*. Beverley Hills: Sage.
- Gaddis, P. (1959). The project manager. *Harvard Business Review*, 37(3), 89-97.
- Ganzarain, J., & Errasti, N. (2016). Three stage maturity model in SME's toward industry 4.0. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(5), 1119-1128.
- García, C., Dávila, A., Gravert, C., Mata, F., Soler, C., Otálora, G. (2004) *Las PyMes ante el desafío del siglo XXI: Los Nuevos Mercados Globales*. On its chapter: *Gestión y estrategia de mercadotecnia en las PyMes*. First Edition. Thompson Publisher. Mexico.
- Gareis R. (2004), *Management of the Project-Oriented Company*, chapter 6 in P.W.G. Morris & J.K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Project Management*, New York, NY: John Wiley and Sons.
- Geraldi, J., & Arlt, M. (2013). Can you see the forest for the trees? Supporting sense-making through the visualization of project portfolios. Paper presented at the IRNOP 2013, Oslo, Norway.
- Gerring, J. (2005): *Case Study Research*. New York: Cambridge University Press 2005.
- Gherardi, S. (2013): *How to Conduct a Practice-Based Study: Problems and Methods*, Edward Elgar Pub, Cheltenham, UK
- Gibbs, G. (1988) *Learning by doing: A guide to teaching and learning methods*, Oxford Centre for Staff and Learning Development, Oxford Polytechnic. London: Further Education Unit.
- Gregor, S., Imran, A., & Turner, T. (2014). A 'sweet spot' change strategy for a least developed country: leveraging e-Government in Bangladesh. *European journal of information systems*, 23(6), 655-671. doi:<http://dx.doi.org/10.1057/ejis.2013.14>

- Grudin, J. (1991): "Interactive systems: bridging the gaps between developers and users," in *Computer*, vol. 24, no. 4, pp. 59-69, April 1991, doi: 10.1109/2.76263.
- Guangshe, Jia, et al. "Application of organizational project management maturity model (OPM3) to construction in China: An empirical study." 2008 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering. Vol. 2. IEEE, 2008.
- Guldbrandsen, Klaus (2003): *Kompetencekraft*, Børsens Forlag
- Handzic M. and Hasan H. (2003): 'The Search for an Integrated KM Framework', Chapter 1, pp 3-34, Hasan H. and Handzic M. (eds) *Australian Studies in Knowledge Management*, UOW Press, Wollongong.
- Handzic, H. (2006): *Knowledge Management in SMEs - Practical guidelines*, CACCI Journal, Vol. 1, 2006
- Hanisch, B. & Wald, A. (2011). A project management research framework integrating multiple theoretical perspectives and influencing factors. *Project Management Journal*, 42(3), 4–22. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20241>
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, pp 79-93.
- Harboe, T. (2006): *Indføring i samfundsvidenskabelig metode*, Samfundslitteratur
- Harboe, P. et al. (2013): The use of tools in project management and the perceived success criteria of projects. Side 167-181 fra Pries-Heje, Jan: *Project management Multiplicity - Current Trends*, Samfundslitteratur (2013)
- Hatch, M.J. 1993. *The Dynamics of Organizational Culture*. *Academy of Management Review*, 18 (4), 657–693.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006): *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Heeager, L. T., Svejvig, P., & Schlichter, B. R. (2016). *How Agile Methods Inspire Project Management - The Half Double Initiative*. Paper presented at the International Research Workshop on IT Project Management 2016. Paper 13., Dublin.
- Hernes, T., & Weik, E. (2007). Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), 251-264.
- Hiim, H & Hippe, E. (2007). *Læring gennem oplevelse, forståelse og handling*. København: Gyldendal
- Hill, G. (2008): *The Complete Project Management Office Handbook*. Auerbach Publications, Boca Raton, Florida

Hobbs, B. and Aubry, M. (2008): An empirically grounded search for a typology of Project Management Offices. *Project Management Journal*, Vol. 39

Hodgson, D., & Cicmil, S. (2008). The other side of projects: the case for critical project studies. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(1), 142-152. doi:10.1108/17538370810846487

Hodgson, D., & Muzio, D. (2012). Prospects for Professionalism in Project Management. In P. Morris, J. Pinto, & J. Söderlund (Eds.), *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford: Oxford University Press.

Hodgson, D. E., & Paton, S. (2016). Understanding the professional project manager: cosmopolitans, locals and identity work. *International Journal of Project Management*, 34(2), 352-364.

Hudson, M. and, Bourne, M. (2001): "Theory and practice in SME performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Issue: 8, pp.1096-1115,

Hällgren, M., Nilsson, A., Blomquist, T., & Söderholm, A. (2012). Relevance lost! A critical review of project management standardisation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(3), 457-485. doi:10.1108/17538371211235326

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

Illeris, Knud (2006): *Læring*, Roskilde Universitetsforlag

Illeris, Knud m.fl. (2006): *Læring i arbejdslivet*, Roskilde Universitetsforlag 2004/2, oplag 2006

Illeris, K., 2007. *Læring*. Kbh.: Roskilde Universitetsforlag. 2. reviderede udgave., 2. oplag 2007. Side 35 - 43

Illeris, K. (red.) (2009), *Læringsteorier. 6 aktuelle forståelser*, Roskilde Universitetsforlag.

Jensen, A. K. B., Moltrup-Nielsen, J., & Nielsen, P. B. (2016). Hvornår er små virksomheder små? Retrieved from <https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetAnalyse.aspx?cid=27867>

Johnsen, Erik (1984): *Introduktion til ledelseslære*, Nyt Nordisk Forlag, København.

Johnsen, Erik (1978): *Ledelseslære — baseret på dansk erfaringsmateriale*, Nyt Nordisk Forlag, København

Johnsen, Erik (1976): *Ledelseslærens elementer*, Nyt Nordisk Forlag, København.

Johnsen, Erik (1975): *Teorien om ledelse*, Nyt Nordisk Forlag, København

Johnsen, Erik (1981): *Operationel ledelseslære*, Nyt Nordisk Forlag, København

Joslin, R., & Müller, R. (2016). Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1043-1056. doi:10.1016/j.ijproman. 2016.05.005

- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success. *Project Management Journal*, 36(4), 19-31.
- Kainz, K., Metz, A. (2017): Adaption, Optimizaing and Casual Thinking: Towards a Research Agenda for Agile Implementation Frameworks. Presentation Global Implementation Conference, 2017, Toronto, CA.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. and Jick, T. D. (1992) *The Challenge of Organizational Change* (New York: The Free Press).
- Kanter, R. M., Stein, B. A. and Jick, T. D. (1992) *The Challenge of Organizational Change* (New York: The Free Press).
- Kiani, S. et al. (2015): Determining the Role of Project Management Office in the success of Project-Based Organizations, *Mediterranean Journal of Social Science*, Vol. 6 No. 6/S2, Rome Italy
- Kirketerp, A. L. (2010): Pædagogik og didaktik i entreprenørskabsundervisningen på de videregående uddannelser i et foretagsomhedsperspektiv; Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet
- Kirkpatrick, D. L. (1976): *Evaluation of Training*, McGraw-Hill.
- Khoshgoftar, Mohammad, and Omar Osman. "Comparison of maturity models." *Computer Science and Information Technology*, 2009. ICCSIT 2009. 2nd IEEE International Conference on. IEEE, 2009.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kolb, D. A.; Fry, R. (1975). "Toward an Applied Theory of Experiential Learning". In Cooper, C. *Theories of Group Process*. London: John Wiley.
- Kotter, J. P. (1996) *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- Kreiner, K. (1995). In search of relevance: Project management in drifting environments. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 335-346. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(95)00029-U
- Kwak, Y. and Dai, C. (2000): *Assessing the Value of Project Management Offices (PMO)*. PMI Research Conference 2000.
- Laursen, Per F. (2006): *Den autentiske lærer*, Gyldendal
- Laursen, M., & Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, 34(4), 736-747.
- Lavatec, C. (2006): *The Program Management Office. Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, Florida
- Lave, J. & Wenger, E. (1991): *Situated learning*, Cambridge University Press, Cambridge, UK

- Lave, J. & Wenger, E., 2003. *Situeret læring – og andre tekster*. Kbh.: Hans Reitzels Forlag. Oversat af Bjørn Nake efter 'Situating Learning. Legitimate Peripheral Participation'. Side. 13 - 103.
- Leimbach, T., & Goodall, J. B. (2017). The relation between project management education and newer streams in project management research. In M. R. P. Hansen & J. Pries-Heje (Eds.), *The Future of Project Management* (pp. 65-74). Roskilde: Dansk Projektledelse.
- Lenfle, S., & Loch, C. (2010). Lost roots: how project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California Management Review*, 53(1), 32-55.
- Luecke, R. (2003) *Managing Change and Transition* (Boston, MA: Harvard Business School Press).
- Lullen, J. and Sylvia, R. (1999): Getting Organized: Implementing the Project Office. *PMNetwork* 13 (april): 51-55
- Lundin, R, A, & Soderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization, *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Lundin, R, A., & Soderholm, A. (1998): Conceptualising a projectified society: Discussion of an eco-institutional approach to a theory on temporary organizations. In R. A, Lundin & C. Midler (Eds.): *Projects as arenas for renewal and teaming processes* (pp, 13-23). Boston: Kluwer Academic Publishers
- Løkkegaard, S. (2018). Disseminating scientific knowledge to small and medium-sized enterprises. Aalborg Universitetsforlag. Aalborg Universitet. Det Humanistiske Fakultet. Ph.D.-Serien <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00086>
- Maaløe, E. (2002): *Case-studier af og om mennesker i organisationer*. København: Akademisk Forlag.
- Madsen, B. (2010). Aktionslæring og aktionsforskning. Pp.78-84 i B. Madsen et al. *Aktionslæringens DNA. En håndbog om aktionslæringens teori og metode*. Århus: ViaSysteme.
- Madsen, B., Ryberg, B. & Thrane, M. (2011). Aktionsforskning om aktionslæring i VIA-Clou regi. Pp. 127-138 i Johansen, M.B. (red.), *Nu er vi så her – udvalgte eksempler på videnproduktion i VIA University College*. Århus: VIA UC.
- Madsen, B. et. al. (2013): *Aktionslæringens landskab - med fokus på de senere års mange danske AI-miljøer*, CLOU - Center for Ledelse og Organisationsudvikling, VIA University College,
- Madsen, K.B. (1968): *Theories of Motivation*. København,
- Mariusz, H. (2014): Models of PMO functioning in a multi-project environment, *Procedia, Social and Behavioral Science* 119, pp 46-54
- Mathiassen, L., Chiasson, M., & Germonprez, M. (2012). STYLE COMPOSITION IN ACTION RESEARCH PUBLICATION. In *MIS Quarterly* (Vol. 36, pp. 347-363): *MIS Quarterly & The Society for Information Management*.

Mathiesen, A., & Højbjerg, H. (2013). Sociologiske feltanalyser. In L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (pp. 193-230). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

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

Meister, W. (2006). Successful project management for small to medium enterprises (SMEs) Paper presented at PMI® Global Congress 2006—Asia Pacific, Bangkok, Thailand. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Mengel, Thomas (2008): Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education, *International Journal of Project Management* 26 (2008) 304–315

Mengel, Thomas (2008): Outcome-based project management education for emerging leaders – A case study of teaching and learning project management, *International Journal of Project Management* 26 (2008) 275–285

Meyers, Durlak and Wandersman (2012): The Quality Implementation Framework. A synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology*, 50, 462-480

Metz, A. et. al. (2017): Global Implementation Specialist Practice profile. Working Draft June 5, NIRN, UNC, CES

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

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

Mik-Meyer, Nanna og Justesen, Lise (2010). *Kvalitative metoder*. København: Hans Reitzels Forlag

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, London: Sage Publications.

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

Mintzberg, Henry (1976): *Lederen og hans job*, *Nyt fra samfundsvidenskaberne*, København,

Mintzberg, H. (2004): *Managers not MBAs*. San Francisco Berrett-Koheler

Molly-Søholm, T (red.), Søren Willert (red.), Jan Rosenmeier & Henrik Schelde Andersen (2010). *Action learning consulting. Strategisk proceskonsultation i teori og praksis*. København: Dansk Psykologisk Forlag.

Monteiro, A. et. al (2016): Project Management Office Models - a review. *Procedia Computer Science* 100 (2016), pp. 1085-1094

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

- Morris, P. W. G., & Jamieson, A. (2005): Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 36 (4), 5–18
- Morris, P. (2013): Reconstructing project management revisited. A knowledge perspective. *Project Management Journal* 44(5), pp. 6-23.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437-448. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Quantitative and Qualitative Methods* (Seventh ed.). Boston: Pearson Education Inc.
- Nicholls, G. M., Lewis, N. A., & Eschenbach, T. (2015). Determining When Simplified Agile Project Management Is Right for Small Teams. *Engineering Management Journal*, 27(1), 3-10. doi:[10.1080/10429247.2015.11432031](https://doi.org/10.1080/10429247.2015.11432031)
- Nielsen, B.S. & Nielsen, K.Aa. (2010). Aktionsforskning. Pp.97-120 i Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (red.), *Kvalitative metoder. En grundbog*. København: Reitzel.
- Nielsen, K. i Vøxted, S. (red.) (2006): Valg der skaber viden – om samfundsvidenskabelige metoder, *Academica*, København, s. 153-172.
- Nielsen, K. A. (2013). Aktionsforskningens videnskabsteori. In L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne* (pp. 325-350). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- OECD. (2017). *Small, Medium, Strong. Trends in SME Performance and Business Conditions*.
- Olsen, H. (xx): Kvalitative analysestrategier og kvalitetssikring: Tværgående tendenser i engelsksproget og skandinavisk kvalitativ metodelitteratur sammenholdt med Steinar Kvaales Interview, Socialforskningsinstituttet
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. doi:[10.1287/orsc.13.3.249.2776](https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776)
- Papke-Shields, K., et al. (2010): Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management* 28 (2010), pp. 650-662
- Patton, M. Q. (1997). *Utilization-focused evaluation* (third ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3 ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Paulk, Mark C., et al. "Capability maturity model, version 1.1." *IEEE software* 10.4 (1993): 18-27.
- Pawson, R. (2002). Evidence-based Policy: The Promise of 'Realist Synthesis'. *Evaluation*, 8(3), 340-358. doi:[10.1177/135638902401462448](https://doi.org/10.1177/135638902401462448)

- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage Publications Ltd.
- Payne, J. H. (1995): Management of multiple, simultaneous projects: a state-of-the-art review. *International Journal of Project Management*, volume 13, 3.
- Pedersen, S. G., & Arlbjørn, J. S. (2011). Implementering af strategi. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 76(3), 35-56.
- Pellegrinelli, S. and Garagna, L. (2009): Towards a conceptualization of PMO's as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, Vol. 27
- Pemsel, S. and Wiewiora, A. (2013): Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management* 31(2013) pp. 31-42.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. 1979. On Studying Organisational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.
- Pinto, J. K., & Rouhiainen, P. J. (Eds.). (2001). *Project Critical Success Factor*. In *Building Customer-Based Project Organisations*. Retrieved June 20, 2005, from <http://pmi.books24x7.com/toc.asp?bookid=3777>
- Pinto, J. K. (2016). *Project Management. Achieving Competitive Advantage* (4th. ed.). Boston: Pearson.
- Pham, Q. T. (2010). Measuring the ICT maturity of SMEs. *Journal of Knowledge Management Practice*, 11(1), 1-14.
- Plauborg, Helle et. al. (2010): *Læreren som leder*, Hans Reitzel
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266-274. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.08.002>
- Pollack, J. & Adler, D. (2014): The impact of project management on SME productivity. Conference Paper, PMI, 2014
- Pollack, J. (2014). The impact of project management on SME productivity: taking an information technology project audit. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Pollack, J., & Adler, D. (2016). Skills that improve profitability: The relationship between project management, IT skills, and small to medium enterprise profitability. *International Journal of Project Management*, 34(5), 831-838. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.03.004>
- Pries-Heje, J., & Baskerville, R. L. (2008). The Design Theory Nexus. *MIS Quarterly*, 32(4), 731-755.
- Pries-Heje, Jan (red.) (2013): *Project Management Multiplicity - Current Trends*, Samfundslitteratur

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

Project Management Institute. 2000. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 2000 Edition. Newton Square, PA: Project Management Institute

Project Management Institute. (2004). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (3 ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Rad, P. and Lewin, G. (2002): The Advanced Project Management Office. A Comprehensive Look at Functions and Implementation. St. Lucie Press, Boca Raton, Florida

Raelin, J. A. (2001). Public reflection as the basis of learning. *Management Learning*, 32(1), 11-30.

Reed, M. S. (2018): The Research Impact Handbook, 2. ed., Fast Track Impact

Reich B.H. (2007), "Managing knowledge and learning in IT projects: a conceptual framework and guidelines for practice", *Project Management Journal*, Vol. 38, No. 2, pp.5-17

Remington, K., & Pollack, J. (2011). Tools for Complex Projects. In T. Cooke-Davies (Ed.), *Aspects of Complexity: Managing Projects in a Complex World* (pp. 28-40). Pennsylvania:

Project Management Institute Rendtorff, J. D. (2014). Fænomenologien og dens betydning: videnskabsteori som improvisation i jazzmusik. In L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg (Eds.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer* (Vol. 3, pp. 259-288). Denmark: Samfundslitteratur.

Richardson, G. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, 82(327), 883-896. Schatzki, T. R., Knorr Cetina, K., & von Savigny, E. (Eds.). (2001): *The practice turns in contemporary theory*. London: Routledge.

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.

Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Thousand Oaks, California: SAGE.

Robson, C. (2002): *Real World Research*. Oxford: Blackwell.

Rode, A. L. G. Frederiksen, Signe H. & Svejvig, P. (2018). Project Half Double: Training practitioners, working with visuals, practice reflections and small & medium-sized enterprises, December 2018. Aarhus, Aarhus University.

Rode, A. G., & Svejvig, P. (2018). High Level Research Findings from Project Half Double. Retrieved from

https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=od_____2416::74319ca91e34ad479e86c91610cacbbf

Rode, A. L. G., & Svejvig, P. (2021). Project Half Double: Mid-term Evaluation of Phase 3 and Consolidation of Phase 1, 2 and 3, March 2021. Aarhus University.

- Roethlisberger, F., & Dickson, W. (1939). Management and the worker. In K. Thompson (Ed.), *The early sociology of management and organizations* (Vol. V). London and New York: Routledge.
- Rogers, E.M. (1995): *Diffusion of Innovations*. 4th Edition, the Free Press, New York.
- Sage, D., Dainty, A., & Brookes, N. (2010). A consideration of reflexive practice within the critical project movement. *International Journal of Project Management*, 28(6), 539-546. doi:10.1016/j.ijproman.2009.10.002
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. 1996. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41 (229).
- Schein, E.H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide; Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schatzki, T. R. (2005): Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, 26, 465–484.
- Schön, D. A. (1987): *Educating the reflective practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sein, M. K., Henfridsson, O., Purao, S., Rossi, M., & Lindgren, R. (2011). Action Design Research. *MIS Quarterly*, 35(1), 37-56.
- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011
- Shenhar, A., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Boston: Harvard Business Press.
- Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: SAGE Publications.
- Smircich, L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 29.
- Spacek, M. & Vacik, E. (2016): Management of innovation projects in SMEs in the Czech Republik, *Journal of Economics and Management* Vol. 24,2 (2016)
- Stake, R. E. (1995): *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stevens, C., Patton, J. R., & Cooke-Davies, T. (2011). *Managing Projects in a Complex World*. In T. Cooke-Davies (Ed.), *Aspects of Complexity: Managing Projects in a Complex World* (pp. vii-xii). Pennsylvania: Project Management Institute.

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, & Applications*. San Francisco: Jossey-Bass.

Svejvig, P. og Andersen, P. (2015): Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world, *International Journal of Project Management* 33, pp. 278-290.

Svejvig, P., Ehlers, M., Adland, K. T., Grex, S., Frederiksen, S. H., Borch, M. M., . . . Pedersen, S. E. (2016). *Project Half Double, Preliminary Results for Phase 1, June 2016*. Retrieved from <http://ebooks.au.dk/index.php/aul/catalog/book/278>

Svejvig, P., & Grex, S. (2016). The Danish agenda for rethinking project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 822-844. doi:10.1108/IJMPB-11-2015-0107

Svejvig, P., & Hedegaard, F. (2016). The challenges of evaluating and comparing projects – An empirical study of designing a comparison framework. In J. Pries-Heje & P. Svejvig (Eds.), *Project Management for Achieving Change* (pp. 107-129). Frederiksberg: Roskilde University Press.

Svejvig, P., Rode, A. L. G., & Frederiksen, S. H. (2017). *Project Half Double: Addendum: Current Results for Phase 1, January 2017*. Retrieved from https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=dedup_wf_001::36e0acf0f2b4953164b3607083052a40

Söderlund, J. (2002). On the development of project management research: Schools of thought and critique. *International Project Management Journal*, 8(1), 20-31.

Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: Past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183-191.

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

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

Terese, A. and Fernandes, G. (2017): *Improving Project Management Practices: An Engineering and Construction Case Study*. ResearchGate Publication / 321807611

Tiller, P.O. (2006). *Aksjonslæring – forskende partnerskap i skolen. Motoren i det nye læringsløftet*. 2.udgave. Kristiansand: HøyskoleForlaget. (Første udgave fra 1999 er oversat til dansk og udgivet på Kroghs Forlag).

Thiry, M. (2015). *Program management (2nd ed.)*. Farnham, UK: Gower Publishing Limited.

Thomas, J. and Mullaly, M. (2007): Understanding the value of project management: First step on an international investigation in search of value, *Project management Journal*, vil . 38. no. 3. pp 74-89

- Thomas, J., & Mengel, T. (2008). Preparing project managers to deal with complexity—Advanced project management education. *International Journal of Project Management*, 26(3), 304-315.
- Thompson, S., & Thompson, N. (2008). *The Critically Reflective Practitioner*. Houndmills, Basingstoke and New York: Palgrave Macmillan.
- Thuesen, C. (2015): Mapping practices of project management - merging top-down and bottom-up perspectives. In *Proceedings of the 2015 IRNOP Conference*, London: Bartlett School of Construction and Project Management.
- Turner, R, John Kelly, (2009) "Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms by size and industry", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2 Issue: 2, pp.282-296,
- Turner, R., Ledwith, A., & Kelly, J. (2010). Project management in small to medium-sized enterprises: Matching processes to the nature of the firm. *International Journal of Project Management*, 28(8), 744-755. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.005>
- Turner, R. et al. (2012): Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practice to the size of the company. *Management Decision*, Vol. 50 Issue 5 pp. 942-957
- Turner, R., Ann Ledwith, John Kelly, (2012) "Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practices to the size of company", *International Journal of Project Management* 28 (2010) 744-755
- Turner, R., & Ledwith, A. (2016). Project Management in Small to Medium-Sized Enterprises: Fitting the Practices to the Needs of the Firm to Deliver Benefit. *Journal of Small Business Management*, n/a-n/a. doi:10.1111/jsbm.12265
- Tong, M. and Thomson, C. (2016): *Designs, Methods and Practices of Project Management*, Beverly Pasian, Routledge
- 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
- Valle, J. et al. (2014): Effective Implementation of Project Management Offices - PMO - in Organizations, ICEC IX World Congress
- Van de Ven, A. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Vestgaard, Jens: Can Technical Assistance be used to Develop Local Competence? Master Thesis submitted at The Danish University of Education, June 2004.
- Vikkelsø, S. og Kjær, P. (2014): *Klassisk og moderne organisationsteori*, Hans Reitzels forlag.
- Walton, Richard E. (1969): Two strategies of social change and their dilemmas i Bennis, Warren, G. & Benne, Kenneth, D. & Chin, Robert: *The Planning of Change*. New York,
- Ward, Stephen, and Chris Chapman (2003): "Transforming project risk management into project uncertainty management". *International Journal of Project Management* 21

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

Wahlgren, Bjarne et al. (2002). Refleksion og læring – kompetenceudvikling i arbejdslivet.

Wahlgren, Bjarne et. al (2012): Transfer, Aarhus Universitetsforlag.

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

Whyte, W.F. (ed.), (1991). Participatory Action Research. London, Sage.

Williams, P. R. (2015). Visual project management. Paper presented at the PMI® Global Congress 2015, EMEA, London, England. Newtown Square, PA.

Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24(8), 638–649.

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

Wenger, E. (2004): *Praksisfællesskaber*, Hans Reitzels Forlag, København

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*. New York: Touchstone Books.

Wysocki, R. K. (2014). *Effective project management: traditional, agile, extreme* (Seventh ed.). Indianapolis, Indiana: Wiley.

Wysocki, R. K., Kaikini, S., & Sneed, R. (2014). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. In. Retrieved from <http://ez.statsbiblioteket.dk:2048/login?url=http://ebookcentral.proquest.com/lib/asb/detail.action?docID=1575628>

Yazici, Hulya Julie. "The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance." *Project Management Journal* 40.3 (2009): 14-33.

Yin, R. K. (2003): *Case study research: Design and methods* (3 ed.). London: Sage Publications.

Yornu, I. K. and Ackah, D. (2019): Examining the Significance and value of Project Management Office (PMO) in Comparison with Project Portfolio Management Office (PPMO) and its Impact on Government projects Using TQM Model in Ghana. *Project management and Science Journal*, Volume 1, issue 3, pp. 1-26, March 2019.