

INNOVATIONSPROJEKTER VS. INNOVATIONSPROGRAMMER

Rikke Vestergaard Matthiesen og Astrid Heidemann Lassen

Center for Industriel Produktion, Aalborg Universitet, Fibigerstræde 16, 9220 Aalborg,
Denmark

Tema: Ledelse af fornyelses- og effektiviseringsprocesser

Forskningsbaseret artikel

ABSTRACT

Det står klart at programmer og andre temporære organisatoriske enheder løbende skifter karakter. Men den teoretiske afklaring heraf er uklar, og en fraværende empiriske forståelse af innovationsprogrammets dynamiske udvikling skaber en mangelfuld forståelse af den rolle program- kontra projektledelse spiller for innovationsledelse, og dermed også hvordan innovation bedst praktiseres. Denne artikel illustrerer, med udgangspunkt i 4 casestudier i større danske virksomheder, hvorledes innovationsprogrammer i høj grad er præget af det perspektiv der etableres, og at perspektivet ofte er bestående (i en snævre eller bred forstand) mens karakteristika ændres voldsomt over tid.

1. BAGGRUND OG PROBLEMSTILLING

Projekter er blevet en så udbredt måde at organisere forandrings- og innovationstiltag, at nogle organisationer etablerer mere permanente projektorganisationer, der varetager 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. Innovationsprojekter etableres således primært med henblik på at specificere og afvikle en række arbejdsopgaver, og ledelse af sådanne projekter bør fokusere på at minimere risici i både udvikling og implementeringsproces (Cozijnsen, Vrakking og van IJzerloo, 2000). Innovationsprogrammer derimod skal tilvejebringe strategiske fordele for organisationen, som ikke kan realiseres gennem afvikling af specifikke arbejdsopgaver alene (Baker og Sinkula, 2007). Innovationsprogrammer bør således have et volumen og en vigtighed for organisationen, der rækker udover det enkelte innovationsinitiativ og bidrager til den strategiske udvikling og ledelse af virksomheden. Bl.a. foreslår Thiry

(2002), at programmer må ledes indenfor et "promise-centric" paradigme fremfor et "product-centric" paradigme.

Idéen om opdeling mellem innovationsprojekter og innovationsprogrammer synes umiddelbart fornuftig. Men både empirisk og konceptuelt repræsenterer det dog en betydelig udfordring, idet der eksisterer vidtrækkende overlap mellem både definitioner af, opgaver tilknyttet og ledelsesværktøjer forbundet med ledelse af innovationsprojekter vs. innovationsprogrammer. Eksempelvis finder Hobbs and Aubry (2007) at organisatoriske enheder der benytter betegnelsen programledelseskontorer kan betragtes som en delmængde af projektledelseskontorer, men finder ikke belæg for at skelne mellem disse kategorier baseret på enhedernes størrelse, beslutningskompetence, alder eller ledelsesopgaver. Dette er bl.a. behandlet dybdegående af Matthiesen og Lassen (2010), der illustrerer hvorledes ledelsesopgaver, mål og midler i såvel projekter, programmer, porteføljer og projekt ledelseskontorer overlapper betydeligt.

I Matthiesen og Lassen (2010) beskrives yderligere et casestudie, som viser hvorledes et program gradvist udviklede flere projektkarakteristika. På lignende vis finder Aubry et al. (2008) at projektledelseskontorer jævnligt omstruktureres og skifter karakteristika – dette betegnes af Aubry et al. som organisatorisk transformation. Aubry et al. (2008) peger på at disse transformationer har baggrund i løbende opbygning af og forsøg på afvikling af spændinger mellem projektledelsesenheden og den omgivende organisation. Disse spændinger, finder Aubry et al. (2008) kan handle om projektledelsesenhedens legitimitet, om ressource og ansvarsfordeling og lignende politiske spørgsmål. Imidlertid præsenterer Aubry et al. (2008) ikke en definition af organisatorisk transformation og den løbende opbygning og afvikling af spændinger fremstår som tilfældig, delvist relateret til udskiftninger i seniorledelsen.

På baggrund af disse eksempler står det fast at programmer og andre temporære organisatoriske enheder løbende skifter karakter. Men den uklare teoretiske afklaring og den fraværende empiriske forståelse af innovationsprogrammets dynamiske udvikling skaber en mangelfuld forståelse af den rolle program- kontra projektledelse spiller for innovationsledelse, og dermed også hvordan innovation bedst praktiseres.

2. UNDERSØGELSESPØRGSMÅL OG METODE

For at adressere den ovennævnte problemstilling søger nærværende artikel at belyse følgende spørgsmål:

- 1. Hvordan kan transformation af innovationsprogrammer beskrives?*
- 2. Hvad er indhold i og drivkræfter for transformationer af innovationsprogrammer?*

2.1 SELEKTIONSKRITERIER

Spørgsmålene undersøges gennem en række kvalitative case studier med fokus på ledelse af innovationsprogrammer. I alt arbejdes der med fem case studier. Disse knytter sig alle til større danske industrielle virksomheder.

Virksomhederne vælges specifikt for deres erfaring med ledelse af innovations- og/eller forbedringsprogrammer. Programmerne defineres ud fra hver enkelt virksomheds egen forståelse af hvad der konstituerer et program kontra et projekt indenfor deres rammer.

Programmerne repræsenterer ydermere forskellige modenhedsstadier, så den dynamiske udvikling over tid kan indfanges bedst muligt. Programmerne arbejder ligeledes med forskellige genstande for innovation idet et sæt programmer primært er rettet mod forbedringer internt i organisationen mens et andet sæt innovationsprogrammer primært er rettet mod afsøgning af nye forretningsområder. På denne måde kan den rolle programmets kontekst (Jensen, Johansen & Wæhrens, 2010) og indhold spiller træde frem i analysen.

2.2 DATAINDSAMLING

Undersøgelserne udføres via interviews af innovation managers og program managers i de fire virksomheder. Hvert interview udføres på baggrund af en interviewguide udarbejdet med udgangspunkt i de forskelle der eksisterer mellem program og projektledelse (dokumenteret og udviklet i Matthiesen og Lassen, 2010). Denne tilgang giver mulighed for direkte sammenligning af tilgange til programledelse på tværs af de ellers forskellige virksomheder.

2.3 DATA ANALYSE

Analysen af de indsamlede informationer foretages løbende i overensstemmelse med anbefalinger for kvalitativ dataanalyse af bl.a. Yin (1989), for sikring af replikationslogik. Herved udvikles analysen løbende med dataindsamlingen, og vores forståelse bliver gradvist rigere. Case analyserne illustreres i denne artikel bl.a. i form af en model, der viser udviklingen over tid af samtlige af de undersøgte programmer, samt kortere uddybende beskrivelser af udviklingen bag hvert program.

3. PROGRAMLEDELSE OG PROJEKTLEDELSE SOM ORGANISATORISKE PERSPEKTIVER

Programledelseslitteraturen karakteriserer programmer som en speciel type organisatorisk enhed, der kræver et selvstændigt ledelsesparadigme forskelligt fra projektledelse. Teoretikere i feltet kritiserer praktikerlitteraturen om programmets organisering og ledelse for at basere sig for meget på projektledelsesparadigmet.

Imidlertid er det ikke hensigtsmæssigt at tale om programmer og projekter som to modpoler. Baseret på litteraturstudier finder Matthiesen og Lassen (2010) bl.a. et betydeligt overlap i opgaver, der relaterer sig til organisatoriske enheder der benævnes hhv. program og projekt. Endvidere beskrives en case, der illustrerer at en enhed med betegnelsen "program" over tid kan antage en del projektkarakteristika.

Frem for en fremstilling af enheder og ledelsesparadigmer som modpoler, er det i stedet relevant at betragte programmer og projekter som beslægtede enheder med et muligt overlap i opgaver og ledelsesfokus. Vi foreslår derfor at skellet går på i hvilken udstrækning hhv. et programledelses- eller et projektledelsesperspektiv anlægges internt i enheden såvel som i den omgivende organisation. Et sæt vigtige forskelle mellem et programledelses- og et projektledelsesperspektiv fremhæves i det følgende baseret på Matthiesen og Lassen (2010). Programledelsesperspektivet indebærer en forståelse af at den pågældende organisatoriske enhed har en rolle i at *"operere på værtsorganisationen – ikke kun gennem projekter, men gennem [...] politiske aktiviteter – med henblik på at styrke [enhedens] position i organisationen og skabe bedre rammer for tilvejebringelse af værdifulde forandringer gennem enhedens aktiviteter"* Matthiesen og Lassen (2010, s7).

Denne særlige rolle, der knytter sig til programledelsesperspektivet kan omsættes i markedsføring af enheden, (Thiry, 2007), sikring af bredt råderum for enheden (Thiry, 2007), formgivning af enhedens kontekst (Pellegrinelli 2002), samt appraisal og sensemaking omkring enhedens rolle og bidrag (Thiry, 2004). Dette står i kontrast til projektledelsesperspektivet som i høj grad er rettet mod et prædefineret mål, og hvor tidshorisont og redskaber planlægges nøjes i forhold til denne målsætning. I nedenstående tabel illustreres forskellene mellem program- og projektledelseskaraktistika.

Tabel 1: Forskelle mellem program- og projektledelseskaraktistika (adopteret fra Matthiesen & Lassen (2010))

Programledelse	Projektledelse
En organiserende ramme (Pellegrinelli 1997)	En proces til levering af et bestemt udbytte
Kan have en uendelig tidshorisont (Pellegrinelli 1997)	Har en fastsat tidshorisont
Udvikles i takt med forretningens behov (Pellegrinelli 1997)	Har fastsatte mål
Bredt råderum, fleksible grænser (Thiry)	Fastsat, begrænset råderum

2007)	
Udvikling af nye strategier (Thiry 2007) og fokuseret på at møde mål der ligge uden for projektets ramme (Pellegrinelli 1997)	Fokus på optimering indenfor rammer
Markedsføring af program (Thiry 2007)	Forhandle omfang, definere arbejds pakker, minimere risici
Fremadrettet vurdering af projekternes leverancer og resourceforbrug ift forventede fordele.	Bagudrettet overvågning og styring ift budgetramme.

Udover at give et indtryk af de forskelle der eksisterer mellem program- og projektledelse, giver Tabel 1 også et indblik i hvilke karakteristika, der forbindes med de respektive typer ledelse. Dvs. at vi kan bruge denne oversigt til at konkretisere vores diskussion af resultaterne fra case studierne. Dermed definerer vi for nærværende studie transformation af innovationsprogrammer som større ændringer i det ledelsesperspektiv, der anlægges for enheden.

3.1 SÆRLIGE KARAKTERISTIKA VED INNOVATIONSPROGRAMMER/PROJEKTER

I nærværende studie introducerer vi begrebet innovationsprogrammer som en betegnelse for programmer der er startet med ønsket om at skabe innovation i organisationens forretning eller forretningssystemer og dermed får en rolle i at påvirke organisationens strategiarbejde. Innovationsprogrammer ses altså som en programtype der ikke primært har et top-down implementerings formål. Den særlige programrolle som i særlig udstrækning kræver et programledelsesperspektiv (Matthiesen & Lassen, 2010) forventes at træde mere tydeligt frem i innovationsprogrammer idet ønsket om nyskabelse netop forventes at kræve sensemaking (Thiry, 2004) og markedsføring af de nye ideer (Thiry, 2007) i organisationen. Fastsatte mål, midler og stram opfølgning som følger med projektledelsesperspektivet forventes derimod at spille en mindre rolle i netop innovationsprogrammer.

Forståelsen af innovationsprogrammer skal således ses som differentieret fra eksempelvis Jensen, Johansen & Waehrens (2011) der beskriver programmer ud fra konfiguration og kontekst, men undersøger en række programmer der alle har en tydelig rolle som strategi-implementerende enhed. I denne type programmer er portfolioledelse og professionalisering af projektledelse en betydelig opgave – altså opgaver som programmet i vid udstrækning deler med andre typer organisatoriske enheder.

Pellegrinelli (1997) opidser yderligere tre programtyper der er værd at tage med i forståelsen af innovationsprogrammer: Portfolio, heart beat og goal oriented. Denne karakteristik er baseret på programmets relation til den omgivende organisation og til de projekter/aktiviteter programmet afvikler. Portfolio programmet er værd for en gruppe af forholdsvist urelaterede projekter. Heart beat programmet er et vedligeholdelses og opdateringsorgan der opererer på eksisterende systemer i organisationen. Et goal oriented program udvikler nye tiltag uden for organisationen og står efterfølgende for implementering af disse tiltag i den øvrige organisation.

En anden skelnen af andre temporære enheder foreslåes Hobbs & Aubry (2008) der i et survey studie af 500 projektledelseskontorer ingen statistisk sammenhæng finder mellem overordnede kontekstuelle forhold som geografisk placering, industri, organisationens størrelse og andre af enhedernes karakteristika. Imidlertid finder de det relevant at skelne mellem enheder i organisationer hvor projektformen er organisationens "raison d'être" versus enheder i organisationer hvor projekter bare er interne midler der anvendes til at opnå primært interne mål.

4. RESULTATER

Temporære organisatoriske enheder som projektledelseskontorer og programmer er kendetegnet ved kort levetid og mange, hyppige omstruktureringer (Hobbs og Aubry 2007). Disse omlægninger og forandringer kan til dels konceptualiseres som livsfaser, ikke bare for den enkelte enhed, men for værtsorganisationens erfaringer og interaktioner med denne type enheder. Enheder kan eksempelvis nedlægges og genopstå med nye formål i kraft af de personlige relationer der opbygges i organisationen.

Denne dynamik kan gøre det vanskeligt at indfange en navngiven enheds historik. I nærværende studie vælger vi at identificere den organisatoriske enhed "innovationsprogrammet" gennem de personer der tegner enheden. På denne måde bliver det muligt at følge enheden gennem livsfaser hvor fokus i enheden, og værtsorganisationens interaktion med enheden, skifter som følge af udviklinger i enheden eller i den omgivende organisation.

I det følgende præsenteres de fire case studier, der hver giver et indtryk i grundlaget for og udviklingen af innovationsprogrammer i dansk industri.

4.1 CASE ALFA

Denne case udspiller sig i en større dansk bioteknologisk virksomhed, der driver forskning i, udvikling og fremstilling af samt handel med primært bio-industrielle produkter, navnlig enzymer og mikroorganismer til industriel anvendelse. I denne

virksomhed er innovationsprogrammer en særdeles central dimension af hvorledes nye markedsmuligheder udvikles.

Rammerne for innovationsprogrammer udstikkes og organiseres gennem et centralt innovationskontor. På dette innovationskontor oparbejdes kompetencer indenfor alle aspekter af opdyrkning og intern markedsføring af virksomhedens nye indsatsområder. Innovationskontoret agerer således facilitator for de indledende faser af afdækningen af nye indsatsområder, samt et redskab til at skabe organisatorisk forståelse for nye indsatsområder. F.eks. er indsatsområderne affaldsnedbrydning og vaskemidler organiseret via innovationskontoret.

Såvel koncerndirektøren som en central medarbejder på innovationskontoret anser de nye indsatsområder som de reelle innovationsprogrammer – ikke innovationskontoret. Innovationskontoret er en platform til kontinuerligt at skabe og vurdere innovationsprogrammer. Innovationsprojekter derimod defineres som de konkrete delopgaver der skal løses, for at få skabt den samlede viden i innovationsprogrammet. Disse kan i visse tilfælde fødes ind i organisationens øvrige pipelines for udviklingstiltag rettet mod konkrete produkter og markeder. Formålet med et program er således klart defineret i form af vidensafklaring, og programmets succeskriterier måles i aktivitetsniveau og videngenerering snarere end mere specifikke resultater.

Anvendelsen af innovationsprogrammet er stadig relativ ny i organisationen, der derfor stadig forholder sig afsøgende ifht hvorledes innovationskontorets performance skal evalueres. Eksempelvis har man forsøgsvist videreført en forventning om at nye, svagtdefinerede tiltag skal konkretiseres og udskilles i en række konkrete tiltag indenfor en tidshorisont på 2 år. Man har hidtil vurderet at dette er en fornuftig horisont for at afdække de potentialer der kan være indenfor et nyt indsatsområde. Imidlertid ser det ud til at den nye måde at skabe innovation ved at samle tekniske kompetencer fra en række eksisterende forretningsenheder med henblik på at etablere en kritisk masse til at afsøge og udvikle viden indenfor helt nye teknologier og forretningsområder ikke passer ind i eksisterende templates.

Innovationskontoret har eksisteret i 4 år og medarbejdere i innovationskontoret karakteriserer arbejdet som stærkt personbåret. Medarbejderne i kontoret er seniorer i organisationen og måtte i de første 2 år af kontorets levetid bruge betydelige kræfter på at rydde op i en stor underskov af små initiativer, skabe hele pakker af initiativer og markedsføre denne tilgang i den øvrige organisation for at skabe midler til de nye innovationsprogrammer. Medarbejderne oplever at de sætter vidt forskellige kompetencer og netværk i spil i deres arbejde med det enkelte program, som er meget kontekst og indholdsbestemte, og at en stor del af arbejdet består i at tilfredsstille en række stakeholders i organisationen for at kunne skabe de rammer programmet har behov for. Koncernledelsen forventer at organisationen er på vej til at opbygge så mange erfaringer med innovationsprogrammer at processen gradvist vil kunne formaliseres yderligere.

4.2 CASE BETA

Denne case tager udgangspunkt i en stor dansk virksomhed, der primært fremstiller biopharmaceutiske produkter. Virksomheden har over 30.000 medarbejdere globalt set.

Innovationsindsatsen i denne virksomhed er overordnet organiseret i henholdsvis grundforskningsaktiviteter og forretningsorienterede aktiviteter. Virksomheden er grundlæggende baseret på resultaterne skabt gennem grundforskning. Innovationsindsatsen baseret på disse resultater følger styrede, velstrukturerede og velkendte processer (til dels pga. strenge krav fra lægemiddelstyrelser), og er orienteret mod specifikke anvendelsesområder. Innovation gennem grundforskning er således ikke rettet mod at skabe grundlæggende nye typer forretning men målrettet mod nye produkter i de eksisterende salgskanaler. Som projektorganisation har virksomheden stor erfaring med håndtering af mange forskellige typer projekter af forskellige kompleksitet og anvender en fasttømret typologi til at beskrive disse. Eksempelvis afvikler organisationen løbende større effektiviseringstiltag på tværs af de organisatoriske enheder, men udfordringerne forbundet med dette har ikke givet anledning til anvendelsen af *program* betegnelsen. Disse tiltag betragtes snarere som eksekveringstiltag jvf også vor ovenfor beskrevne skelnen mellem implementerings- og innovationsprogrammer.

Med baggrund i ønsket om at kunne skabe andre former for innovation er den *ikke-R&D-relaterede* innovationsindsats, som skal foregå gennem forretningsorienterede aktiviteter, pt. organiseret gennem et innovationskontor med 1 ½ fuldtidsmedarbejder. Innovationskontoret fungerer som en programramme, der skal opsamle idéer til nye indsatser samt igangsætte projekter til udredning heraf. Innovationskontoret/-programmet har eksisteret i 1 år og fokuserer i første omgang på 5 forskellige projekter, herunder salgsteknik og arbejdsmiljø/HR. Innovationslederen på innovationskontoret har i første fase udpeget disse projekter baseret på en åben proces med input fra organisationen. Projekterne afvikles gennem tre faser hvorigennem indhold og målsætninger for projektets område skal konkretiseres ifht. besparings- og eller indtjeningspotentiale. Flere af projekterne er endnu ganske nye og innovationskontorets står derfor nu overfor en udfordring i at udvikle metoder til at dokumentere værdien af denne type projekter og også metoder til at evaluere om et projekt skal lukkes ned. Intentionen er at innovationskontoret herigennem skal kunne opsamle praksis og metoder til at identificere, udvælge, igangsætte og håndtere lignende projekter kontinuerligt.

Innovationsprogrammet har ikke direkte involvering med den nuværende strategiske indsats i virksomheden men tænkningen er at kontoret efter yderligere 1 år skal nedlægges som selvstændig enhed. På det tidspunkt skal de udviklede metoder i stedet integreres i de faglige afdelingers praksis som en fælles metode til løbende udvikling af enhedernes strategi. Programmets succeskriterie er derfor at kunne

markedsføre denne arbejdsform som en værdifuld metode til analyse og afklaring af nye ideer.

4.3 CASE GAMMA

Denne case udfolder sig i en større dansk virksomhed, der indtil for nylig havde ca. 2.500 medarbejdere. Virksomheden er nu opkøbt af en stor koncern med mere end 10.000 medarbejdere med fokus på 10 forskellige forretningsområder relateret til maskiner og produktionsudstyr til energi, fødevarer og marineindustrien. Case-programmet blev etableret for 6 år siden og arbejder med strategisk indkøb. Igennem de 6 år har programmet indsamlet en række ideer, fået udviklet disse til arbejdsplaner og rullet disse ud i den øvrige organisation. Jvf programlederen eksisterer programmet kun fortsat fordi det til stadighed leverer resultater på bundlinjen. I lyset af denne eksistensberettigelse har en af programmets vigtigste opgaver udover udviklingen af arbejdsplaner med konkrete indkøbsrelaterede redskaber været at etablere et opfølgningssystem der har kunnet dokumentere redskabernes effekter i de forskellige forretningsenheder.

Programmet er opstartet på baggrund af en konsulentanalyse der viste et stort besparelspotentiale på indkøb. Imidlertid er programmet nu i en situation hvor indsatsområdet er fastlåst af opfølgningssystemet der alene er målrettet prisbesparelser og ikke andre former for besparelser relateret til eksempelvis leverandørhåndtering og administrative omkostninger. Programlederen udtaler at håndteringen af programmets værktøjskasse "bliver lidt trivielt" og ser to forskellige muligheder for at udvikle programmet. Dels giver opkøbet mulighed for at rulle programmets aktiviteter ud i den nye værtsorganisation, dels er der nogle muligheder i at applikere programmets eksisterende indkøbsrelaterede kompetencer på nye områder. Programmets fremadrettede rolle og tidshorisont står således uafklaret på interview-tidspunktet men det ligger fast at programlederen vil arbejde for at bevare et programledelsesfokus og fortsat bidrage til organisationens forståelse af potentialet på indkøbsområdet.

4.4 CASE DELTA

Denne case er placeret i en virksomhed med flere end 8.000 ansatte som producerer en række produkter til forskellige typer af el-infrastruktur. På interviewtidspunktet var case-programmet netop blevet etableret som en af de første handlinger indført af virksomhedens nye direktør på baggrund af hans analyser af virksomhedens drift.

Programmets rolle består i at sikre en effektiv afvikling af 26 forskellige forbedringsprojekter i organisationens salgsenheder. Der var tale om en blanding af nye og eksisterende projekter af vidt forskelligt omfang og placeret i decentrale enheder med vidt forskellige erfaringer med projektledelse.

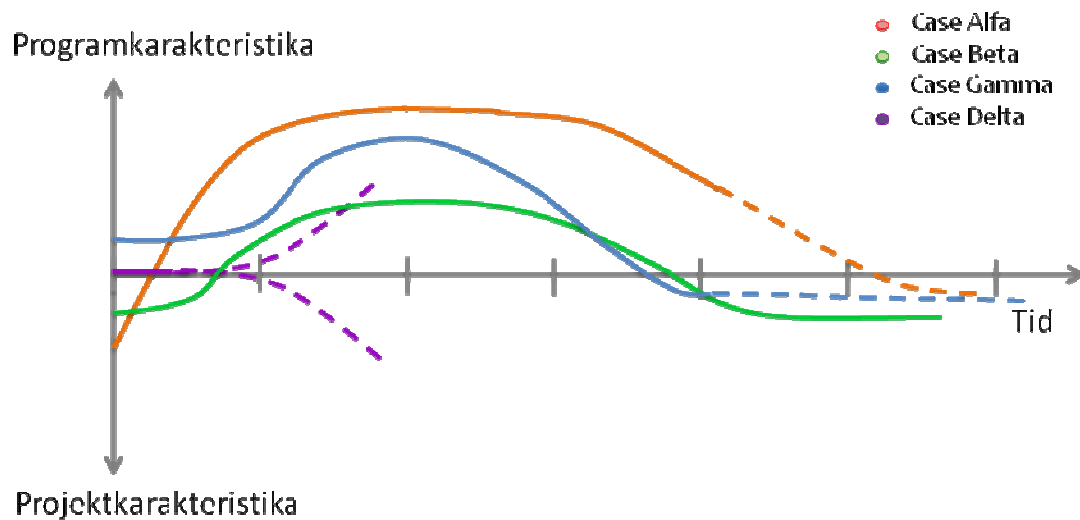
Programlederens opgaver i forbindelse med dette formål stod på interviewtidspunktet uklart. Blandt andet fremgik det at programmet måtte forventes at kunne koordinere indsatsen i de mange projekter. Men råderummet til denne koordinering stod uklart. Programmets vigtigste rolle kom således til at fremstå som etablering af en fælles projektledelsestilgang og professionalisering af de decentrale enheders projektledelse.

I forbindelse med denne rolle er der til programmet tilknyttet et konsulenthus der har erfaring med denne type opgaver. De decentrale enheder bliver således fremadrettet afkrævet øget rapportering om enhedens udviklingsaktiviteter herunder også planlægningen af disse. Programmet indtræder som mellemlid i denne rapportering idet programlederen vil skulle rapportere projekternes status til ledelsen. I den forbindelse står programmet overfor en udfordring idet der kun rådes over begrænsede ressourcer til at støtte de forskellige projekter og der er ikke knyttet ledelsesret overfor projektlederne til programmet. Programmets legitimitet må derfor i stedet forventes at kunne skabes gennem dets bidrag til at markedsføre og implementere den nye type opfølgning overfor de decentrale enheder og gennem programmets bidrag til de decentrale enheders udviklingsaktiviteter via coaching og videndeling. Programmet er i den øvrige organisation markedsført som en redningsplan for organisationen. Det er derfor forventeligt at programmets tidshorisont er begrænset.

5. DISKUSSION

Igennem de ovenstående fire case-beskrivelser har vi illustreret hvorledes programmer præges af en række forskelligartede faktorer. Disse faktorer relaterer sig bl.a. til modenheden af programmet, drivkræfterne i programmet, formålet med programmet, ressourcerne allokeret til programmet, den organisatoriske legitimitet af programmet, ledelsens direkte opbakning til og fokus på programmet.

Nedenstående har vi først grafisk illustreret udviklingen i de fire cases i overensstemmelse med de karakteristika der fremhæves i nuværende teori om programmer vs. projekter jf. Table 1.



Figur 1: Karakteristika udvikling over tid

I case Alfa starter innovationskontoret med i de første to år at rydde ud i eksisterende initiativer (projekter) og samle disse for at få plads til programtankegangen. Det åbnede for et bredt perspektiv på programmets formål, fleksible organisatoriske rammer, legitimitet ifht. at eksperimentere med forskellige metoder etc.. Fremadrettet (stiplet linie) kan man dog forvente at der udvikles flere templates og styringsredskaber til at håndtere programmerne, hvorved disse vil blive karakteriseret af forhold, der er mere i overensstemmelse med projektledelseskarakteristika. Herved forventes det at programmet i praksis ophører med at eksisterer.

I case Beta starter innovationskontoret/-programmet i en projektorganisation og har en opgave i at markedsføre programtankegangen i en organisation der er orienteret mod projektledelse. Programmet er pt. afkoblet fra strategiprocesen. Tænkningen er at programmets metoder skal indlejres i forretningsenhederne på sigt, hvorved fokus vendes fra program til redskaber der bruges i enhedernes individuelle projekter.

I case Gamma startede programmet startede med et bredt råderum til at definere hvorledes potentialet på indkøbsområdet skulle hentes. Efterhånden som redskaber og opfølgingsværktøj blev udviklet, fik programmet flere projektkarakteristika, og fokus ligger i højere grad på udrulning af de eksisterende redskaber, end på udforskning af nye muligheder.

I case Delta er programmet startet ud med ønsket om en stor rolle i portfolioledelse og professionalisering af projektledelse i organisationen. Det er nyt i organisationen at indføre et sådan tankesæt og mål og midler er ikke afklarede. Det vil derfor i høj grad være op til programlederens interaktioner med projekter og med seniorledelsen om programmet vil blive håndteret ud fra et projekt eller et programledelsesperspektiv.

5.1 DYNAMISK UDVIKLING OVER TID

Som det tydeligt ses i figur 1, udvikler programmerne sig alle over tid fra deres oprindelige målsætning og deraf følgende karakteristika. Alle programmerne bevæger sig gennem en cyklus, der præges af henholdsvis projekt- og programkarakteristika. Dette viser tydeligt en dynamik i programmets udvikling og rolle i organisationen over tid.

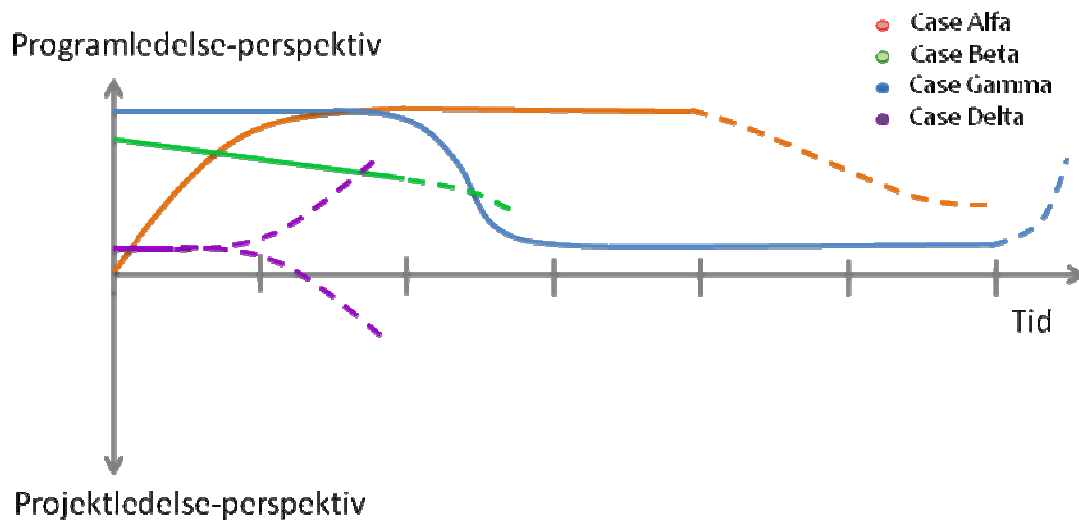
Således illustrerer nærværende studie bl.a. at strategiformuleringen og den gradvise afklaring om programmets metoder og realiserbare mål kan fungere som driver for transformationer i programmets interaktion med den omgivende organisation. Vi ser tydeligt at programmerne alle til tider udviser karakteristika der i høj grad minder om projekters snævre, målorienterede natur, og til andre tider agerer som input til den overordnede strategiske udvikling af virksomhederne.

Af figur 1 synes det at fremgå at programmerne alle har en defineret levetid som program, og derefter enten nedlægges eller forandres til mere projektorienterede aktiviteter. Dette kunne forklares ved at se på oparbejdning og modning af viden og ekspertise, der i de tidlige stadier kræver en åben, afsøgende struktur (program), og i takt med øget indsigt kan konverteres til mere målrettede, snævre aktiviteter (projekter).

5.2 FRA PROGRAM TIL PROJEKT...ELLER?

Men lad os kort stoppe op før vi godtager denne nærliggende konklusion. Ses vores cases i et andet lys, illustrerer de nemlig meget tydeligt, at program- vs. projektkarakteristika ikke er den mest givende måde at anskue den dynamiske udviklingsproces.

Anlægger vi i stedet en analyseramme der fokuserer på tænkningen bag programmet (frem for karakteristika ved programmet), så fremkommer følgende billede af programmernes udvikling.



Figur 2: Udvikling af ledelsesperspektiv over tid

I case Alfa udvikler ledelsesperspektivet i programmet sig betydeligt fra et initierende fokus på afdækning af innovationskontorets potentiale, til en organisatorisk forståelse for innovationsprogrammer som arbejdsrammer, der giver mulighed for at afdække ny viden og nye muligheder. I takt med at innovationskontorets ekspertise modnes, snævres fokus gradvist ind på at innovationskontorets rolle er at rulle et kendt beredskab ud hver gang der etableres et nyt fagligt innovationsprogram. Men det ledelsesmæssige perspektiv fra både ledelsen og blandt innovationskontorets medarbejdere er til stadighed på at fungere som en organiserende ramme, at udvikle sig i takt med organisationen, og kontinuerligt at skabe nye input til organisationens strategiske udvikling.

Programmet i case Beta etableres specifikt med et bredt råderum fra start og med den tanke at afdække nye muligheder og strategiske indsatsområder. Idet organisationens udviklingskompetencer traditionelt har været knyttet til projekter, italesættes programmet også som et projekt med fast tidshorisont og definerede arbejdsopgaver. Men tænkningen om programmets rolle er fra start meget overordnet. I takt med udvælgelsen af konkrete indsatsområder og udarbejdelsen af redskaber til at eksekvere disse innovationsprogrammer daler fokus på det overordnede strategiske niveau en anelse. Også set i lyset af beslutningen om at nedlægge innovationskontoret som enhed indenfor det kommende år. Men hvis programmets metoder bliver indlejret i forretningsenhederne kan man forvente at programtankegangen i højere grad vil blive koblet sammen med strategiprocesen.

I case Gamma initieres programmet ligeledes ud fra identifikation af et overordnet strategisk behov. Der skabes såvel råderum, som ressourcer og ledelsesmæssig opbakning til udvikling af en vifte af tiltag der alle ligger indenfor programmets fokus på økonomistyring. Dette program er i særdeleshed personstyret, idet måde idé til, udvikling og implementering af programmet varetages af samme person baseret på

hans personlige interesse for området. Da programmet når stadiet hvor udrulning af de skabte værktøjer er næste fase, forandres det ledelsesmæssige fokus til især at fokusere på udnyttelse af redskabernes potentialer. Programlederen giver dog udtryk for at ville genetablere flere aspekter af programtankegangen. Dette vidner om en indsnævring af programledersperspektivet, men ikke en konvertering til projektledersperspektiv.

I den sidste case, Delta, er programmet undersøgt i et så tidligt stadie, at det er usikkert at lave konkrete konklusioner. Vi kan dog fastslå at programmet er etableret med et overordnet, strategisk mål for øje. Om programmet rent faktisk vil blive eksekveret i tråd med denne tankegang, eller blive ledet som en række overlappende projekter er endnu uvist.

Som set af denne analyse udleder vi, at programmets karakteristika ikke nødvendigvis er gode faktorer at karakterisere programmet versus projektet, og det anlagte perspektiv bag programmet istedet må identificeres som definerede for innovationsprogrammet kontra innovationsprojektet.

Dette støttes bl.a. af Martinsuo og Lehtonen (2007) der finder et udviklingsprograms tilblivelse i altovervejende grad opstår som ønsket om at reagere på udfordringer i organisationens omgivelser, et oplevet behov for nye løsninger samt opfattelsen af at eksisterende arbejdsmetoder ikke ville være tilstrækkelige i fremtiden. Med udgangspunkt i disse beskrivelser, karakteriserer Martinsuo og Lehtonen (2007) programmer som "kognitive templates der søger indhold gennem en induktiv periode med strategiformulering og en deduktiv periode med planlægningsaktiviteter" (p344). Dvs. at i takt med at de organisatorisk behov og deraf kognitive templates ændrer sig over tid, så gør programmet også. Programmer kan således til tider snævres ind til konkrete aspekter, og til tider været meget brede. Men det afgørende for definitionen som innovationsprogram er den kontinuerlige søgen efter ny viden, nye metoder, og nye idéer.

På baggrund af disse ovenstående foreslår vi at nuancere skellet mellem ledelse af innovationsprojekter og innovationsprogrammer, til at integrere en forståelse af den dynamik der nødvendigvis må eksistere i innovationsprogrammer, idet der indenfor innovationsprogrammer eksisterer en række ledelsesudfordringer der knytter sig til ledelse af mange projekter. Ved mere tydeligt at fremhæve denne opgave og adskille den fra projektledelsesrollen der knytter sig til det enkelte innovationsprojekt, kan der sættes eksplicit fokus på såvel de operationelle som de strategiske programledelsesudfordringer og samspillet mellem disse.

6. KONKLUSION OG FORTSAT FORSKNING

Igennem denne artiklen har vi arbejdet med at uddybe og nuancere forståelsen af innovationsprogrammer kontra innovationsprojekter. Vi har bl.a. illustreret hvordan

transformation af innovationsprogrammer kan beskrives, og analyseret hvilket indhold og drivkræfter der præger transformationer af innovationsprogrammer.

Vi kan således konkludere at forståelsen af innovationsprogrammer med fordel kan nuanceres til ikke blot at omfatte et fokus på en specifik organisatorisk enhed, en specifik målsætning, en vis størrelse projekt. I stedet argumenterer vi at programledelse skal opfattes som et ledelsesperspektiv, der i særdeleshed har fokus på afdækning af nye områder. Dette fokus kan være snævret til tider og bredt på andre tidspunkter – med har altid fokus på etablering og opsamling af ny viden. Et programledelsesperspektiv kræver en vis organisatorisk legitimitet og råderum, og måles på værdiskabelse frem for cost.

Vores analyser har også kunne illustrere at netop innovationsprogrammer ofte er meget personbårne og personafhængige. Dette aspekt bør undersøges yderligere, idet det har afgørende betydning for organisationens evne til at fastholde en dedikeret indsats omkring innovation, som ikke blot er at finde i specifikke projekter.

Artiklen bidrager således til en mere nuanceret diskussion af ikke kun forskelle men også overlap mellem programledelse og projektledelse, og hvorledes balance herimellem skabes og fastholdes.

REFERENCE

- Pellegrinelli, S. (1997), Programme management: organising project-based change, *International Journal of Project Management*, vol. 15, no. 3, pp. 141-149
- Thiry, M. (2002), Combining value and project management into an effective programme management model, *International Journal of Project Management*, vol. 20, pp. 221-227.
- Matthiesen, R.V. og Lassen, A.H. (2010) Når programledelse tager afsmitning fra projektledelse, *Det Danske Ledelsesakademi Aalborg*.
- Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J. and van IJzerloo, M. (2000) Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3 Iss: 3, pp.150 – 159
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M. (2007), Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24: 316–334.
- Hobbs, B. and Aubry, M. (2007), A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Result of Phase 1. *Project Management Journal*, 38: 74–86.
- Hobbs, B. and Aubry, M. (2008), An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management. *Project Management Journal*, 39: 69–82.

Jensen, P. M., Johansen, J., Waehrens, B. V. (2011) Managing the operations-strategy interface through programme management (intern working paper, Aalborg Universitet)

Martinsuo, M. and Lehtonen, P. (2007), Program and its initiation in practice: Development program initiation in a public consortium. *International Journal of Project Management*, 25: 337–345.

Yin, R. (1989) *Case Study Research*, Sage