

# Flerprosjektledelse - et tegn på høyere prosjektmodenhet

Flerprosjektledelse er strategisk ledelse for linjeledere i virksomheter der prosjekt som arbeidsform er viktig.

## Begrepet flerprosjektledelse <sup>1</sup>

Grovt sett har vi tre nivåer av prosjektledelse:

1. Ledelse av enkeltprosjekter
2. Ledelse av programmer
3. Ledelse av prosjektporteføljer

Både program- og porteføljeledelse handler om å lede flere prosjekter samtidig ut fra et strategisk perspektiv, det vil si flerprosjektledelse. Flerprosjektledelse betyr, i ytterste konsekvens, en samordnet planlegging, organisering, styring og lederskap av *alle* programmer og prosjekter i virksomheten.

## Programmer

Et *program* består av flere, gjensidig avhengige prosjekter, og har en langsiktig tidshorison, gjerne 2 – 4 år. Programmer har en tydelig strategisk forankring. Å lede et program innebærer å lede en samling prosjekter som er gjensidig avhengige av hverandre, og som har en felles strategisk forankring. En programleder må ha kompetanse på det aktuelle strategiområdet. Og samtidig være i stand til å mobilisere innsats og engasjement fra mange medarbeidere over lang tid. Programledelse ligner mye på prosjektledelse, med den forskjell at både utfordringene, oppgavene og tidsaspektet er vesentlig utvidet.

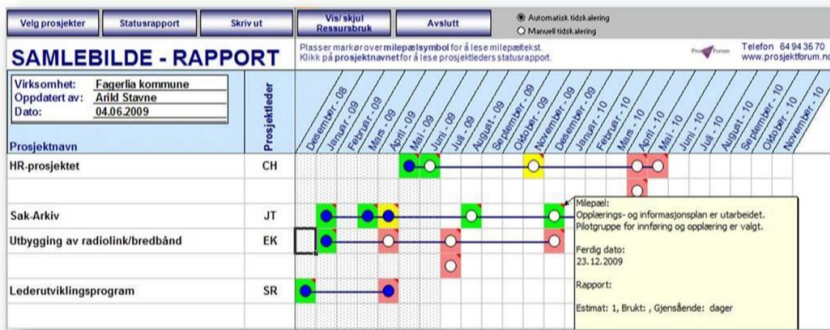
## Prosjektporteføljer

En *prosjektportefølje* er en samling av prosjekter som har en fellesnevner og et koordineringsbehov. Virksomhetens prosjektportefølje er summen av alle prosjekter og programmer. Porteføljeledelse har dermed ikke noe definert endepunkt. Tvert i mot handler det om til enhver tid å finne den rette balansen i en materie der noen prosjekter blir avsluttet og nye kommer til i en "evig" strøm. Også den samlede prosjektporteføljen bør ha en tydelig strategisk profil og forankring. Porteføljeledelse er i bunn og grunn linjeledelse, fordi virksomheten skal samordne et mangfold av prosjekter, og driftsoppgaver, under samme tak.

## Utfordringer ved flerprosjektledelse

Et nytt satsningsområde gir alltid nye utfordringer. Flerprosjektledelse krever

- *Kompetansebygging.*
- *Nye metoder og verktøy.* Stikkord er fleksibilitet. Og utgangspunktet er like innlysende som det er praktisk utfordrende:  
For å ha styr på prosjektporteføljen må vi ha styr på det enkelte prosjekt. Ingen prosjektleder får lenger velge og vrake blant verktøy og metoder, men alle må benytte de samme. Videre må flerprosjektlederen til



Samlebildet viser hovedstatus for prosjektene i en definert portefølje.

enhver tid kunne sette sammen sitt *utvalg* av enkeltprosjekter til ønsket portefølje/program. Så må det må være mulig å sammenstille den aktuelle prosjektinformasjon til et hensiktsmessig *samlebilde* for porteføljer og programmer. Og dessuten må vi kunne angi de *koblinger* (sammenhenger og avhengigheter) som er relevante for valgt portefølje. Dette gjelder for så vel delporteføljer som for hele prosjektporteføljen.

- *Ny praksis.* Virksomheten må innføre rigide prosedyrer for utvelgelse av prosjekter. Hvilke skal vi gjennomføre og hvilke skal vi droppe eller utsette? Dette er grunnlaget for å lykkes med flerprosjektledelse, og stikkordene er strategi og synergi. Deretter handler det om å drifte og terminere prosjekter på beste måte.
- *Må du etablere prosjektkontor (PMO)?* Ikke nødvendigvis. Men du må opprette en funksjon med ansvar for rådgivnings- og servicefunksjon for virksomhetens prosjekt-, program- og porteføljeledelse. Dessuten strukturere organisasjonen for å optimalisere forvaltningen av ressurser, og dermed bli i stand til å arbeide med et høyere antall prosjekter.

## Flerprosjektledelse er strategisk lederskap

Prosjekt som arbeidsform i dag blitt så vanlig at vi ser et nytt nivå for prosjektmodenhet. Vi må fortsatt sørge for kvalitet i det enkelte prosjekt. Men tiden er inne for også å kvalitetssikre *alle* prosjekter i virksomheten kollektivt.

Flerprosjektledelse er å samkjøre porteføljen mot en felles, strategisk forankret målsetting. Det gir økt verdiskaping gjennom synergieffekter. I tillegg vil faget flerprosjektledelse representere en ny, attraktiv og utfordrende kompetansearena.

<sup>1</sup> Uttrykket flerprosjektledelse (og flerprosjektstyring) er, så vidt vites, ikke brukt før Prosjektforum sammen med Høgskolen i Østfold lanserte et 15 studiepoengs etterutdanningstilbud på dette temaet høsten 2003. Beslektede begreper som multiprosjektstyring, programstyring, programledelse, porteføljestyring og porteføljeledelse er alle ord som behandler ulike sider av temaet, og som har vært anvendt lenge. Og tilsvarende begrepsapparat finnes selvsagt på engelsk, eksempelvis multiple project management, multi-project management, program management og project portfolio management.