



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Når programledelse tager afsmitning fra projektledelse

Matthiesen, Rikke Vestergaard; Lassen, Astrid Heidemann

Publication date:
2010

Document Version
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Matthiesen, R. V., & Lassen, A. H. (2010). *Når programledelse tager afsmitning fra projektledelse*. Poster præsenteret ved Det Danske Ledelsesakademi, Odense, Danmark. <http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/2010/powerpoint/Konference-presentationer.html>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

NÅR PROGRAMLEDELSE TAGER AFSMITNING FRA PROJEKTLEDELSE

Rikke Vestergaard Matthiesen og Astrid Heidemann Lassen

ABSTRAKT

Nærværende artikel belyser program versus projektledelsesdilemmaet. Programledelse er en nyere løsning på udfordringer forbundet med at opnå strategiske fordele gennem projektarbejde. Imidlertid har de hidtidige beskrivelser af dette paradigme ikke kunnet danne baggrund for en klar skelnen mellem program og projekt og heller ikke kunnet redegøre for hvorfor dette er både vigtigt og vanskeligt. Baseret på litteraturstudier foreslår artiklen en ny conceptualisering af programmet som ikke alene tager udgangspunkt i dets forskellighed fra projekter. Baseret på et længerevarende casestudie af et programs dynamiske udvikling belyses årsager til og konsekvenser af at programmer transformerer til projekter.

Keywords: Programledelse, projektledelse, ledelsesroller

1. INTRODUKTION

Projekter er blevet en så udbredt måde at organisere forandringstiltag og adressere midlertidige problemstillinger, at nogle organisationer etablerer mere permanente projektorganisationer der varetager driften af én eller flere typer projekter. Denne type organisering betegnes **programmer**, når de har til formål at skabe yderligere værdi udover hvad projekterne isoleret set kan bidrage med (Pellegrinelli 1997). Litteratur om programledelse lægger vægt på at programledelse er forskellig fra projektledelse på en række områder. Denne litteratur peger på at projekter etableres med henblik på at afvikle en række arbejdsopgaver og projektledelse bør fokusere på at skabe en sikker implementeringsproces (Pellegrinelli 1997). Programmer derimod skal tilvejebringe strategiske fordele for organisationen, som ikke kan realiseres gennem afvikling af et sæt arbejdsopgaver alene (Pellegrinelli 1997).

Definitioner af programmer varierer og er mere eller mindre nuancerende. Pellegrinelli (1997) beskriver bl.a. programmer som "en ramme for at gruppere eksisterende men også oprette nye projekter og fokusere aktiviteter med henblik på at opnå 'major benefits'. Disse projekter ledes på en koordineret måde for enten at opnå et fælles mål eller for at opnå fordele der ikke ville være opnået hvis projekterne ikke blev ledt under samme ramme" (s142). En sådan definition indkredser ikke i særlig høj grad programmets rolle i organisationen og det er uklart hvorfor disse formål ikke kan adresseres gennem projekter og ledelse af grupper af projekter. Det

forbliver derfor uklart hvilke områder programledelse har til fælles med projektledelse og hvilke der er vidt forskellige.

Programledelsesteoretikere kritiserer endvidere praktikerlitteraturen for at basere sig for meget på projektledelsestankegangen hvilket resulterer i overdrevet fokus på planlægning, styring og risiko håndtering (Thiry 2002), i videreførsel af en hierarkisk struktur, antagelser om forud-definerede aktiviteter og ideen om en lineær livscyklus (Lycett, Rassau, & Danson 2004). Samme litteratur vakler dog også selv mellem at beskrive forskelle mellem projekt og programledelse som en dikotomi eller som et kontinuum. Således beskriver både Lycett et al. (2004) og Thiry (2002) programmer som to-delte; programmer må både beskæftige sig med effektivitets- og forretningsmål (Lycett et al. 2004) og programmer må veksle mellem et performance loop og et lærings loop (Thiry 2002). Effektivitets- og performance agendaen kan således ses som en opgave programledelse har til fælles med projektledelse.

Der er imidlertid et fravær af empiriske processtudier der kan nuancere de konceptuelle anbefalinger og anskueliggøre hvad denne dualisme betyder for programledelse i praksis. Inden for programledelseslitteraturen er der således kun ganske få studier af hvorledes programledelse formes og ændres i praksis.

Den både uklare teoretiske afklaring og fraværende empiriske forståelse skaber således en mangelfuld forståelse af den rolle program- kontra projektledelsesdilemmaet spiller. For at adressere denne problemstilling søger nærværende artikel at belyse følgende tre spørgsmål:

- I. Hvori består program- kontra projektledelsesdilemmaet?
- II. Hvilke forhold former dette dilemma i praksis?
- III. Hvordan kan dette dilemma påvirke programmets bidrag til organisationen?

2. METODE

De tre undersøgelsesspørgsmål besvares gennem litteraturstudier og et dybdegående casestudie i en større dansk industrivirksomhed. Litteraturstudiet søger at sammenstille forskellige kilders bidrag til projekt- og programledelsestypologier i en teoretisk ramme. Denne teoretiske ramme appliceres efterfølgende på casestudiet hvorved det illustreres at den valgte case i høj grad også trækker på projektledelsesparadigmet i tillæg til dele af

programledelsesparadigmet. Gennem casen illustreres det således hvilke effekter program-/projektledelsesdilemmaet kan få i praksis.

Forskellige udfordringer er i fokus i forskellige perioder og programmets karakteristika kan derfor ikke aflæses gennem en tværsnitsanalyse. Ligeledes vil forskellige ledelseslogikker – program versus projekt – fremstå klart i serier af beslutninger frem for i den enkelte beslutning. Case-studiet er derfor udført som deltagerobservation suppleret med interviews igennem en flerårig periode. Den valgte case søger at etablere en ny produktionskultur kendetegnet ved lean og løbende forbedringer. Disse mål betragtes i litteraturen ikke som produkter der kan leveres gennem en serie uafhængige projekter alene. Case-programmet er etableret med omfattende konsulentbistand fra et stort, internationalt anerkendt konsulenthus. Således er case-programmet designet efter mange af de gængse anbefalinger. Deltagerobservationen er foregået i programmets stabsfunktion og suppleret med interviews med ledelsesgruppen undervejs.

3. PROGRAMMERS FORMÅL OG KARAKTERISTIKA

Pellegrinelli (2002) fokuserer på programmer som rammer for afvikling af projekter, der kan etablere et link mellem projekter og organisationens strategiske mål. Dette kræver at programledelsen kan forme, justere og integrere programmet i organisationens dynamiske udvikling og samtidig skabe et miljø der sikrer konkret handling ved at beskytte programmets projekter fra usikkerhed og politiske spændinger. Men hvilke organisatoriske enheder kan benævnes programmer og hvilke er blot projekter? Og er det overhovedet relevant at kunne påføre en organisatorisk enhed en præcis betegnelse? Winter & Szczepanek (2008) peger på at i dag må *både* programmer og projekter i højere grad fokusere på at tilfredsstille kunder indenfor et værdiskabelses paradigme. Disse budskaber skal ses i forlængelse af at projekter og programmer anvendes stadigt oftere som en integreret del af organisationens arbejde og i højere grad i organisationens kerneområder, og derfor i stadig højere grad bliver påvirket af organisationens udvikling og samspil med en dynamisk kontekst (Pellegrinelli 2002). Aubry et al. (2008) finder eksempelvis at organisering af og opgaver varetaget i en række projektledelseskontorer ændrer sig gentagne gange gennem disse enheders flereårige liv (Aubry, Hobbs, & Thuillier 2008; Hobbs, Aubry, & Thuillier 2008).

Anvendelsen af projektledelseskontorer, portefølje enheder og programmer illustrerer et fokus på at maksimere udbyttet fra det omfattende volumen af projekter den enkelte organisation

håndterer. Program-organiseringen er altså blot et af flere redskaber der skal bidrage til større værdiskabelse gennem projekter.

Blomquist & Müller (2006) søger at opridse skellet mellem programledelse og porteføljeledelse af projekter ved at undersøge på hvilken måde hhv. porteføljeledelse og programledelse anvendes. De finder at i både porteføljer og programmer inkluderer virksomheder følgende ledelsesopgaver: Coaching og professionalisering af projektledelse samt prioritering, koordinering og udfasning af projekter, hvilket jvf. Cooper et al. (1998) netop er kernen i porteføljeledelse. De finder endvidere at virksomheder der anvender programorganiseringen ser tids- og budgetoverholdelse og levering af aftalte produkter og ydelser som programmernes vigtigste rolle. Og så er vi tilbage ved udgangspunktet; programmer opfattes af mange som opskalerede projekter og projektledelsestankgangen overføres i vid udstrækning på programmer.

Hobbs & Aubry (2008) afviser den type en-dimensionelle typologier der kategoriserer PMOer som to, tre eller fire forskellige typer multi-projekt ledelsesorganer afhængig af deres omfang. Herunder også det endimensionelle skel mellem projekt support kontor og programledelseskantor. De finder at der er en meget stor variation i konfigurationen af PMOer, herunder store forskelle i levetid, antal ansatte, beslutningsautoritet og opgaver. De finder i stedet frem til 5 grupperinger af organisatoriske roller der varetages af PMOer og har en større / mindre / slet ingen rolle i det enkelte PMO:

1. Monitorering og styring af projekt performance
2. Udvikling af projektledelses-kompetencer og -metoder
3. Koordinering af serier af projekter
4. Deltagelse i strategisk planlægning
5. Læring omkring egne aktiviteter.

I disse fem hovedområder er der dels opgaver som er relevante også for det store, komplekse projekt, der består af flere under-projekter (koordinering), opgaver som er relevante for organisationer der søger at professionalisere projektledelse (monitorering og styring samt udvikling af projektledelseskompetencer og -metoder), et sæt af opgaver som især knytter sig til porteføljeledelse (koordinering samt monitorering og styring) og dels opgaver som måske er mere unikke for programledelse (deltagelse i strategisk planlægning). Mens det sidste element

(læring omkring egne aktiviteter) må betragtes som væsentligt for enhver organisation, der har en tidshorizont der strækker sig ud over en enkelt omgang projektafvikling. Der er altså en gruppe af opgaver som kan skaleres op og ned i den enkelte programorganisation som kan gøre det mere eller mindre distinkt fra projektledelse, porteføljeledelse og multi-projektledelse. Sikringen af fordele der rækker ud over det enkelte projekts resultater forekommer derfor ikke at være en unik program-rolle da denne også må varetages af andre typer organisatoriske enheder der varetager ledelse, koordinering og støtte af flere projekter.

For at skabe overblik over den gennemgåede programledelseslitteratur og de overlap med forskellige typer multi-projekt organisationer der eksisterer, udpeger vi i det følgende de aspekter, som vi mener i særlig grad kan indkredse programmets unikke karakter og dets forskellighed fra projektet, og som rækker ud over aspekter forbundet med ledelse, koordinering og støtte af flere projekter.

I tabel 1 listes først en række af de elementer, der tidligere er blevet foreslået i litteraturen som særlige programkarakteristika men som også vurderes at kunne være relevante i andre typer organisatoriske enheder der er beskæftiget med ledelse, koordinering og støtte af flere projekter.

Tabel 1 Oversigt over programkarakteristika der ikke er unikke for programorganisationen men også kan finde anvendelse i andre enheder beskæftiget med ledelse, støtte og koordinering af projekter

Programkarakteristika	Finder også anvendelse i
Kan involvere ledelse af <u>flere</u> relaterede leverancer (Pellegrinelli 1997), (Thiry 2007)	Komplekse projekter, multipel projektledelse
Faciliterer interaktionen mellem en række ledere (Pellegrinelli 1997)	Porteføljeledelse, komplekse projekter med flere interessenter, PMO
Komplekst fremfor veldefineret og forudsigeligt (Thiry 2007)	Større projekter der anvender / skal udvikle uafprøvede metoder
Værdiskabelse og realisering af fordele som succeskriterier frem for overholdelse af budget og tidsplan (Thiry 2007)	Porteføljeledelse
Pace og interface projekter, etablering af forretningsfordele	Porteføljeledelse, multipel projektledelse

Ved at undlade disse elementer i karakteristikken af forskelle mellem programmer og projekter, kan forskellen mellem de to organiseringsformer tydeliggøres yderligere. I tabel 2 er de elementer, der fremhæver forskelle mellem program og projekt og som vurderes at række ud over multi-projekt ledelse, opsummeret. Denne karakteristik anskueliggør at programmer i højere grad end projekter har en vigtig rolle i selv at skulle sikre at værdien af programmets ydelser bidrager mest muligt til organisationens udvikling. Dette kræver at programmer er fremadskuende og kan forstå organisationens vilkår. Og for at sikre at programmets bidrag maksimeres må programmer kunne markedsføre egne kompetencer og kunne præge egen rolle og ramme. Sammenlignet med traditionel projektledelse repræsenterer dette et andet paradigme, en anden opfattelse af værdiskabelse.

Tabel 2 Oversigt over programkarakteristika der er mere unikke for programorganisationen og tydeliggør dets forskellighed fra projektet

Program	Projekt
En organiserende ramme (Pellegrinelli 1997)	En proces til levering af et bestemt udbytte
Kan have en uendelig tidshorisont (Pellegrinelli 1997)	Har et fastsat tidshorisont
Udvikles i takt med forretningens behov (Pellegrinelli 1997)	Har fastsatte mål
Bredt råderum, fleksible grænser (Thiry 2007)	Fastsat, begrænset råderum
Udvikling af nye strategier (Thiry 2007) og fokuseret på at møde mål der ligger uden for projektets ramme (Pellegrinelli 1997)	Fokus på optimering indenfor rammer
Markedsføring af program (Thiry 2007)	Forhandle omfang, definere arbejdsopgaver, minimere risici
Fremadrettet vurdering af projekternes leverancer og ressourceforbrug ift forventede fordele. (Thiry 2007)	Bagudrettet overvågning og styring ift budgetramme.

I tabellen fremstår blandt andet "*markedsføring af program*" som en særlig aktivitet der ikke i ovenfor beskrevne survey af Hobbs & Aubry (2008) er blevet forbundet med projekt-ledelses kontorets rolle. Sammen med ideen om "*bredt råderum, fleksible grænser*" indikerer dette en mulig strategisk rolle i organisationen. Pellegrinelli (2002) taler om at programmer må formgive konteksten. Lycett et al (2004) beskriver elementer af denne opgave: Programledere skal skabe en frugtbar kontekst for projektledere og facilitere stakeholder relationships der understøtter dette. Programmet skal bidrage til bedre kommunikation og programledere skal sikre programmets løbende tilpasningsevne. Thiry (2004) foreslår at programledere skal bidrage til værdiansættelse (appraisal) af programmet og indgå i en løbende evaluering og sensemaking omkring programmets mål og rolle.

En 6. rolle kan således tilføjes til Hobbs & Aubrys (2008) liste for bedre at kunne beskrive nuancerne i forskelle imellem organisatoriske enheder der beskæftiger sig med ledelse, koordinering eller støtte af mange projekter. Rollen består i at operere **på** værtsorganisationen – ikke kun gennem projekter, men gennem programmets politiske aktiviteter – med henblik på at styrke programmets position i organisationen og skabe bedre rammer for tilvejebringelse af værdifulde forandringer gennem programmets aktiviteter. Samt påvirke sensemaking og organisationens strategiske orientering ift. programmets kerneområder.

4. CASE: ET PROGRAMS DYNAMISKE UDVIKLING

Opfattelsen af programmer som én af flere måder at adressere udfordringen med at skabe nye strategiske fordele for en organisation gennem blandt andet projekter muliggør således en mere tydelig skelnen mellem programledelse og projektledelse der i det følgende vil blive overført på et case studie.

I den konkrete case fik programmet ansvar for at realisere nogle mål det var afhængig af linieledelsen for at opnå. Programmet skulle etablere lean og løbende forbedringer og sikre 25% produktivetsforbedringer i alle virksomhedens mere end 50 fabrikker. På det tidspunkt hvor man i virksomheden indser at det er nødvendigt at udvikle driftsorganisationen, i højere grad efterstræbe "world class" præstationer og praksis samt skabe grobunden for en mere dynamisk udviklingskultur, er vejen til og nuancerne i disse visioner ukendt. Programmet er altså det Pellegrinelli (1997) betegner som mål orienteret program – sat i verden for at efterstræbe et svagt formuleret strategisk mål.

I det følgende beskrives hvorledes case-programmet håndterede en række udfordringer det mødte i de første 3 år af dets historie. Udfordringerne listes så vidt muligt i kronologisk rækkefølge, men der er et tidsmæssigt overlap mellem håndteringen af flere udfordringer.

Sikring af leverancer fra konsulenthuset: Programmet etableres under vejledning af et eksternt konsulentfirma der blandt andet er med til at udvikle undervisningsmateriale, uddanne projektledere (forandringsagenter) og etablere en projekttemplate der skulle fungere dels som oplæring af kommende projektledere, dels som implementeringsredskab der skulle anvendes i en kaskademodel der gradvist ville involvere samtlige produktionsafsnit i programmets aktiviteter. Der var et stort fokus på at konsulenthuset skulle bidrage med metoder der var driftssikre og kunne sikre programmet succes. Mekaniske effekter var i fokus: "der skal skabes efterspørgsel efter programmets projekter i organisationen", "der skal etableres en kommunikationspakke der kan sikre opbakning", "der skal laves systemer der opsamler det nye materiale og viden der skabes så der dannes en komplet pakke", "der skal implementeres systemer der sikrer at resultaterne vedligeholdes". Essensen i konsulenthusets model var at forandringer i produktionen skulle understøttes af overvågningssystemer hvis effekt skulle sikres gennem efterspørgslen efter forbedringer hvilket skulle understøttes af bedre performance rapportering og stort topledelsesfokus hvilket igen skulle bakkes op af øget ekspertise indenfor produktionsudvikling. Denne model understreger at programmet har behov for meget brede rammer for at kunne etablere de fornødne støtte-systemer.

Deling af roller og drift af kaskademodel: Efterhånden som arbejdsindholdet i programmet blev mere tydeligt defineret, og konsulenthuset havde leveret designudkast til en række støttesystemer, etableres der en paraplyorganisation i form af en programporteføljeledelse og medfølgende PMO der skal varetage etableringen af diverse støttesystemer mens programmet får status som eet af flere programmer i porteføljen. Programmets vigtigste rolle bliver at overflødiggøre konsulenthusets rolle i forhold til afvikling af kaskademodellen og bidrager til effektiv projektafvikling og projektlederudvikling. Derfor promoveres to projektledere som seniorrådgivere for den øvrige gruppe af projektledere, disse to seniorrådgivere varetager desuden den daglige ledelse af programmet. Programmet får sit eget PMO der primært har til opgave at facilitere projektledere. Imidlertid bevares en tæt interaktion mellem programporteføljens PMO og programmets to seniorrådgivere.

Etablering af ekspertise og professionalisering: Projekttemplet var meget krævende at gennemføre med gode resultater. Den indebar at hele produktionsområder skulle

gennemanalyseres og restruktureres indenfor ganske kort tid. Projekterne var afhængige af et stort fokus fra den lokale, modtagende organisation som ligeledes havde en stor indflydelse på hvilken effekt disse omstruktureringer fik fremadrettet. Projektlederne var derfor blandt andet meget optagede af at dele viden og redskaber med hinanden. I denne videndeling var der især fokus på succesfuld projektafvikling og redskaber der kunne sikre at projektresultaterne blev videreført også når projektlederne gav slip på projekterne. Det nye ledelsesteam så det som en vigtig udfordring at sørge for at bibeholde den projekt-template programmet var startet med, da den blev opfattet som et redskab der bidrog til at alle projekter blev afviklet med samme intensitet, fokus og resultatskabelse. Der blev derfor udviklet en omfattende rapportering omkring denne template således at programlederne fik en stor rolle som projektkontrollanter og projektlederudviklere.

Sikring af gode projektvilkår og politisk fodarbejde: Projektledernes vilkår for afvikling af projekterne kom dermed til at fylde en stor del af ledelsesteamets arbejde. Som modydelse for de krav programledelsen stillede til projektlederne, arbejdede teamet aktivt for at sikre at projekterne havde den rette opbakning fra de decentrale ledelseslag og den øvrige organisation. På denne måde sættes der fokus på programmets rolle som projektvært.

Denne rolle kræver en meget stor påvirkning af den øvrige organisation. Programmet interagerer aktivt med topledelsen for at sætte pres på linieledelsen og skabe det fornødne fokus på programmets aktiviteter, det interagerer med øvrige stabsfunktioner herunder kommunikationsafdeling og HR afdeling. Der dukker i programmets første leveår hele tiden nye forhold op der engagerer programmet i politisk fodarbejde da programmet fokuserer på at opbygge stor autoritet og legitimitet. Blandt andet sikrer programmet at kun dets egne projektledere kan anvende en særlig projektledertitel og programmet afviser at gå i dialog omkring alternative lean forståelser. Gennem professionalisering, øget rapportering, opfølgning og videndeling imødegår programmet således de uformelle, kritiske røster der søger at stille spørgsmålstejn ved nødvendigheden af programmet, værdien af investeringen i programmet og diskussioner om projektledernes kompetencer og forandringernes levedygtighed.

Et særligt redskab får en vigtig rolle i denne magtkamp. Fra topledelsens side udtrykkes stadig større interesse for at kunne følge med i programmets resultatskabelse. Programmet er ligeledes interesseret i at kunne dokumentere dets indsats. Sammen med konsulenthuset udvikler ledelsesteamet udrulningsplaner der baseres på grovanalyser af alle fabriks-enheder. Grovanalyserne indeholder et estimeret forbedringspotentiale for hvert produktionsområde i hver

fabrik. Programmet giver dermed sit bud på hvor hurtigt det vil kunne afvikle projekter i hver af disse produktionsområder og dermed får topledelsen dels mulighed for at følge med i programmets aktiviteter og dels mulighed for at efterspørge disse resultater fra linieledelsen.

Vedligeholdelse af systemer og styrket opfølgning: I program-porteføljen og i case programmet i særdeleshed iværksættes tiltag til at etablere et nyt rapporteringssystem der skal skabe fokus på anvendelse af projekternes resultater som platform for løbende forbedringer. Den endelige version fokuserede primært på måling af produktionsrelaterede kpi'er og ikke på ledelsens handlingsplaner ift. udvikling af produktionen. Det viser sig at programmet er af den opfattelse at hvis lokale enheder bredt skulle engageres i at lægge detaljerede handlingsplaner for lean driftsudvikling ville det kræve et stort overlap i ekspertise med programmet hvilket i programmets øjne ikke var realistisk. Systemet udformes således at programmet får en vigtig rolle i at analysere enhedernes performance. Programmet understøtter denne rolle med auditering af enhedernes praksisoverholdelse.

Videreførelse af programmets rolle: Programmet re-orienterer sig efter de første år mod "efter udrulningen" som begynder at kunne skimtes. En ide om et lean akademi oprindeligt introduceret af konsulenthuset bringes frem i lyset. Det er planerne at akademiet skal drives af programmet og at der skal etableres en skyggeorganisation af decentrale lean stabe som skal understøttes af programmet. Disse lean stabe skal varetage den fortsatte implementering af lean teknikker i de lokale enheder.

I gennem programmets virke ses et øget fokus på ekspertdrevne implementeringsprojekter som både middel og mål. Visionen om en organisation kendetegnet ved lean og løbende forbedringer operationaliseres således indenfor et snævert fokus på implementering af lean teknikker og opbygning af et korps af eksperter indenfor implementering af lean teknikker.

Samtidig ses der gennem programmets virke en større og større kløft mellem forandring og drift, mellem program og linie.

I tabel 3 illustreres det hvorledes programmets håndtering af de udfordringer det mødte bidrager til at fastfryse den første operationalisering af visionen og til at stadfæste kløften mellem program og linie. For at få indblik i effekterne af disse to bevægelser – en stadig mere fastlåst operationalisering og en stadig mere tydelig kløft mellem programmets rolle og driftsrollen - er det nødvendigt at se på de forandringer programmet etablerede i de decentrale produktionsenheder.

Tabel 3 Organisationens håndtering af en række programudfordringer bidrager til at fastfryse operationaliseringen af visionen indenfor et implementeringsparadigme og til at etablere en kløft mellem projektdrevet forandring og daglig drift

Program udfordring	Operationaliseringen fastfryses	Kløften udvides
Sikring af leverancer fra konsulenthuse	Fokus på sikre metoder og lag på lag af opfølgningssystemer	Billede af at systemer skal "opdrage" organisationen og overkomme inert
Deling af roller og drift af kaskademodel	Primær program rolle = drift Rollen ift. videreudvikling af vision, mål og midler fjernes delvist	Fokus på kaskademodel skaber basis for at filtrere andre udfordringer fra
Etablering af ekspertise og professionalisering	Analyse og implementering fremstår som vigtigste videnområde	Forandring kræver kompetente projektledere og omfattende ekspertise der tilsyneladende alene kan opbygges gennem omfattende sidemandsoplæring og socialisering
Sikring af gode projektvilkår og politisk fodarbejde	Fastlagt mål, midler og tidsramme minimerer søgning efter alternative bidrag	Reaktioner fra linien ses som forstyrrelser der underminerer projekternes vilkår Fastlagte rammer skaber behov for grænsedragning der konsoliderer skellet ml. drift og forandring.
Vedligeholdelse af systemer og styrket opfølgning	Opfølgningssystem stiller krav om vedligeholdelse af implementerede systemer, dermed ophøjes disse systemer til at være (eneste) middel til resultatskabelse	Ambitionsniveau: Krav til linien om vedligeholdelse frem for videreudvikling af praksis Programmets eksperter som auditører af liniens arbejde
Videreførelse af programmets rolle	Programmets kernekompetencer videreføres som de centrale elementer i næste fase	Programmet bevarer autoriteten til at kontrollere udøvelsen af og oplæringen i leanimplementering

En række værkførere, produktionsmedarbejdere og lokale lean konsulenter mente at de involverede produktionsafdelinger havde "brug for ro" efter deltagelse i programmets forandringsprojekter. Denne ro blev genetableret ved at de nye systemer blev tilpasset (afslappet) til afdelingernes forståelse af god praksis og roen blev opretholdt ved ikke at udsætte de berørte områder for yderligere forandringer der af medarbejderne kunne opleves som produktivitetsforøgende. På denne måde kom de lokale enheder til at demonstrere stilstand frem for at videreføre projekternes aktivitetsrate. Produktionsledere opfattede heller ikke de analyseredskaber, planlægnings- og opfølgingsmetoder der blev anvendt i projekterne som andet end projektredskaber – de blev ikke adopteret som nye ledelsesredskaber. I det hele taget demonstrerer en række forhold omkring forholdet til projekternes metoder, resultater og effekter at også i linien bliver projekterne opfattet som endestationen. De lokale enheder orienterer sig primært mod udfordringer i forbindelse med at forberede organisationen samt udholde og genoprette balance og ro efter oplevelsen af turbulente omvæltninger foretaget i projektregi. For hele organisationen kommer projekterne således til at repræsentere essensen i transformationen. I relation til den oprindelige vision repræsenterer projekterne imidlertid ikke et bidrag der er af omfattende strategisk betydning. Pakken af implementerede systemer består overvejende af gængse, basale lean teknikker. Ifølge Panizzolo (1998) er det først når virksomheder engagerer sig i avancerede lean praksis, som samarbejde med kunder og leverandører om forbedret levering og om produkt udvikling, at virksomheder opnår egentlige strategiske fordele gennem lean metoderne.

I den specifikke virksomhed bestod programporteføljen af andre programmer der skulle adressere hhv. produktudvikling, salg og indkøb. Det er således muligt at virksomheden gennem den samlede programportefølje kan etablere strategiske fordele. Det vil imidlertid kræve at praksis kan indføres i organisationen som diskrete enheder. Dette perspektiv er ikke særlig fremtrædende i litteraturen.

En senere opfølgning på udviklingen i programmet viste at heller ikke i den etablerede skyggeorganisation med decentrale lean stabe var der fokus på at etablere projekter på tværs af programporteføljens funktionsorienterede del-programmer. Organisationens står derfor overfor en betydelig udfordring i forhold til at opbygge kompetencer til at varetage løbende udvikling i driftsorganisationen og i forhold til at udvide fokusområdet og kunne adressere områder der ligger uden for den snævre operationalisering der fandt anvendelse i programmets tidlige liv.

5. DISKUSSION OG KONKLUSION

Casen illustrerer at programmets rolle og ledelsen af programmet opstår emergent frem for gennem design. På denne måde får forskellige dynamikker i organisationen en formgivende rolle.

Nærværende artikel præsenterer en case der ikke er beskrevet retrospektivt og efterrationaliseret af organisationen selv men derimod fulgt gennem deltagerobservation. Casen fremhæver netop at transformationen af organisationens håndtering af programmet og af programledelsens fokus ikke fremkommer gennem større redesign af programstruktur men gennem serier af beslutninger og handlinger der gradvist formgiver den fælles opfattelse af ikke alene programmets rolle men også af operationaliseringen af den oprindelige vision.

På et tidspunkt i case-programmets liv har serier af beslutninger og handlinger således dannet baggrund for en klar ansvarsdeling mellem program og linie og der bliver skabt et grundlag for at topledelsen kan styre programmet som en resultat-skabende enhed med fastlagte mål, midler og tidsramme. Således kan topledelsen minimere fornemmelsen af risiko forbundet med en stor investering i programmet. Resultatet bliver en klar grænsedragning mellem linie og program der muliggør at programmet kan eksternalisere diverse usikkerhedsfaktorer og fokusere på et klart og veldefineret mål. Jf. Thiry (2007) er risikominimering netop kendetegnende for projektledelsesparadigmet. I organisationen forekommer det således rationelt at håndtere programmet som et projekt fordi operationaliseringen af visionen tilsyneladende er tilendebragt og midlerne er definerede i en sådan grad at visionen kan implementeres gennem projekter.

På trods af at programmet håndteres indenfor et projektledelsesparadigme, mister programmet imidlertid ikke sin autoritet og evne til at påvirke og operere på den omgivende organisation og programmet formår at videreføre dets rolle udover projektafviklingsfasen. Imidlertid lykkes det tilsyneladende ikke organisationen at genetablere et programledelsesparadigme hvor der er plads til refleksion, evaluering, sensemaking og læring omkring programmets mål og midler. Den udvikling der finder sted i programmet har karakter af single loop læring der primært resulterer i nye tiltag til at støtte det der allerede er fastlagt som mål og midler.

Det forekommer at projektledelsesparadigmet har en stor tiltrækningskraft i casen og at de forståelser, dette paradigme afføder, har en blivende effekt på organisationens opfattelse af lean-visionens operationalisering.

På baggrund af litteraturgennemgang og case kan de indledende undersøgelsesspørgsmål belyses:

- I. Program- kontra projektledelsesdilemmaet består i at program-formen er én af flere løsninger på udfordringen forbundet med at maksimere værdien af projektarbejde samtidig med at programmet sammenlignet med øvrige multi-projekt-ledelsesformer har en unik rolle som bidrager til organisationens sense-making og strategiformulering. Dette indebærer at programmet skal skabe rum til at det enkelte projekt ikke kun betragtes og håndteres som en midlertidig foranstaltning men som een af mange projektafviklinger og til at projektet ikke ses som *løsningen* hvorpå alt afhænger, men som et af mange bidrag til organisationens fornyelse. Imidlertid opstår der et dilemma når programmet også betragtes som en temporær foranstaltning på linie med projektet. I det tilfælde kan programmet ikke skabe rum til aktiviteter der ikke er veldefinerede, herunder til løbende refleksion og udvikling af nye forståelser af mål og midler og nye forståelser af programmets mulige strategiske bidrag til organisationen.
- II. I praksis formes dette dilemma af den tiltrækningskraft projektledelsesparadigmet kan have på en organisation. Denne tiltrækningskraft kan præges af forhold som:
 - a. Projektformen er kendt af alle i organisationen og viden og metoder knyttet til dette paradigme kan derfor smitte af på forventningerne til og håndteringen af et program
 - b. Politiske spændinger i organisationen kan skabe behov for grænsedragning og opbygning af legitimitet gennem unikke kompetencer
 - c. Programledere rekrutteres fra projektlederpuljen jvf også Pellegrinelli et al (2009)
 - d. Projekter fylder en stor del af programmets agenda jvf også Lycett et al. (2004) og projekternes behov for grænsedragning kan derfor smitte af på programledelsen
 - e. Store investeringer i programmer kan gøre ledelsen mindre risiko-villig og lede til at programmet håndteres indenfor et projektledelsesparadigme

- f. Programmets projektrelaterede aktiviteter kan få en så fremtrædende rolle at de af organisationen kommer til at udkrystallisere essensen af transformationen der skulle igangsættes af programmet, jvf også (Pettersen 2009)

III. Hvordan kan dette dilemma påvirke programmets bidrag til organisationen?

- a. Projektledelsesparadigmet kan påvirke organisationens opfattelse af mål og midler hvorved organisationen ikke får inddraget programmet i en løbende dialog om realisering af strategiske fordele. I tilfælde hvor projektledelsesparadigmet er adopteret som svar på politiske spændinger er det måske særlig vanskeligt at kunne undslippe en en gang vedtaget forståelse af mål og midler. Jvf Bresnen et al (2005) spiller risikoen forbundet med ændrede videns og magtbalancer i organisationen nemlig en stor rolle ift. at fastfryse projektbaserede organisationer i fastlåste rutiner.
- b. Et ensidigt fokus på projektstyring af programmet og dets aktiviteter med henblik på at minimere risikoen forbundet med en stor investering i programmet kan gøre topledelsen blind overfor det potentiale for strategisk udvikling der samtidig tabes.

6. REFERENCER

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. 2008, "Organisational project management: An historical approach to the study of PMOs", *International Journal of Project Management*, vol. 26, pp. 38-43.

Blomquist, T. & Müller, R. 2006, "Practices, Roles, and Responsibilities of Middle Managers in Program and Portfolio Management", *Project Management Journal*, vol. 37, no. 1, pp. 52-66.

Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J. 2005, "Organizational Routines, Situated Learning and Processes of Change in Project-based Organizations", *Project Management Journal*, vol. 36, no. 3, pp. 27-41.

Cooper, G. R., Edgett, J. S., & Kleinschmidt, J. E. 1998, "Best practices for managing R&D portfolios", *Research-Technology Management*, vol. 41, no. 4, pp. 20-34.

Hobbs, B. & Aubry, M. 2008, "An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices", *Project Management Journal*, vol. 39, no. Supplement, p. S69-S82.

Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. 2008, "The project management office as an organisational innovation", *International Journal of Project Management*, vol. 26, pp. 547-555.

- Lycett, M., Rassau, A., & Danson, J. 2004, "Programme management: a critical review", *International Journal of Project Management*, vol. 22, pp. 289-299.
- Panizzolo, R. 1998, "Applying the lessons learned from 27 lean manufacturers. The relevance of relationships management", *International Journal of Production Economics*, vol. 55, pp. 223-240.
- Pellegrinelli, S. 1997, "Programme management: organising project-based change", *International Journal of Project Management*, vol. 15, no. 3, pp. 141-149.
- Pellegrinelli, S. 2002, "Shaping context: the role and challenge for programmes", *International Journal of Project Management*, vol. 20, pp. 229-233.
- Pellegrinelli, S. & Garagna, L. 2009, "Towards a conceptualisation of PMO's as agents and subjects of change and renewal", *International Journal of Project Management*, vol. 27, pp. 649-656.
- Pettersen, J. 2009, *Translating Lean Production, From Managerial Discourse to Organizational Practice*, Linköping universitet, Department of Management and Engineering.
- Thiry, M. 2002, "Combining value and project management into an effective programme management model", *International Journal of Project Management*, vol. 20, pp. 221-227.
- Thiry, M. 2007, "Managing Programmes of Projects," in *Gower handbook of project management*, 4 edn, R. Turner, ed., Gower Publishing Limited, Hampshire, pp. 71-93.
- Winter, M. & Szczepanek, T. 2008, "Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications", *International Journal of Project Management*, vol. 26, pp. 95-103.