Norsk senter for prosjektledelse

c/o Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk, NTNU
S P Andersens veg 5
7491 Trondheim
Telefon: 73 59 38 00
Telefaks: 73 55 71 17

web: www.nsp.ntnu.no
epost: nsp@ipk.ntnu.no

FORSKNINGSRAPPORT

TITTEL

PROSJEKTSAMFUNNET

- en undersøkelse av prosjektarbeidsformens innflytelse i norske virksomheter i dag

FORFATTER(E)

Svein Arne Jessen, Professor, PhD

SKREVET I TILKNYTNNIG TIL FØLGENDE PROSJEKT/AKTIVITET

P028 Project Impacts (F003)

RAPPORTNR.	GRADERING	SENTERETS KONTAKTPERSON/OPPDRAGSGIVER	
NSP-0026	Åpen	Agnar Johansen	
WEBNR.	ISBN	PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.)	KVALITETSSIKRER (NAVN, SIGN.)
77	978-82-14-04598-7	Svein A. Jessen	Erling Andersen
ANTALL SIDER OG BILAG		ELEKTRONISK ARKIVKODE	
		NSP0026 Prosjektsamfunnet (77).doc	
ARKIVKODE	DATO	GODKJENT AV NORSK SENTER FOR PROSJEKTLEDELSE (NAVN, STILLING, SIGN.)	
	September 2008	Bjørn Andersen	

SAMMENDRAG

STIKKORD	NORSK	ENGELSK
GRUPPE 1		
GRUPPE 2		
EGENVALGTE		

SAMMENDRAG

Prosjektarbeidsformen er en vår tids mest populære måter å løse problemer på. Den synes å krysse både nasjonale og kulturelle grenser, og det foretas sannsynligvis ingen store investeringer innenfor noe samfunnsområde i dag uten at dette helt eller delvis planlegges og gjennomføres som "prosjekter".

Med dens store gjennomslagskraft som problemløsningsverktøy, er det naturlig å spørre om bruken ikke bare er et resultat av trender i tiden, men om bruken er blitt en trend i seg selv som har begynt å påvirke hvordan organisasjoner fungerer og hvordan mennesker reagerer og handler?

Denne rapporten søker å svare på dette spørsmålet gjennom en undersøkelse av hvilke oppfatninger sentrale aktører i ulike typer av prosjektarbeid har om bruken og nytten av arbeidsformen i privat og offentlig virksomhet i Norge i dag. Undersøkelsen er finansielt støttet av Norsk Senter for Prosjektledelse, NSP, og ble gjennomført i tidsrommet april-mai 2008.

I alt 218 respondenter med aktiv bakgrunn fra prosjektarbeid inngår i databasen. Analyseresultatene baserer seg på bruk av både kvantitative og kvalitative undersøkelses-metoder. Noen av konklusjonene som er trukket er derfor verifiserbare på statistisk grunnlag, mens andre er begrunnet ut fra respondentenes myndighet og erfaring i prosjektsammenheng. I rapporten er det etter dette trukket noen hovedkonklusjoner og noen sentrale delkonklusjoner basert på hvordan sentrale aktører oppfatter prosjektarbeidsformen påvirker bedrifter, organisasjoner og enkeltindivider i dag.

Hovedkonklusjonen fra analysen er at prosjektformen har positivt påvirket en rekke forhold i vårt samfunn. Men graden av påvirkning varierer innenfor områder av stor betydning for arbeidsformens fremtidige bruk og nytteverdi.

Tre områder skiller seg ut som *særlig positivt* påvirket:

- Måten dagens ledere utøver sitt *lederskap* på
- Virksomheters *økonomiske rentabilitet* og forholdet til *kundene*
- Mellommenneskelig *samarbeid* og *utvikling*

To områder er *mer begrenset* påvirket, men påvirkningen er viktig å kartlegge fordi den har betydning for hvordan organisasjoner og enkeltindivider reagerer og handler i prosjektsammenheng:

- Prosjektarbeidsformens anvendelse i *offentlig forvaltning*
- Det *strategiske* arbeidet og den *overordnete ressursmestringen* i både offentlig og privat virksomhet

To viktige områder oppfattes som *lite* påvirket, noe som må tas til etterretning da disse er svært betydningsfulle for prosjektarbeidsformens fremtidige anvendelse og appell:

- Det norske *samfunnet totalt*, så vel økonomisk som sosialt
- De økonomiske *belønningssystemer* for deltakelse i prosjektarbeid

Ut fra dette er tre forhold drøftet:

1. På hvilken måte disse påvirkningsgradene bør få betydning for *praktisk prosjektutøvelse* i dag
2. I hvilken gard dette bør få betydning for dagens og fremtidens *prosjektforskning*

3. I hvilken grad dette bør få betydning for dagens og fremtidens *prosjektopplæring og undervisning*.

Gjennom å gå nærmere inn på *årsakene* til at prosjektarbeidsformen oppfattes å ha fått så stor innflytelse på noen viktige områder i vårt samfunn og bedriftsliv, samtidig som den oppfattes å ha moderat til liten påvirkning på andre sentrale områder, må dette være viktig å vurdere *konsekvensene* av for et så sentralt organ som Norsk Senter for Prosjektledelse, NSP.

I sum er det i denne rapporten samsvarende foreslått at både praktisk prosjektutøvelse, dagens prosjektforskning og dagens prosjektundervisning sannsynligvis kan ha fordel av å endres på flere punkter. *Spesielt synes en del av dagens prosjektforskning og prosjektundervisning på flere felter å ha blitt for lite relevant i forhold til det behovet praktiske prosjektutøvere i dag synes å ha.* Mye av prosjektforskningen synes å være opptatt av historisk "etterforskning" og for lite opptatt av de krav som stilles til dagens og morgendagens aktive prosjektutøvere, og dagens prosjektundervisning kan synes stadig mer akademisk teoriorientert på bekostning av praktiske, virkelighetsnære prosjektopplevelser som bør være en riktigere målestokk i et så praktisk fag som prosjektarbeid.

SUMMARY

Summary

The project approach is today one of the most recognized ways of problem solving. It crosses both international and cultural borders, and probably no major investements today are made without being planned and executed as "projects".

There are many reasons for this popularity. It seems to respond to typical demands in our modern societies such as ambitious goal achievement within strict time limits, money and human resources. With its great popularity, it is natural to ask if the approach perhaps today is not only a result of societal trends, but also has become a trend itself, strongly affecting the way organizations perform and people behave?

This report tries to anwers such questions by means of an enquiry done amongst central actors within the project area, both in the public and private domains. The study was financed by Norsk Senter for Prosjektledelse, NSP, and was carried out in April and May this year.

Alltogether 218 active Norwegian participants, many of them with broad international experience, were asked through a questionnaire how they regarded the project approach as influencing them as individuals, to the business they are employed by, and moderen society at large. The analysis part is based both on quantitaive and qualitative reserach methods. Some of the conclusions are thus statistically verifiable, while others are based on interpretation of opinions. The report has both macro and micro conlusions that may be important for future project involvement and use.

The main conclusion is that the project approach seems to have affected positively our society at large. But the influence varies quite a lot between both business sectors, business actors, and business domains. Some of these areas are of importance for understanding how to further improve the use of the project approach in business ventures, and for personal support.

Three areas seems particulary influenced in a positive way:

- The way leaders perform their leadership role

- The financial profitability of companies and their realtionship to their customers
- Human interconnection and development

Two areas are positively, but more moderatly influenced.

- The use of the project approach within the public domain
- Strategic work and the high level mastery of limited resources, both in private and public domains

Two areas seems very little, or almost insignificantly influenced:

- The Norwegian society at large
- The financial reward systems for people engaged in project work

The latter observations are perhaps the most alarming, since projects have such an impact on financial dispositions in society, and the willingness of people to take on the often stressful and unconfortable work project involvement implies.
Based on these and other conclusions from the findings, three areas are particularly discussed in the report:

1. To which degree such perceived influences should play a role in the practical execution of project work today?
2. To which degree such perceived influences should play a role for ongoing and future project reaearch?
3. To which degree such perceived influences should play a role for ongoing and future project teaching and training?

By investigating of the causes of such influences, the concequences should be a major area of concern for NSP, The Norwegian Center for Project Management. There should be areas for further research on the impact of the project approach to the benefit of Norwegian companies, Norwegian public administration, and Norwegians in general.

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG ..... **I**

SUMMARY ..... **II**

1. BAKGRUNNEN FOR UNDERSØKELSEN **1**

2. VALG AV ANALYSEMODELL **3**

3. DATABASEN **7**

4. ANALYSERESULTATER **10**

4.1 ANALYSERESULTATER PÅ MAKRONIVÅ 10
4.2 KONKLUSJONER OG REFLEKSJONER PÅ *MAKRONIVÅ* 17
4.3 ANALYSERESULTATER PÅ MIKRONIVÅ 25
4.3.1 Prosjektarbeidsformens påvirkning på roller i prosjektarbeidet *25*
4.3.2 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning for ulike stillings-kategorier i basisorganisasjonens linjevirksomhet *26*
4.3.3 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning på enkeltindivider *30*
4.3.4 Konklusjoner om prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning på ulike stillingskategorier i basisorganisasjonens linjevirksomhet *32*
4.3.5 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning ingeniør- og teknologibransjer sammenlignet med økonomi- og administrasjonsbransjer *32*
4.3.6 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning etter virksomhetsstørrelse *33*
4.3.7 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning etter kjønn *33*
4.3.8 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning etter alder *34*
4.3.9 Konklusjoner og refleksjoner på mikronivå *34*

5. OPPSUMMERING **37**

6. REFERANSER **38**

VEDLEGG 1A SPØRRESKJEMAET **43**

VEDLEGG 1B UTDYPING AV ENKELTSPØRSMÅL **49**

VEDLEGG 2A RESULTATENE AV CLUSTERANALYSENE FOR SPØRSMÅLENE 1-16 ..... **51**

VEDLEGG 2B RESULTATENE AV CLUSTERANALYSENE FOR SPØRSMÅLENE 17-32 ..... **52**

VEDLEGG 3 PROSJEKTLEDERES OG PROSJEKTMEDARBEIDERES OPPFATNING OM PROSJEKTARBEIDSFORMENS INNFLYTELSE GENERELT **53**

VEDLEGG 4 PROSJEKTARBEIDSFORMENS OPPFATTETE PÅVIRKNING I DE TO HOVEDFASENE HOS LINJEANSATTE **54**

VEDLEGG 5 OPPFATNINGEN OM PROSJEKTARBEIDSFORMENS INNFLYTELSE ETTER *BRANSJE* **58**

VEDLEGG 6 OPPFATNINGEN OM PROSJEKTARBEIDSFORMENS INNFLYTELSE ETTER *ORGANSIASJONSSTØRRELSE* **59**

VEDLEGG 7 OPPFATNINGEN OM PROSJEKTARBEIDSFORMENS INNFLYTELSE ETTER *KJØNN* **60**

VEDLEGG 8 DEN GENERELLE OPPFATNINGEN OM PROSJEKTARBEIDSFORMENS INNFLYTELSE *ALDERSGRUPPERT* **61**

1. Bakgrunnen for undersøkelsen

En tredjedel av verdens økonomiske investeringer foregår i dag gjennom prosjekter (Dvir, 2008). Det synes åpenbart at oppfatningen om at den moderne verden egentlig består av organisasjoner (Boli & Thomas, 1999, Chandler & Mazlich, 2005, Røvik, 2007), i like stor grad kan oppfattes som å bestå av store og små prosjekter. Åpenbart har prosjektarbeidsformen oppfylt en grunnleggende forutsetning for at et nytt konsept effektivt skal kunne spre seg, nemlig at det oppfattes som å ha karaktertrekk som gjør det velegnet for mange, og i mange sammenhenger (Strang & Meyer, 1994). Det er flere grunner til dette.

En grunn er at prosjektarbeidsformen i kontrast til de opprinnelige ingeniør- og konstruksjonsorienterte bruksområdene, etter hvert er har vist seg å være en velegnet *problemløsningsform* innenfor et vidt spekter av disipliner (Jessen, 1980, Lichtenberg, 1983). En utvikling som er et resultat av typiske trender i moderne samfunn, hvor problemer med tidsknapphet, økonomisk effektivisering og bedre utnyttelse av den menneskelige ressurs står sentralt (Røvik, 2007). En annen grunn er at stadig flere virksomheter i dag oppfattes som *kunnskapsorganisasjoner* med lite innslag av manuelt arbeid til fordel for høykompetente medarbeidere kontinuerlig opptatt av å utvikle, formidler og ta i bruk ny kunnskap (Nonaka & Takeutchi, 1995). En tredje grunn er at arbeidsformen har stor *sosial appell*. I samfunn opptatt av det enkelte individ og med økende forståelse for verdien av den menneskelige nysgjerrighet og kreativitet, er prosjektkonseptet med sin kombinasjon av konkret, nyskapende ambisjon og sin markerte avgrensning med hensyn til tid, økonomi og personellmessige ressurser både aktuell og pådrivende.

En viktig årsak til dette igjen er internasjonaliseringen av næringslivet og betydelig skjerpet konkurranse om stadig mer flyktige kunder. Løsningen er blitt mer fleksible organisasjoner kombinert med et desentralisert, aktivt lederskap med vide fullmakter og evne til å ta raske beslutninger. Dette har ikke bare skjedd i næringslivet, men også i den offentlige forvaltning med det politisk-ideologiske klimaskiftet i 1960-årene i offentlig sektor – New Public Management (NPM) – som blant annet innebar kostnads- og markedsfokusering og adoptering av bedriftslignende løsninger. Resultatet var press på offentlige virksomheter til å bli mer fristilt fra politisk styring og gi flere frihetsgrader til ledere på lavere nivå. I tillegg kom den anti-autoritære samfunnskritikken, særlig fra samfunnsvitenskapelig og filosofisk hold, som protesterte mot den teknokratiske og hierarkiske styringen til fordel for argumenter og dialog, og ragerte mot uhensiktsmessige, byråkratiske direktiver (Skjervheim, 1976).

Som påpekt av mange (Lundin & Søderholm,1995, Blomberg, 2003) er det dette påkravet til både teknisk, økonomisk og sosial effektivitet kombinert med nyskapning og personlig involvering som kanskje er det viktigste skille mellom prosjektvirksomhet og annen, tradisjonell, linjeorientert virksomhet. Resultatet er blitt et aktivt pådriv for å erstatte byråkratier med ad-hocratier, som innebærer at forutsigbare former må vike plass for løsere nettverk, team og *prosjekter* som kontinuerlig omdannes, nedlegges, og erstattes med nye, alt etter de utfordringer man til enhver tid oppfatter at virksomheten står overfor (Cleland & King, 1983). Ifølge Byrkjeflot (1997) skjedde dette i det norske samfunn allerede i 1970-årene med overgangen fra "styring" til "ledelse", hvor hensikten var å få ansatte "frivillig" til å arbeide målrettet og resultatorientert. Inspirert av amerikanske management-idealer ledet dette til utvikling av ledelse og lederopplæring under alternative betingelser som eget kompetansefelt (Lou, 2006). I dag er forholdet at prosjektarbeidsformens har fått en så stor utbredelse som et organisatorisk virkemiddel (Andersen, 2008), at det er rimelig å tro at den ikke bare er en følge av samfunnsmessige trender, men også selv er blitt en viktig *påvirker* på enkeltindividers, bedrifters og organisasjoners *interne holdning og adferd* og virksomhetenes *eksterne konkurranseevne og rolle i samfunnet*.

Denne undersøkelsens formål er i samsvar med dette å undersøke på hvilke områder og i hvilken utstrekning den moderne prosjektarbeidsformen har positiv eventuelt negativ påvirkning innenfor viktige innsatsområder i våre bedrifter og organisasjoner, og i samfunnet totalt. Dersom denne påvirkningen er til stede, hvilke økonomiske og sosiale prosjekttiltak vil det da spesielt være naturlig å ta i bruk, hvilke forskningsområder burde prioriteres, og hvilke opplærings- og undervisningstiltak burde det legges vekt på i fremtiden for å utnytte prosjektarbeidsformens potensiale best mulig?

2. Valg av analysemodell

Undersøkelsen bygger på forstudien "Prosjektsamfunnet" som ble finansielt støttet av Norsk Senter for Prosjektledelse – NSP og avsluttet i april 2007. I alt nær 100 personer som fulgte Handelshøyskolen BIs Masterprogrammer i prosjektledelse høsten 2006 besvarte et skjema med 20 spørsmål knyttet til prosjektarbeidsformens antatte betydning for kunnskapsutvikling, kommunikasjon, samarbeid, organisasjonsutvikling, organisasjoners omgivelser, holdningsdannelse og betydning for enkeltpersoner. Fordi et av kriteriene for å bli tatt opp på disse masterprogrammene var at de hadde, eller hadde tilgang til, minst ett prosjekt som de skulle følge gjennom hele studieperioden på 2 semestre, hadde alle respondentene et nært forhold til prosjekter.

Hovedkonklusjonen fra forstudien (Jessen, 2007) var at respondentene anså prosjektarbeidsformen som en til dels *sterk påvirker* innen flertallet av områdene i spørreskjemaet. Siden disse var områder av stor betydning for moderne samfunn, syntes det å være gode grunner til å finne frem til eller utvikle en formålstjenlig *metode* eller *modell* for å undersøke disse påvirkningene nærmere med hensyn til omfang og type. Særlig interessant fra forstudien var at så vel *konkurranseinteressen* som *konkurranseevnen* både i privat og offentlig virksomhet ble ansett som betydelig påvirket*, at samarbeidsforholdene* på arbeidsplassene var påvirket, at *problemløsningsformen* og måten nye *utfordringer* møttes på var påvirket, at utviklingen og bruken av *økonomiske modeller* var påvirket, og at *kunnskapsutviklingen* i samfunnet hadde endret seg som følge av arbeidsformens anvendelse[1]. Metoden måtte være velegnet for å vurdere hva som kan være drivende, underliggende prosjektadministrative og prosjektpraktiske krefter i moderne bedrifts- og organisasjonsliv, og hva som eventuelt kan gjøres for at arbeidsformen kunne bidratt til enda bedre økonomisk og sosial utvikling. Ut fra dette bevilget NSP høsten 2007 midler til en oppfølgende undersøkelse.

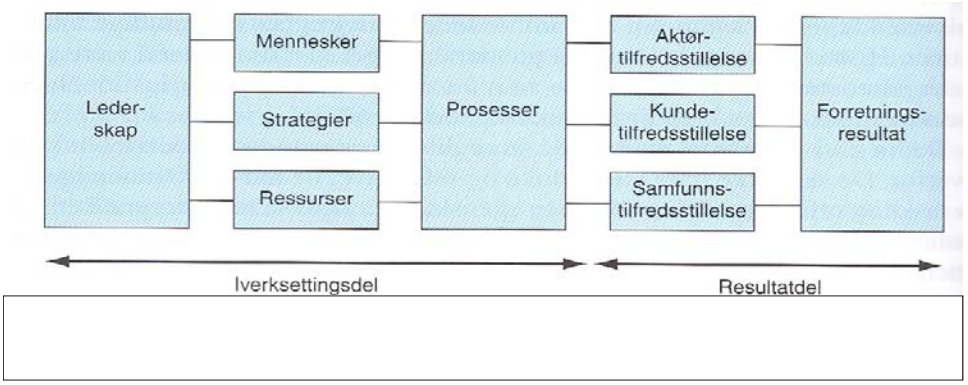
I arbeidet med å finne et relevant analysemetode for undersøkelsen ble flere modeller evaluert, som PMIs BOK, SIMPLEX, PRINCE2 m.m.fl. Den valgte modellen ble den europeiske kvalitetsmodellen, EQA, European Quality Award Model[2]. Modellen ble utviklet allerede i 1988 som et praktisk hjelpemiddel for bedrifter og organisasjoner som ønsket å bedre sin avkastning og kvalitet (Lindstrøm m.fl, 2001). Modellen bygger på den antagelsen at en virksomhets resultater fundamentalt bygger på medarbeidernes *adferd*. Denne adferden er i vesentlig grad bestemt av virksomhetens interne *bedrifts- eller organisasjonskultur*, de *ferdigheter* medarbeiderne har, og de *holdninger* de har til virksomheten. Ut fra dette er EQA-modellen bygget opp som en *prosessmodell* hvor ulike innsatsområder er koblet sammen på en slik måte at de er forventet å gi både direkte og indirekte positive resultater for virksomhetens strategi, for medarbeiderne, for kundene og for samfunnet totalt. Modellens pre er at den tydeliggjør sammenhengen mellom ledelsens strategiske beslutninger, hvordan disse beslutningene tas, hvordan styringen og allokeringen av ressursene foregår, hvordan medarbeiderne behandles, hvordan gjennomføringen av fremstillingsprosessene foregår, hvordan lønnsomhet genereres, hvor tilfredse medarbeiderne er, hvor tilfredse kundene er og hvordan samfunnet totalt reagerer på virksomhetens aktiviteter. Optimalt kombinert forventes at en simultan styrking av alle disse områdene bidrar til at virksomhetens mål nås bedre. Dersom disse prosessene ikke henger sammen og ikke har en balansert tyngde blir det mer tilfeldig om virksomheten når sine mål.

Brukere av modellen kan vise til positive resultater, og den utprøves i dag på stadig flere områder som dataindustri (IBM), service (McAdam & O`Neill, 1999), samarbeidsallianser (Milliken Industril ltd), undervisning (Kang, J M, 2007) og lignende. EQA-modellens hovedstruktur er vist i fig.1 nedenfor.

---

[1] *Konklusjonene fra prosjektrapporten "Snu pilene" ble presentert for NSPs styre april 2007.*

[2] *Modellen er også kjent som The EFQM Modell for Business Excellence da den ble lansert av European Foundation for Quality Management i 1990.*



Figur 1. The European Quality Award Modell

Som det fremgår av figuren tar modellen utgangspunkt i ni grunnleggende *forbedringsområder* fordelt på to grupper av *innsatselementer*, fem i tilretteleggings- og gjennomføringsfasen ("enablers"), i figuren referert til som iverksettingsdelen, og fire i resultatfasen ("results"). Faseinndelingen og forbedringsområdene samsvarer godt med måten prosjektarbeid utføres på, med like stor opptatthet av prosjektets "oppstrømsaktiviteter" som prosjektinitiering, planlegging, organisering og oppstart, som prosjektets "nedstrøms-aktiviteter" som gjennomføring og resultatgenerering. Modellens generalitet gjør den velegnet til å evaluere både offentlig og privat virksomhet, noe som samsvarer godt med prosjektarbeidsformens utbredelse for problemløsning både i privat og offentlig sektor.

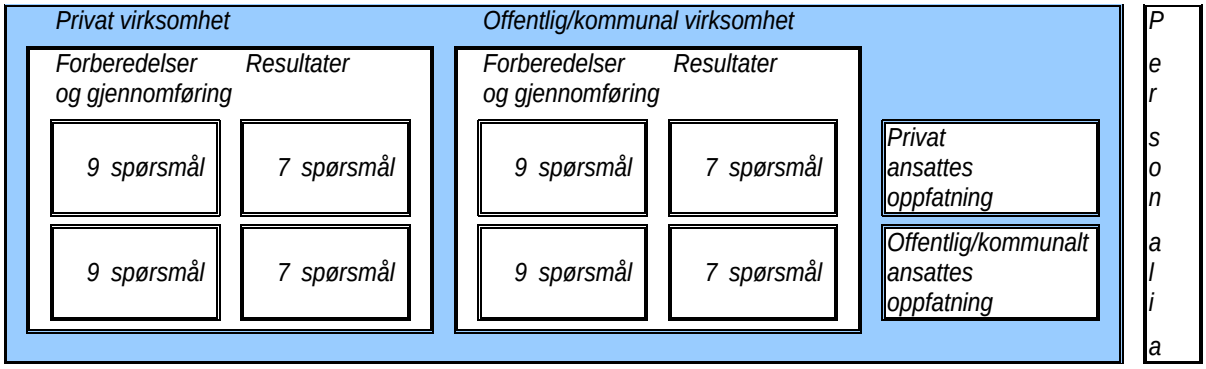
Spesielt for valget av EQA-modellen for denne analysen er at den gjennom *konkret spørsmålsstilling* i stor grad kan utformes slik at den kan inkludere ulike trender som i dag preger den moderne prosjektarbeidsformen. I utgangspunktet er den tradisjonelle trenden å vurdere prosjekter ut fra "oppgaveperspektivet", som har sin rot i ingeniørfag og operasjonsanalyse med spesielt fokus på planleggingsverktøy, oppfølgingsteknikker og styringsmetoder. PMI (PMIBOK, 2004) er et typisk eksempel på en organisasjon som fremmer dette perspektivet. En nyere trend er å se på prosjekter som midlertidige organisasjoner knyttet opp mot en eller flere basisorganisasjoner (Lichtenberg, 1983), og som har sitt fokus på administrasjon, økonomi, organisasjonspsykologi og sosiologi (Lundin & Søderstrøm, 1995), og er opptatt av organisatorisk holdning og adferd hos prosjektets interessenter (Andersen, 2008)). Ulike forskere og skribenter har lansert ytterligere prosjektperspektiver, som systemperspektivet (prosjekter som systemer), transaksjons-kostnadsperspektivet (prosjekter som økonomiske handlinger), aktørperspektivet (prosjekter eksisterer kun gjennom de aktører som er involvert) og prosessperspektivet (prosjekter som en rekke overlappende prosesser som søker samlet måloppfyllelse).

Turner og Miller (2003) har kanskje kommet nærmest en konkretisering av de mest sentrale måter prosjektarbeidsformen i dag oppfattes på ved å systematisere prosjekter etter 5 formål:

1. Prosjekter som virkemidler for bedre *produksjon* av varer og tjenester
2. Prosjekter som midlertidige problemorienterte *organisasjoner* i tillegg til vanlig organisatorisk linjevirksomhet
3. Prosjekter som *endringsagenter*
4. Prosjekter som virkemidler for bedre *ressursutnyttelse*
5. Prosjekter som virkemidler til å redusere *usikkerhet* i investeringssammenheng

I EQA-modellen kan både produksjons- og resultatperspektiv, organisasjonsperspektiv, aktørperspektiv, endrings- og påvirkningsperspektiv, ressursperspektiv og styringsperspektiv ivaretas. Modellen synes derfor å egne seg godt til å stille et vidt spekter av spørsmål om bedrifts- og organisasjonsforhold som i større eller mindre grad vil kunne være påvirket av dagens prosjektarbeidsform. Modellens svakhet er at det er vanskelig å stille konkrete, målbare spørsmål på alle disse områdene. På visse områder kan resultatene derfor mer bli "synsing satt i system". Med en rimelig stor datafangst er det likevel her antatt at det er mulig å trekke relevante konklusjoner av betydning for fremtidig praksis, forskning og undervisning i faget.

Det utarbeidete spørreskjemaet har etter dette 16 hovedspørsmål om prosjektarbeidsformens *oppfattede påvirkning*. Som her betyr at det ikke er spurt om kalkylebaserte fakta, men om individuell *mening*, "synsing", hos hver enkelt respondent. Spørsmålene er direkte relatert til EQA-modellen med 9 spørsmål knyttet til oppfatningen om forberedelsene og gjennomføringen av prosjektarbeid og 7 spørsmål knyttet til oppfatningen om prosjektresultatene. Spørreskjemaet er vist i Vedlegg 1 a, og en mer detaljert tolking av hvert spørsmål er vist i Vedlegg 1 b. Spørreskjemaets modell er vist i figur 2 nedenfor.



Figur 2. Spørreskjemaets utforming.

Som det fremgår er det allerede i utgangspunktet skilt mellom oppfatninger hos *ansatte i privat virksomhet og ansatte i offentlig virksomhet*. Dette fordi mange undersøkelser har vist at selv om prosjektarbeidsformen opprinnelig var utviklet som et instrument for styring av store offentlige, tekniske utviklingsoppgaver i USA, er det privat sektor som har stått for breddeutviklingen. I hvilken grad dette har påvirket måten prosjektarbeidsformen utføres på i privat og offentlig sektor, og i hvilken grad holdningen og nytten av arbeidsformen varierer i de to sektorene ble derfor ansett interessant. Samtidig har det de siste par decennier vært en moderne trend å forsøke å overføre forretningsinspirerte ideer til offentlig forvaltning under navnet NPM – New Public Management (Hood, 1995). Sentralt står ledere med lederegenskaper og frihetsgrader til å ta selvstendige avgjørelser, bruk av konkurranse som positivt virkemiddel, og bruk av prosjekter som politiske styringsinstrumenter for bedre samfunnsmessig utvikling (Christensen & Lægereid, 2001).

De samme 16 spørsmålene ble derfor stilt både de private ansatte og de offentlige ansatte. Og databasen inneholder samsvarende 32 enkeltsvar pr respondent om oppfattet påvirkningsgrad ut fra privat eller offentlig ståsted. Alle ble oppfordret til å besvare alle spørsmålene. Databasen inneholder slik privatansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens innvirkning i egen, privat sektor, og den oppfatningen de har om påvirkningen på offentlig virksomhet. Tilsvarende ble offentlig ansattes oppfatning om arbeidsformens innvirkning både i offentlig og privat virksomhet etterspurt. Til sammen inneholder databasen etter dette *ca 7.000 oppfatninger* knyttet til EQA-modellen.

I tillegg ble det stilt 7 tilleggsspørsmål med motspørsmål for å kartlegge mer individuelle påvirkningsoppfatninger forbundet med prosjektarbeidsformen, som oppfattet påvirkning både på egen arbeidssituasjon og egen hverdagssituasjon, oppfattet påvirkning ut fra kjønnsforskjeller, oppfattet påvirkning både på individuell og organisasjonsmessig måloppnåelse, oppfattet læringspåvirkning og oppfattet påvirkning på ens egen personlige karriere og utvikling. Spørreskjemaet ble avsluttet med faktaopplysninger om alder, kjønn, familieforhold, arbeidssted, arbeidssituasjon og stilling.

3. Databasen

Utvalget som er lagt til grunn for undersøkelsen er hentet fra Handelshøyskolen BI`s alumni som velvilligst ble stilt til disposisjon. I tillegg ble to masterklasser på Handelshøyskolen BI våren 2008 bedt om å besvare skjemaet. Databasen fokuserte slik på personer i aldersklassen 30-40 år som var antatt å ha god direkte eller indirekte kjennskap til prosjektarbeid fra egen virksomhet. Dette var en bevisst avgrensning da det ble funnet unaturlig å spørre personer som hadde for begrenset kjennskap til prosjektarbeidsformen i virksomhetssammenheng. I alt ble ca 1000 skjemaer distribuert over nettet, og en gavepremie tilfeldig trukket ut til en av respondentene. Undersøkelsen ble gjennomført i perioden primo april til medio mai 2008.

I alt 218 personer besvarte skjemaet. Siden noen ikke besvarte alle spørsmålene, ble databasen sortert etter antall reelle svar innefor utvalgte kategorier. Svarene viste at 154 (77%) av respondentene oppga at de var privat ansatte og 45 (33%) offentlig ansatte. Gjennomsnittsalderen var ca 38 år, med 86% innenfor snittalderen pluss/minus 10 år. Kjønnsfordelingen var meget lik, med 117 (54%) menn og 101 (46%) kvinner. Fordelt på ekteskapelig status var 75% gifte eller hadde samboerforhold, mens 25% var ugifte eller skilte (20%). Det ble bare spurt om to bedriftsstørrelseskategorier, flere eller færre enn 50 ansatte. Her var fordelingen 159 (73%) ansatte i virksomheter med flere enn 50 ansatte ("stor virksomhet") og 58 (27%) ansatt i bedrifter med færre enn 50 ansatte ("liten eller mellomstor virksomhet"). Selv om databasen slik gir både under- og overrepresentasjon på en del områder, tilsir en totalmengde på over 200 svar at signifikante forskjeller eller likheter skulle være mulig å identifisere.

Det er likevel fornuftig å ta visse forbehold om utsagnskraften i de svarene som ble avgitt. Målinger av menneskers oppfatninger tilhører "Human Relation Analyses" (HR). Den viktigste grunn til at HR-målinger foretas i dag er ifølge Kuvaas (2003) en søken etter indikatorer som har betydning for organisatoriske resultater. Dersom man lykkes i å identifisere slike indikatorer og man benytter pålitelige ("reliable") og verdisterke ("valide") måleinstrumenter vil HR-målinger kunne bidra til bedre prioriteringer av det som er viktigst å ta hensyn til når det gjelder utvikling av den menneskelige ressurs i organisasjons-sammenheng. Poenget er å gi god overvåkning, god utvikling og tidlig varsel om sentrale *resultatdrivere* ut fra medarbeiderens kapasitet og kompetanse. Likevel er det viktig å være klar over at slike kausalkjeder fra tenkte resultatdrivere til organisatoriske resultater som regel er både lange og beheftet med betydelige usikkerheter (Thomas, Cheese & Benton, 2006). Det kan derfor være fornuftig å starte med den erkjennelse at man som regel ikke kan være sikker på hva som er egentlige resultatdrivere, og istedenfor fokusere på forhold som kan *synes* å være viktige bidrag til en virksomhets strategi og hvordan den gjennomføres, samt fange inn indikatorer som synes spesielt viktige for organisasjonens resultater. I denne undersøkelsen er det tatt hensyn til disse forholdene så langt det er mulig, noe som gjør at resultater og konklusjoner er tatt med rimelig forbehold om alle respondentenes relevans til problemstillingen, og om resultatene har verdi på tvers av de virksomheter i databasen.

Hensyn tatt til disse forbeholdene gir databasen allerede i utgangspunktet interessante opplysninger om hvem som i dag gjennomgående involveres i moderne prosjektvirksomhet. Selv om databasen kan ha en viss skjevhet i det ca halvparten av respondentene er i den situasjon at de har valgt høyere prosjektutdanning gjennom Handelshøyskolen BIs masterprogram i prosjektledelse og derfor kan synes mindre prosjekterfarne fordi de selv (eller virksomheten de tilhører) oppfatter at de trenger mer opplæring og etterutdanning i faget, er en like stor andel personer som har mer generelle leder og mellomlederstillinger. Dessuten er det ikke nødvendigvis slik at de som velger mer utdannelse i faget mangler kunnskap, men kunnskapen de har er mer erfaringsbasert og derfor ofte av en annen karakter enn den boklige. Så selv om disse hadde arbeidsoppgaver som kunne innebære mer perifer personlig kunnskap om prosjektarbeidsformen, ville de sannsynligvis være påvirket av den og derfor ha relevante oppfatninger. Utelatt fra databasen er i prinsippet personer som på grunn av ung alder bare har eventuell skolebasert prosjektkunnskap fra grunn- eller videregående skole, eller som har for

lav erfaring med arbeidsformen i arbeidssammenheng. Ingen av respondentene er samsvarende yngre enn 26 år. Derimot inneholder databasen ca 10% respondenter over 50 år. Grunnen til denne relativt lave andel av seniorer er selvsagt at færre i denne årsklassen søker slik mer langvarigere utdanning som BIs alumni generelt representerer, men også fordi det synes vanlig at det nettopp er den valgte kjernegruppen rundt 38 år som i dag er mest direkte involvert i praktisk prosjektarbeid og derfor har den ferskeste personlige erfaringen og oppfatningen.

Videre viser databasen at mens 30% av de privat ansatte oppga ansettelsesstedet som en "liten eller mellomstor virksomhet" (<50), svarte over 93% av de offentlig ansatte at de var ansatt i "stor virksomhet" (>50 ansatte). I den utstrekning basisorganisasjonens størrelse korrelerer med prosjektenes størrelse og har betydning for påvirkningsgraden, vil dette kunne være viktige parametre å undersøke nærmere. Det er en kjensgjerning at det å arbeide med små og mellomstore prosjekter gir andre utfordringer enn å arbeide i store og kompliserte prosjekter (Jessen, 2008). Typisk for store prosjekter er for eksempel at både prosjektleder og nøkkelpersoner ansatt på heltid, at det er ganske klare rollebeskrivelser for prosjektmedlemmene, oppdragsgiver kjent og aktiv, budsjetter og fremdriftsplaner vedtatte og påtvungne, kjente planleggings- og styringsverktøy brukes, prosjektleder har et etablert støtteapparat rundt seg, risiko kalkuleres løpende, og de interne rammebetingelsene svært viktige for prosjektfremdriften. I små prosjekter deltar både prosjektleder og prosjektdeltakerne ofte på deltid, oppdragsgiver er ofte diffus og inaktiv, rollebeskrivelsene er ofte ganske uklare, budsjetter og fremdriftsplaner ofte uavklarte og tilfeldige, mange av prosjektmedarbeiderne ferske og uerfarne, både planleggings- og styringsverktøy mangelfulle, prosjektleder mye alene om viktige avgjørelser, eksterne forhold viktigst for rammebetingelsene, og usikkerhet del av hverdagen (Jessen, op.cit.). Dette behøver ikke nødvendigvis være bare til belastning for de mindre prosjektene, da færre ressurser bindes, frihetsgraden for deltakerne er større, nye løsninger kan adopteres under arbeidet, færre aktører gir færre konfliktmuligheter, mindre konsekvenser av feil fordi de raskt kan rettes opp, og prosjektene kan gjennomføres uten bruk av krevende datateknologi. Det synes derfor å være grunn til å vurdere i hvilken grad forskjell i størrelse har betydning for påvirkningsgraden.

Samtlige respondenter oppga Norge som hovedreferanseland, men i tillegg oppga 31 også annet Europeisk land (flest Sverige og UK) mens andre angitte land var USA, Canada, Øst-Europa, Det Fjerne Østen (Hong Kong, Malaysia, Indonesia), Afrika og Australia.

Av spesiell interesse er fordelingen mellom de ulike prosjektorienterte *rollene* databasen reflekterer, som vist i Tabell 1 nedenfor:

Tabell 1: Respondentene fordelt på roller i databasen

	antall	%
Oppdragsgiver	30	7
Styringskomitemedlem	34	8
Prosjektkoordinator	36	8
Rådgivende komitemedlem	29	7
Prosjektleder	135	31
Prosjektmedarbeider	137	31
Sluttbruker	36	8
Sum	437	

En totalsum på 437 viser at i snitt betjente eller hadde respondentene betjent minst 2 prosjektrelaterte roller som referanser for sine svar. Hovedtyngden utgjøres av rollene som *prosjektleder* og *prosjektmedarbeider*. For tolkingen av svarene er dette viktig, da det innebærer at flertallet av respondentene hadde, som forventet, nær personlig kunnskap om prosjektarbeidsformen. Spesielt vil dette kunne ha betydning for utsagnskraften i svarene fra disse to gruppene med hensyn til likt eller ulikt syn på arbeidsformens innvirkning.

Noen andre fordelinger er vist i tabell 2 og 3 nedenfor.

Tabell 2: Respondentene fordelt på bransjer[3] i databasen

	antall	%
Økonomi og administrasjon	87	32
Handel og servicenæring	55	20
Teknologi og ingeniørfag	32	12
Humanoria og etikk	29	11
Helse og sosialsektoren	18	7
Primærnæring	11	4
Håndtverksfag	10	4
Pedagogikk	9	3
Samferdsel og sikkerhet	8	3
Samfunnsfag og juss	5	2
Realfag og naturvitenskap	2	1
Annet	5	2

Som det framgår består databasen overveiende av personer med bakgrunn fra økonomi, administrasjon og service. Ingeniørfaglig tilhørlighet oppgis bare av 12-13%, fagområder som tidligere dominerte prosjektfaget. Det kan være flere grunner til denne skjeve fordelingen. En grunn kan være at populasjonen er hentet fra Handelshøyskolens BIs alumni, som selv om den består av mange som tar masterutdannelse i ledelse på toppen av sin ingeniørutdannelse, vil den ha en naturlig tyngde av økonomiutdannete. Men det kan også bety at det stadig blir flere fagområder utenfor ingeniørdisiplinene som velger å profesjonalisere seg bedre i ledelse av prosjekter. Og fortsatt har primærnæring, håndverksfag og pedagogikk (undervisning) lav prosjektanvendelse. Det er rimelig å anta at påvirkingskraften høyst sannsynligvis vil kunne variere samsvarende.

Tabell 3: Respondentene fordelt på linjerelaterte stillinger i databasen

	Antall	%
Fagleder/mellomleder	65	33
Rådgiver/konsulent	75	38
Medarbeider/assistent	23	12
Toppleder/leder	28	14
Selvstendig næringsdrivende	6	3

Databasen viser at de som tiltrekkes av prosjektfaget er personer med meget stor eller stor beslutningsmyndighet (85%). Det synes videre å være en arbeidsform som passer best i tillegg til allerede etablerte linjeorganisasjoner som bruker prosjektarbeidsformen som tilleggsvirkemiddel for problemløsning (selvstendig næringsdrivende utgjør bare 3%)[4].

[3] *Summen er 271 fordi over 20% oppga som referanse mer enn èn bransje.*

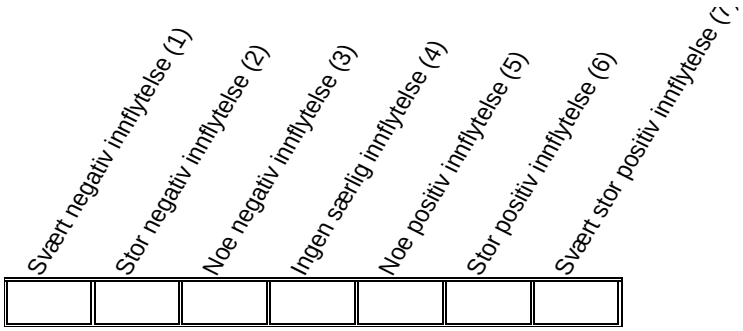
[4] *Denne konklusjonen må tas med et visst forbehold, da en annen grunn til lav deltakelse fra selvstendig næringsdrivende kan skyldes at ansatte i større organisasjoner som tar slik utdanning får sine studieutgifter dekket.*

4. Analyseresultater

Det er i resultatanalysen skilt mellom analyse på *makronivå* og på *mikronivå*. Med makronivå menes her resultater beregnet ut fra den totale datamengde kun fordelt på og sammenlignet mellom de to hovedgruppene privat ansatte og offentlig ansatte.

Med mikronivå menes analyser og sammenligninger splittet så langt det er funnet relevant på faktorer som stilling, alder, kjønn, bransje og, dersom relevant og rimelig signifikant, ytterligere sortert på oppfatninger hos private og offentlige ansatte.

For hvert av de 16 spørsmålene er respondentene som det fremgår av Vedlegg 1a bedt om å merke av egen oppfatning i en skala som senere for kalkyleformål er gitt tallverdiene 1 – 7. Skalaen er vist i figur 3. I tillegg ble det gitt anledning til å besvare med "vet ikke".



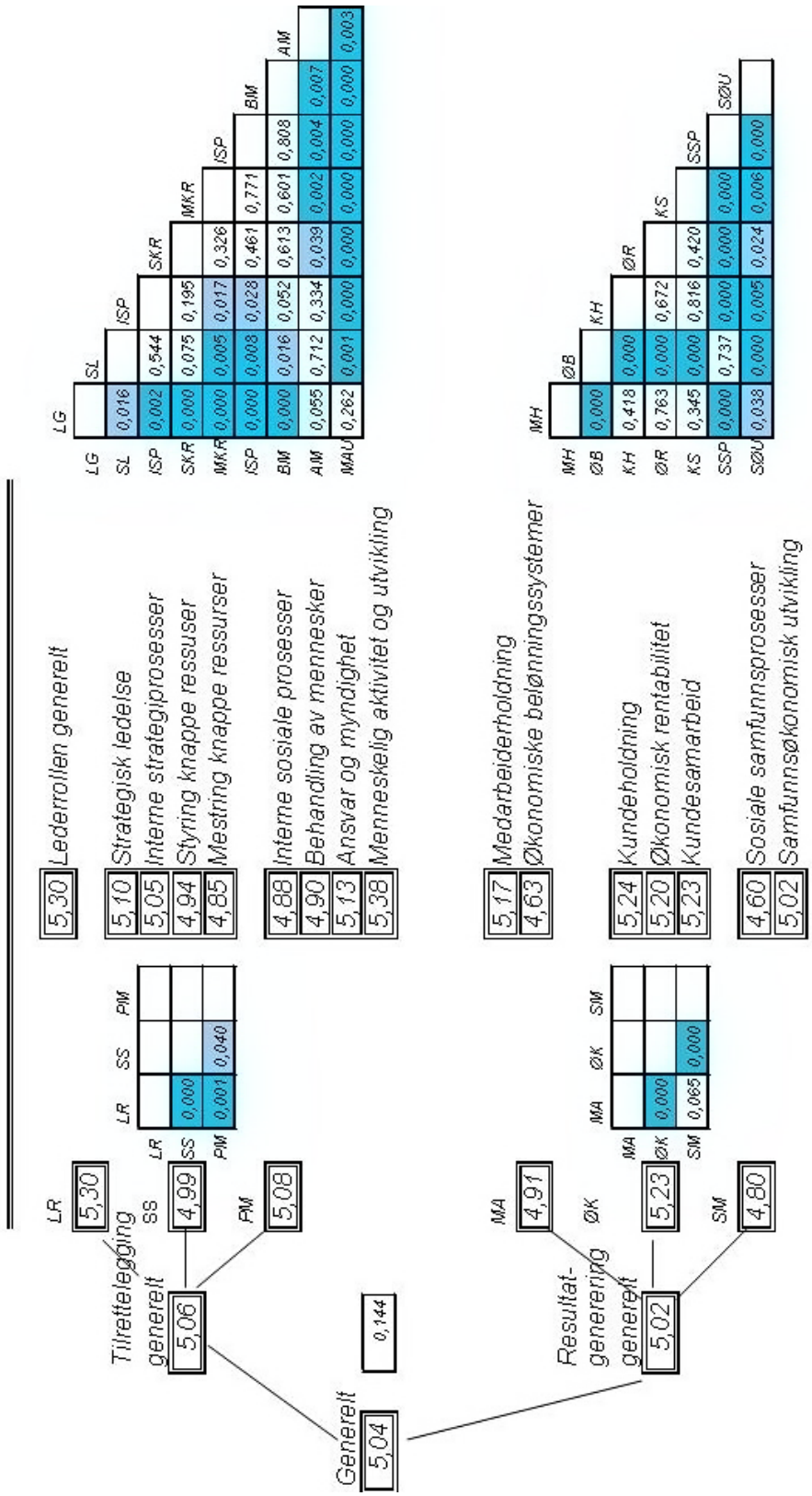
Figur 3. Skalaen i spørreskjemaet.

Det fremgår vil verdien "4" innebære at respondenten er indifferent til hvilken virkning prosjektarbeidsformen har. Dersom et av spørsmålene får en gjennomsnittsskåre på over "5" ville det derimot innebære at respondentene mener prosjektarbeidsformens påvirkning er fra "noe positiv" til "stor positiv".

4.1 Analyseresultater på makronivå

Hovedtrekkene i analysen på makronivå er gjengitt i figur 4 på neste side, side 15. Tabellen er bygget opp fra venstre mot høyre, slik at den generelle, overordnete oppfatningen er gjengitt først, deretter den gjennomsnittlige oppfatningen for de to hovedfasene i EQA-modellen, deretter den gjennomsnittlige oppfatningen for hovedelementer i hver av fasene, *clustre*, og til slutt den gjennomsnittlige oppfatningen for hvert enkelt av de 16 spørsmålene som er stil

Som det fremgår er de to hovedfasene forsøkt splittet opp i clustre etter en forenklet faktoranalyse ved bruk av SPSS, multippel regresjonsanalyse og RMSEA, Root Mean Square of Equation Approximation. Resultatene av clusteranalysen er vist i Bilagene 2a og 2b. For å kunne identifisere fullt akseptable clustre burde RMSEA være 0,05-0,10. I tillegg må T-testverdiene være signifikante. Som øvrige kjøringer viser er mange av T-testverdiene signifikante, og den standardiserte ladningen pr faktor var heller ikke så dårlig. Men den valgte cluster-inndelingen måtte likevel på statistisk grunnlag avvises. Også andre clusterinndelinger ble testet, men ingen signifikante grupperinger ble funnet. Det kan være flere grunner til dette. En er at spørsmålene er for ulike, noe som også korrelasjonen mellom dem i separate kjøringer indikerte. Selv om spørsmålene verbalt synes å høre sammen og er



Figur 4. Den generelle oppfatningen om prosjektarbeidsformens innflytelse i norske bedrifter og organisasjoner i 2008 (n=218)

relatert til EAQ-modellen, måler de åpenbart ulike konsepter. Et annet forhold er at kjøringene ikke anga noe kausalt forhold mellom spørsmålene, noe som er noe overraskende da EQA-modellen proklamerer betydningen av gjensidighet mellom variablene. EQA-modellens utsagnskraft kan derfor kanskje være diskutabel. At den valgte clusterinndelingen likevel er anvendt her er fordi den gir

god "synse"-informasjon. Siden hensikten med denne underinndelingen også var for å søke etter enklere oversiktsvariable for å komme på sporet av årsakene til mulige variasjoner, ble den valgte inndelingen derfor likevel ansett å kunne gi interessant informasjon for analysedelen[5].

Som det fremgår av figur 4 ble clusterinndelingen etter dette (Tabell 4):

Tabell 4: Hovedfasene og de valgte clustrene

Hovedfasene	Clusterkategoriene
Tilretteleggingen og gjennomføringen av prosjekter generelt med fokus på:	* Ledelsesrollen (LR) * Strategien og styringen (SS) * Den personellmessige behandling (PM)
Resultatgenereringen generelt med fokus på	* Medarbeidertilfredshet (MA) * Den økonomiske nytteeffekt og kundepleien (ØK) * Den samfunnsmessige betydning (SM)

Videre er det i egne matriser angitt om forskjellene er statistisk signifikante eller ikke. Forkortelsene ned til to bokstaver refererer til henholdsvis clusterinndelingen og de respektive spørsmålene som ble stilt. Slik betyr for eksempel "LG" i signifikansmatrisen ytterst til høyre "Lederrollen generelt" osv. Som det fremgår betyr mørk farge (blå) signifikant forskjell med T-verdier <0,01 og lysere farge (lys blå) signifikant forskjell med T-verdier <0,05[6]. Det er viktig å være klar over at selv om de numeriske forskjeller kan synes små, kan det likevel være statistisk signifikante forskjeller mellom populasjonene. Derfor vil en T-test verdi på 0,05 innebære at det er 95% eller høyere sannsynlighet for at det er *reell forskjell* i oppfatningen mellom grupperinger. I de følgende analysene er flertallet av konklusjoner og anbefalinger basert på slike statistisk aksepterte forskjeller.

Som det umiddelbart fremgår etter dette er at den totale påvirkningen oppfattes til egentlig å være forholdsvis moderat. En snittverdi på 5,04 er nærmest betegnelsen "noe positiv innflytelse". Spredningen er også såpass stor at selv om noen oppfatter at prosjektarbeidsformen har "svært stor positiv innflytelse" (7), er det også de som mener den har negativ innflytelse (1-3) eller ingen innflytelse (4). Det er likevel klart at respondentene *i gjennomsnitt mener prosjektarbeidsformen har bidratt positivt til bedrifts- og organisasjonsutviklingen i vår kultur*, men gjennomsnittsskårene varierer, spesielt for noen av enkeltspørsmålene og kategoriene.

Tallmessig skårer tilretteleggingsfasen noe høyere (5,06) enn resultatgenereringsfasen (5,02), men forskjellen er som det fremgår ikke statistisk signifikant (T-verdi 0,144). Det tabellen imidlertid viser er at enkeltspørsmålet om prosjektarbeidsformens påvirkningsgrad på menneskelig aktivitet og utvikling og på ledelsesrollen i planleggings og iverksettingsfasen av alle oppfattes som klart positivt påvirket (henholdsvis 5,38 og 5,30). I forhold til andre faktorer er både på clusternivå og på enkeltspørsmålsnivå er T-verdiene <0,05. *Det er derfor rimelig å anta at prosjektarbeidsformen har klar positiv påvirkning både på ledelsesrollen generelt og på menneskelig aktivitet og utvikling i arbeidssammenheng, og at dette er tilfellet både i offentlig og privat virksomhet.*

Siden måten ledelse utøves på i dag er så fordelaktig farget av prosjektkonseptets arbeidsform, er det grunn til å undersøke nærmere hvilke karaktertrekk ved prosjektarbeid som særlig fremmer denne positive påvirkningen, og som følge av dette sørge for at slike forhold legges til grunn for fremtidig

---

[5] *Som det fremgår viser RMSEA verdier rundt 0,20 som ikke kan anses statistisk tilfredsstillende for å erklære signifikant clustertilhørlighet.*

[6] *T-verdiene, eller Student t-test verdiene, er beregnet i EXCELL som har en forenklet, men fullt utsagnskraftig versjon under "funksjoner" som tester sannsynligheter for at ulike mengder tilhører samme populasjon eller ikke.*

lederskap både i privat og offentlig regi. At også menneskelig aktivitet og utvikling får så signifikant høyere skåre enn øvrige parametre må bety at prosjektarbeidsformen stimulerer driv og vekst hos de som involveres i prosjektarbeid, og at hva som er de viktigste driverne til denne positive holdningen og adferden burde bli gjenstand for nærmere undersøkelser.

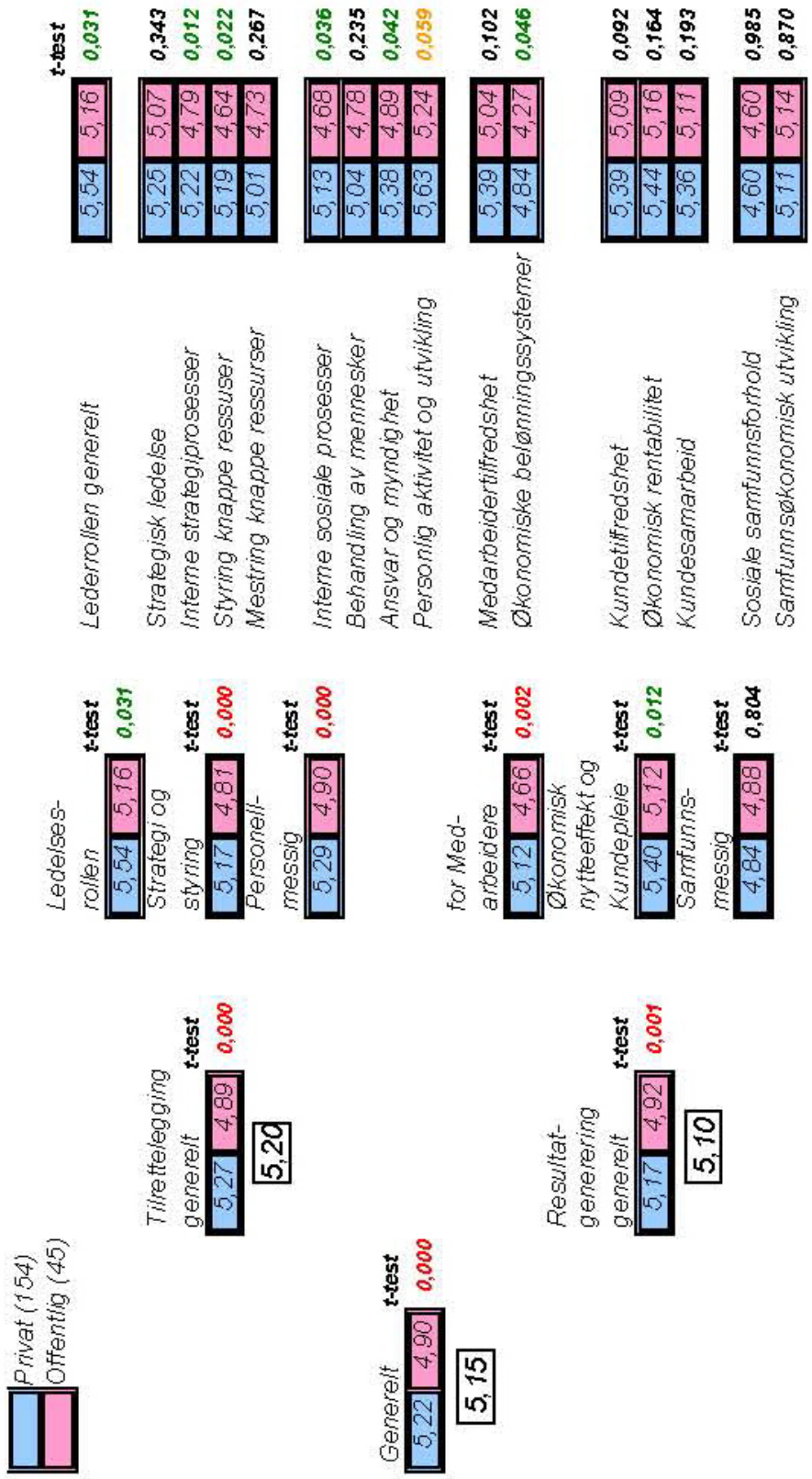
Det er videre grunn til å ta til etterretning at både strategisk og operasjonell styring av ressurser har *signifikant laveste skåre i planleggings- og gjennomføringsfasen av prosjekter* på clusternivå (4,99). Særlig enkeltspørsmålet om "mestring av knappe ressurser" innenfor dette clusteret har fått lav skåre (4,85). Det kan være bekymringsfullt da et av prosjektarbeidsformens tradisjonelt viktigste formål nettopp har vært å ha god kontroll med og styring av knappe ressurser. Åpenbart oppfattes ikke dette å finne sted i tilfredsstillende grad, og måten ressurser planlegges og følges opp i prosjekter bør trolig studeres nærmere og bli gjenstand for *mer kritiske vurderinger om dagens måter å mestre ressurser på er god nok i forhold til det respondentene mener er god tilrettelegging og styring i prosjektsammenheng.*

Et annet område som skårer svært dårlig er enkeltspørsmålet om "økonomiske belønningssystemer" (4,63). Selv om spørsmålet kan oppfattes som kun opptatt av enkeltpersoners individuelle belønning og ikke belønning som gruppe eller team, synes det å være en generell oppfatning at *økonomisk belønning etter innsats er lite heldig ivaretatt i prosjektsammenheng.* Dette er et tankekors da prosjektarbeid gjerne krever innsats ut over det normale i mange av prosjekters faser. At belønningssystemene både i privat og offentlig virksomhet mangler relevante økonomiske incitamenter bør sannsynligvis tas til alvorlig etterretning.

Svakest positiv påvirkning på clusternivå oppfattes prosjektarbeidsformen likevel å ha rent samfunnsmessig (4,80). *Spesielt oppfattes ikke arbeidsformen å ha bidratt til en bedre sosial samfunnsutvikling* (4,60). Om det skyldes de påkrav og det stress arbeidsformen ofte innebærer, den isolering fra annen virksomhet prosjektarbeid kan være, eller om ingen av grunnkriteriene i dagens prosjektdefinisjon innebærer noen form for samfunnsmessig relasjon [7] er vanskelig å vurdere uten nærmere undersøkelser.

For å vurdere forhold som nevnt ovenfor nærmere er en splitting av databasen på makronivå gjort mellom oppfatningene hos privat ansatte og offentlig ansatte. Dette er vist i figur 5 på side 19 hvor det er derfor skilt mellom den oppfatningen privat ansatte har om prosjektarbeidsformens påvirkning i *egen sektor*, og offentlig ansattes oppfatning om prosjektpåvirkningen i *sin sektor*. Dette for å sikre at "synsingen" så mye som mulig var relatert til den sektoren respondentene hadde nærmest kontakt med til daglig, og den tidligere antakelsen at representanter for *forretningssystemer* og *forvaltningssystemer* kan ha ulike erfaringer og oppfatninger om prosjektarbeidsformens betydning og anvendelse. Sammen-ligningsmåten er begrunnet i den såkalte "identitetsutviklende prosess" hvor identitet er antatt å oppstå når man er i stand til å sammenligne "den ene" med "de andre" (Mead, 1975) og derigjennom identifisere forskjell. Dette er gjort både på totalnivå, på clusternivå og på enkeltspørsmålsnivå

[7] *Den mest anerkjente prosjektdefinisjon er at prosjekter er målsatte engangsproblemer som skal finne sin løsning innenfor klart avgrensete rammer for tid, økonomi og menneskelig arbeidskraft. Sosiale relasjoner anses ikke nødvendigvis som del av prosjektbeskrivelsen, men betones ofte som betydningsfull for bedre utnyttelse av den personellmessige komponent.*



Figur 5. Sammenligning av private og offentlig ansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens innflytelse i egen sektor

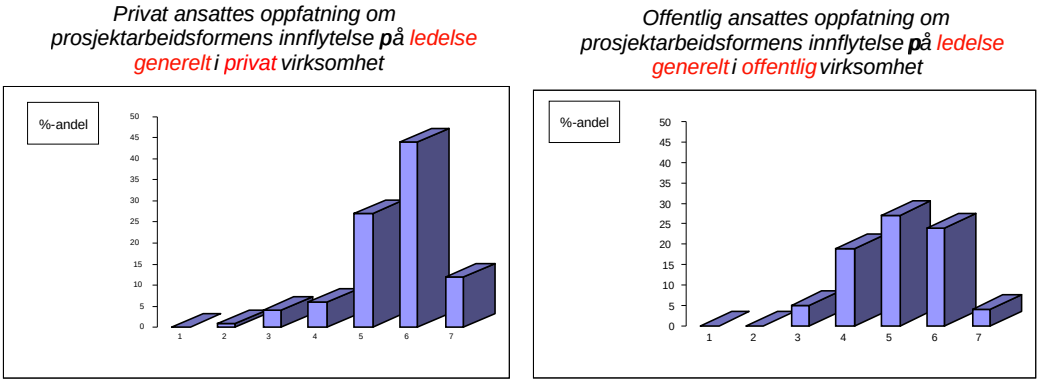
Gjennomsnittsskårene viser etter dette:

1. Når respondentenes oppfatninger utenfor egen virksomhet tas ut av beregningene, oppfatter privat ansatte at arbeidsformen generelt har *klart mer gunstig påvirkning i private bedrifter (5,22) enn offentlig ansatte synes den har positivt påvirket offentlig virksomhet (4,90)*. I lys av NPM – New Public Management (se side 7) – kan dette tolkes som at overføringen av private virksomheters måte å bruke arbeidsformen på i dag ikke har vært så vellykket som forønsket. Dette er nærmere drøftet i neste kapittel.
2. Privat ansatte oppfatter at prosjektarbeidsformen har større positiv innvirking på hvordan prosjekter tilrettelegges og gjennomføres (5,27), enn hvordan den har påvirket prosjektets sluttresultater (5,17). Selv om den tallmessige forskjellen er liten, viser den seg som tidligere omtalt å være statistisk signifikant. Åpenbart finner *privat ansatte den totale innvirkningen signifikant større når det gjelder tilrettelegging og gjennomføring av prosjektarbeid enn når det gjelder resultatgenereringen*. Dette er en viktig observasjon da hensikten med god tilrettelegging er å skape enda bedre sluttresultater. At dette ikke synes å finne sted i privat virksomhet, er til stor ettertanke. Offentlig ansatte ser til sammenligning liten forskjell (4,89 mot 4,92), og forskjellene er her heller ikke signifikante.
3. Sortertes gjennomsnittlig oppfattet påvirkning ("Snittoppfatning") på de 6 clusterkategoriene, er resultatene sammenfattet som vist i tabell 5 nedenfor[8]:

Tabell 5 Oppfattet påvirkning av prosjektarbeidsformen på clusternivå blant private og offentlige ansatte

	Privat	Offentlig	Snittoppfatning
- Ledelsesrollen	5,54*	5,16	5,45
- Økonomisk nytteeffekt og kundepleie	5,40*	5,12	5,34
- Personellbehandlingen	5,29**	4,90	5,20
- Strategi og styring	5,17**	4,81	5,09
- Medarbeidertilfredshet	5,12**	4,66	5,02
- Samfunnsmessig betydning	4,84	4,88	4,85

De beregnete snittoppfatningene *konfirmerer* at både private og offentlig ansatte mener *prosjektarbeidsformen i dag har meget stor positiv innvirkning på hvordan ledelsesrollen generelt utøves*. Men også her er det statistisk signifikant forskjell på oppfatningen hos private og offentlige ansatte (5,54 mot 5,16). Bildet kan ytterligere illustreres ved en sortering etter den tallmessige oppfattete grad av påvirkning hos private og offentlige, figur 6:



Figur 6. Private og offentlige ansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning på ledelsesrollen sortert etter prosent avmerkninger.

[8] *** betyr at det er mer enn 99% sannsynlighet for at forskjellene i oppfattet påvirkning er reelle*
** betyr at det er mer enn 95% sannsynlighet for at forskjellene i oppfattet påvirkning er reelle*

Som det fremgår oppfatter flertallet av de privat ansatte at påvirkningsgraden har hatt "stor positiv innflytelse" (6), mens for offentlig ansatte har flertallet bare avmerket "noe positiv innflytelse" (5). Det er også langt flere av de offentlig ansatte som stiller seg indifferent til arbeidsformens påvirkning på ledelsesrollen (4).

Det synes etter dette rimelig klart at *de fleste privat ansatte finner den positive innvirkningen prosjektarbeidsformen har på lederskapsrollen i private virksomheter meget stor og vesentlig større enn offentlig ansatte mener den har innenfor offentlig sektor.* Men det er viktig å merke seg at også offentlige ansatte oppfatter arbeidsformen som positivt lederskapspåvirkende i sin sektor (5,16).

Som det videre fremgår av tabellen oppfattes også *den økonomiske nytteeffekt og kundepleien å være betydelig positivt påvirket av prosjektarbeidsformen.* Igjen mest i privat virksomhet (respektive 5,44 og 5,39). Men også her angir offentlige ansatte positiv effekt (respektive 5,16 og 5,09). Dette er viktige signaler om prosjektarbeidsformens positive betydning som redskap for både bedre lønnsomhet og bedre kunde- og klientsamarbeid.

En endelig rangering for enkeltspørsmålene på makronivå er vist i tabell 6 nedenfor. Sortert på grad av oppfattet påvirkning for alle 32 spørsmålene både for privat og offentlig ansatte er resultatet for de 10 med høyeste skåre:

Tabell 6. Oppfattet påvirkningsgrad på de høyest rangerte enkeltspørsmålene på makronivå.

1. Påvirkningen på personlig aktivitet og utvikling i privat virksomhet	5,63*
2. Påvirkningen på ledelsesrollen generelt i privat virksomhet	5,54*
3. Påvirkningen på den økonomisk rentabilitet i privat virksomhet	5,44
4. Påvirkningen på kunders tilfredshet i private virksomhet	5,39
Påvirkningen på medarbeidertilfredsheten i private virksomhet	5,39
6. Påvirkningen på fordelingen av ansvar og myndighet i privat virksomhet	5,38*
7. Påvirkningen på kundesamarbeidet i privat virksomhet	5,36
8. Påvirkningen på den strategisk ledelse i privat virksomhet	5,25
9. Påvirkningen på personlig aktivitet og utvikling i offentlig virksomhet	5,24*
10. Påvirkningen på de interne strategiprosessene i privat virksomhet	5,22*

Den samme tendens til oppfattet *markert større positiv påvirkning i den private sektor* sammenlignet med den offentlige sektor fremgår[9] idet bare ett av spørsmålene om offentlig ansattes oppfatning er blant de 10 med høyeste skåre (rangering nummer 9). Det er også verdt å merke seg fra figur 5 at de områder hvor påvirkningen er oppfattet å ha vært *minst påvirket* er "Økonomiske belønningssystemer i offentlig sektor" (4,27) og "Sosiale samfunnsforhold" uansett sektor (4,60).

I tillegg til de 16 grunnleggende spørsmålene med utgangspunkt i EQA- modellen, ble det stilt 7 mer generelle spørsmål på makronivå om prosjektarbeidsformens oppfattede påvirkning. For hvert spørsmål ble et samsvarende motspørsmål stilt for å undersøke i hvor stor grad de avgitte svarene egentlig hadde både positiv og negativ oppfatning. Spørsmålene er vist i spørreskjemaet, Vedlegg 1, som spørsmålene 33-46.

[9] *Hvor forskjellen mellom privat og offentlig sektor er statistisk signifikant på minst 0,05 nivå er dette avmerket med "* "*

Figur 7. Gjennomsnittene av individuelle oppfatninger om prosjektarbeidsformens påvirkning på utvalgte områder utenom EQA-Modellen.

Som forventet har respondentene både positive og negative syn på disse mer personlige områdene. I en skala fra 1-6 hvor 1="svært liten grad" og 6="svært stor grad" fremgår at høyeste positive skåre ble gitt spørsmålet om prosjektarbeidsformen har vært til *fordel* for personlig karriere (4,50). Motspørsmålet om prosjektarbeidsformen har vært til *hinder* for personlig karriere ble tilsvarende mest benektet (1,75). Utvilsomt oppfattes *prosjektdeltakelse som personlig fordelaktig* for de aller fleste av respondentene, men det er også de som mener prosjektformen har vært til personlig ulempe. Dette er viktige signaler idet det har vært diskutert om prosjektarbeid og spesielt prosjektledelse er et sidespor for dem som har høye faglige og administrative ambisjoner. Viktigste ankepunkt har vært at prosjektledere ikke har personalansvar, og at grunnlaget for stigende karriere derfor best finner sted i linjen hvor personalansvar er obligatorisk. Respondentenes samlete svar tyder på at dette ikke nødvendigvis er tilfelle, og at dyktighet i prosjektarbeid i dag begynner å bli betydningsfull kompetanse i jobbsammenheng. At spørsmålet om det er enklere å nå personlige mål også besvares svært positivt, bestyrker prosjektarbeidsformens potensiale som en *personlig attraktiv arbeidsform* for de fleste Høyt skåre for spørsmålet om virksomheter lettere når sine *mål* gjennom prosjektarbeidsformen er også et bekreftende signal om arbeidsformens sterke stilling som organisasjonsutviklende virkemiddel.

De to spørsmålene som fikk lavest positive skåre og samtidig høyeste negative skåre gjaldt begge *individuelle situasjonsforhold*. At både arbeidssituasjonen og familiesituasjonen kan lide under det press og det ubehag prosjektledere og prosjektdeltakere utsettes for er kanskje ikke uventet. Likevel bør dette være til ettertanke da det synes lite diskutert hva som kan gjøres for å endre prosjekters mindre heldige sider til positive utfordringer. At prosjektarbeid oppfattes så belastende for mange bør kanskje være et innspill til å vurdere alternative typer planlegging, organisering og styring med mer individuelle hensyn enn slik dette foregår i dag.

4.2 Konklusjoner og refleksjoner på *makronivå*

Ut fra de ulike påvirkningsvurderingene som er angitt foran er det i det følgende trukket 3 typer av konklusjoner på makronivå:

A. Konklusjoner som bør få betydning for *praktisk prosjektutøvelse* i dag
B. Konklusjoner som bør få betydning for dagens og fremtidens *prosjektforskning*.
C. Konklusjoner som bør få betydning for dagens *prosjektopplæring og –undervisning*.

A. Konklusjoner og refleksjoner om betydningen på makronivå for den *praktisk prosjektutøvelsen.*

a) Prosjektarbeidsformen er en *klart attraktiv problemløsningsform* som tilfredsstiller både private og offentlige organisasjoners behov for gode, praktiske resultater i en moderne, konkurranseorientert verden. Det er derfor all grunn til å legge forholdene til rette for enda større *respekt* for og bedre *praktisk trening* i den konkrete bruken av prosjektarbeidsformen. Dette kan kanskje best oppnås ved at prosjektledere får større frihet under ansvar, at det bygges opp gode støtteordninger i form av mentorordninger for ferske prosjektmedarbeidere, at prosjektansvarlige får større handlingsrom for kreativitet og nyskapning innenfor fleksiblere rammebetingelser (Kirkhaug, 2001), og at det å lede prosjekter ikke må betraktes som lavstatusbeskjeftigelse sammenlignet med det å lede i linjen.

b) Det er grunn til å *nøye vurdere prosjektbruken i offentlig sektor*. Som det fremgår oppfattes prosjektarbeidsformen å ha lavere positiv påvirkning både i tilretteleggingen, gjennomføringen og resultatgenereringen sammenlignet med privat sektor. Vel vitende om de mange svært store prosjekter som utføres i offentlig regi (infrastrukturprosjekter, energiprosjekter, transportprosjekter, helseprosjekter) må dette anses som et tankekors. Og det må her tas til etterretning at NPM, som tidligere nevnt synes å ha blitt det praktiske svaret på mer effektiv ressursbruk i offentlig sektor, etter hvert har fått kritisk oppmerksomhet fra flere hold. Det hevdes at den måten prosjektarbeid utøves i privat virksomhet ikke tar høyde for at styring av politisk-demokratiske systemer krever et spesielt normativt styringsgrunnlag (Tranøy, 2006), at forsøk på å lage markeder for produksjon og konsumpsjon av offentlige tjenester fort fører til utvikling av kvasimarkeder som virker mot sin hensikt (Klausen, 2005), og at "ideologiske liberalistiske ideer" ikke fanger inn kompleksiteten og annerledesheten i offentlig sektor (Røvik, 2007). Spesielt påpekes det i dag at når matriseformen er blitt prosjektorganiseringens flaggskip, kan det i forvaltningen føre til at ansatte opplever uklarhet når det gjelder det byråkratiske prinsippet med "bare èn overordnet" blir erstattet med matriseformens mange sjefer (Joyce, 1986), at matrisen kan være kostbar fordi den trenger mer administrativt personell (Larson & Gobeli, 1987), at matrisen ofte fører til langdryge beslutningsprosesser (Denis, 1986), og at evnen, paradoksalt nok, til rask reaksjon i turbulente omgivelser synes å synke (Guterl, 1989). I hvilken grad den praktiske organiseringen av prosjekter i offentlig sektor må utføres annerledes enn i privat sektor er et område som burde studeres nærmere. Ikke minst gjelder det bruken av tradisjonell matriseorganisering, men sannsynligvis også forvaltningens bruk av styringsgrupper, rådgivende grupper, prosjektkontor og lignende.

c) Både private og offentlige ansatte finner de samme tre innsatsområdene mest positivt påvirket, nemlig "*ledelsesrollen*", "*den økonomiske nytteeffekt og kundepleien*" og "*personellbehandlingen*". Men den positive påvirkningen oppfattes signifikant større i privat sektor enn i offentlig sektor. At disse tre forholdene anses så sterkt positivt påvirket er sannsynligvis den avgjørende forklaringen for dens utbredelse. Spesielt *ledelsesrollen* i prosjektsammenheng burde studeres mye nærmere for å finne hvilke karaktertrekk som gjør den så positivt påvirkende. Ledelse generelt er jo et svært aktuelt studieobjekt i våre dager, og en rekke forslag til hva ledere bør gjøre, og ikke minst *ikke* bør gjøre (Kile, 1990, Jessen, 2007)[10], fremmes kontinuerlig. En vertikal styringsstruktur med få hierarkiske nivåer holdes ofte frem som en forutsetning for å gi operative enheter flest mulig frihetsgrader slik at de kan ta raske beslutninger og arbeide kunderettet uten å risikere å bli detaljstyrt

[10] *Tetzshner-syndromet*

av "småkonger"[11] plassert lag på lag oppover i en høy hierarkisk struktur uten kundekontakt og kundekunnskaper (Røvik, 2007). Ledere av operative enheter, som prosjekter, foretrekker gjerne en flatere struktur fordi den gir flere nødvendige frihetsgrader når det gjelder å ta raske beslutninger, og gir bedre selvstyring (Løwendahl & Revang, 1998).

d) Samtidig spriker konklusjonene fordi mange *lederpreferanser* synes å endre seg i takt med hurtigere samfunnsendringer. Det som var ansett som godt lederskap i en (kort) epoke, kan være dårlig lederskap i neste epoke. Man velger heller ikke de samme ledere i krig som i fred. Mest epokegjørende for prosjektkonseptet var kanskje i sin tid boken "In Search of Excellence" av Peters & Waterman (1982) som i beskrivelsen av den nye, fremvoksende ledelsesformen, egentlig beskrev prosjektledelses-formen punkt for punkt. En videreføring av denne konklusjonen er studier gjort av Salanova, Agut & Peirò (2005) som konkluderer med at de ledere som gjennom sin personalbehandling gir medarbeiderne *indre motivasjon* er de som skaper størst jobbentusiasme, bedre arbeidsprestasjoner og større kundeloyalitet i dag. Dette er godt sammenfallende med respondentenes syn i denne undersøkelsen hvor måten ledere oppfører seg på, den følte personlige utviklingen i prosjektarbeidet og positiv kundepleie er områder som har fått høyeste skåre. Hva som er motivasjonsfremmende i prosjektsammenheng har vært studert tidligere (Jessen, 1996), men også motivasjonsforhold endrer seg med tiden. Hva som skal til for å motivere prosjektledere i dag kan godt være forskjellig fra hva som var god latin tidligere. Dette er også godt sammenfallende med synet på HR-funksjonen i både offentlig og privat virksomhet. Tradisjonelt har personalfeltet vært organisert som en stabsfunksjon med mer eller mindre rutinemessige oppgaver. I dag er HR like mye en strategisk funksjon som en operativ. Det innebærer at HR-innsatsen i langt større grad enn tidligere er definert som et virkemiddel for å realisere virksomhetens overordnete målsettinger. De har blant annet ført til organisatoriske omlegginger idet øverste HR-ansvarlige i mange tilfeller er innlemmet i virksomhetens toppledelse. Overført til moderne prosjektarbeid innebærer det at prosjektrettete HR-tiltak ikke bare bør være redskaper for å bedre de ansattes vilkår og motivere til større innsats, men også utgjøre viktige bidrag til god virksomhetsstyring på høyt nivå.

e) At prosjekter oppfattes som *viktige økonomiske instrumenter* både for egen virksomhet og for kunden er kanskje mer forventet. Ethvert prosjekt har en intern eller ekstern oppdragsgiver, som da er den kunden eller den klienten som prosjektets mål skal tilfredsstille. Ofte er dette målet av økonomisk karakter i form av en nytte-kostnadsfunksjon. Mål og formålsbeskrivelser er derfor for mange det mest sentrale i prosjektbeskrivelsen (Andersen, 2005), og et prosjekt i dag anses ikke som vellykket før mottaker har akseptert prosjektets leveranse (Andersen og Jessen, 2001). Dette "service management" konseptet har dominert både privat og offentlig virksomhet siden det ble lansert for over 30 år siden (Milojicic, 2007). For prosjektarbeide er dette et svært viktig område å betjene godt. Men denne tenkemåten har også sine sider, idet en kunde eller klient med for mye endringsmakt kan ødelegge god prosjektfremdrift og skape frustrasjon og demotivasjon hos prosjektutøverne. En vurdering av hva som er den riktige balansen mellom kundens eller klientens preferanser og prosjektutøvers preferanser kan være en nødvendig del av den praktiske tilretteleggingen og den praktiske gjennomføringen av prosjektarbeid.

f) Et spesielt problem synes å være økonomisk *belønning* for godt utført prosjektarbeid. Ifølge Zingheim & Schuster (2000) er det i dag meget stor tilgang på ideer og oppskrifter på hvordan belønnings- og incentivsystemer kan utformes

[11] *Tetzsbner-syndromet*

så treffsikkert som mulig for å stimulere ulike grupper til økt målrettet innsats. I tillegg utformes nye informasjons- og styringssystemer mer og mer slik at man i tillegg til økonomiske og finansielle parametere også måler og styrer mer "myke" variable som ansattes kompetanse og motivasjon. I undersøkelsen finner både private og offentlig ansatte slike forhold svakt ivaretatt i prosjektsammenheng, og her skårer offentlig ansatte signifikant dårligst. Når økonomiske belønningssystemer oppfattes som omtrent ikke-tilstedeværende i offentlig virksomhet (4,27), må enten andre kompensasjonsordninger innføres i offentlige prosjekter eller bruk av nye stimuli utforskes. Belønning etter innsats synes å være et naturlig krav i et moderne samfunn, og dersom dette ikke ivaretas på en tilfredsstillende måte vil spesielt offentlige prosjekter over tid kunne lide av manglende motivasjon, ansvarsfraskrivelse og søken over i annen virksomhet. Spesielt vil dette kunne være tilfellet for de dyktigste, noe en slik "brain-drain" fra prosjektansvar i store og viktige offentlige prosjekter samfunnet ikke vil være tjent med.

g) På den annen side skårer *medarbeidertilfredshet* forholdsvis høyt både for private og offentlige ansatte (5,39 og 5,04), dog som det fremgår også her høyest for private. Denne kontrasten til den lave skåren for økonomiske belønningssystemer kan ha flere årsaker. Den mest nærliggende er at de utfordringer, det driv og det interessante samarbeid prosjektarbeid tross alt medfører kompenserer for liten økonomisk belønning. Jobbtilfredshet regnes som et av de mest gjennomforskede områdene innen arbeidslivsforskningen (Greeberg & Baron, 2003), og det er i dag stilt tvil om hvor viktig jobbtilfredshet er for arbeidsprestasjoner? (Iaffaldano & Murchinsky, 1985, Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). At en begrenset grad av misnøye er produktivitets- og effektivitetsfremmende er påpekt av flere. For mye "trivsel" på arbeidsplassen kan gi dårligere resultater på "bunnlinja". Det er ofte et organisasjonsklima preget av uro, spenninger og konkurranse som skaper den dynamikk som er nødvendig for innovasjon og forandring (Dorjbak m fl, 2008)). Prosjektarbeidsformen kan derfor nettopp på grunn av sine belønningsmessige svakheter ha stimulert samarbeidsforholdene, problemløsningsmåten og måten nye utfordringer møtes på (Jessen, 1980). Dette er påvirkningsområder som alle er av utpreget sosial karakter, og hvor balansen mellom misnøye som lett kan føre til demotivasjon, manglende interesse for kvalitetsmessig leveranse og ansvarslikegyldighet, og den grad av energi som utfordringen i prosjektarbeidet gir kan være et viktig tema å undersøke nærmere i prosjektsammenheng.

h) Minst positivt uansett sektor oppfattes "*samfunnspåvirkningen*". Også dette kan ha mange forklaringsvariable. En grunn kan være at respondentene er så fokuserte på sine egne prosjektoppgaver at de er mer eller mindre indifferente til de totale, samfunnsmessige forhold prosjektarbeidet måtte påvirke. En annen grunn kan være at det finnes få prosjekter med direkte observerbar samfunnsnyttig karakter. De fleste samfunnsprosjekter er stort sett av infrastrukturkarakter, og derfor svært ingeniør- og teknologiorienterte. Med de mange utfordringer et moderne samfunn står overfor innenfor viktige områder som for eksempel miljø, helse, kulturell integrering og religion vil det siste synet være lite heldig i forhold til den betydningen respondentene samtidig mener nettopp prosjektarbeidsformen har for vellykket problemløsning og resultatgenerering. Et stikkord i denne forbindelsen er begrepet *omdømmehåndtering*, en faktor som må inkluderes allerede i den strategiske tilretteleggingen av prosjekter. Allerede Parson (1956) kommenterte at organisasjoner ikke kan overleve ved bare å være effektive interne beslutningsorganer, man må også søke legitimitet fra omgivelsene.

B Konklusjoner og refleksjoner om betydningen på makronivå for *prosjektforskningen*

a) Det er til ettertanke at *strategiutvikling, ressursstyring og ressursmestring* har relativt lave påvirkningsskår, spesielt for offentlig sektor. Dette er viktige beslutningsområder som prosjektforskere hittil synes å ha gitt begrenset oppmerksomhet. I dag er det gjerne *operasjonsanalytikere, kybernetikere og kvantitative metodeforskere* som dominerer ressursoptimaliseringsteoriene, og de er tradisjonelt mest opptatt av teoretiske, laboratorieorienterte prosesser. Strategisk ressursbruk er langt mer en kvalitativ vitenskap enn en kvantitativ, og derfor burde kvalitativ *strategisk prosjektutvikling* bli et sentralt emneområde i fremtidig prosjektforskning.

b) I prosjekter er praktiske, gode *beslutninger* like avgjørende for prosjektsuksess som god aktivitetsutførelse. Hvem og hvordan beslutninger under stort tidspress og knappe rammebetingelser tas burde derfor sannsynligvis være et høyt prioritert område i dagens prosjektforskning. På makronivå bør den lave skåre for prosjekters samfunnspåvirkning, spesielt på den sosiale siden (4,60), i denne sammenheng tas til etterretning. Viktige områder som politikeres ofte vilkårlige inngripen på beslutningssiden i store samfunnsmessige investeringsprosjekter, og hva slike prosjekters ofte betydelige lengre tidshorisont innebærer for gevinstrealiseringen burde høyst sannsynligvis vært bedre belyst. Problemet er at de teorier som er utledet presenteres som allmenngyldige innsikter om beslutningstaking i organisasjoner generelt. Prosjektkonseptet krever sannsynligvis en langt bedre forståelse for den spesielle "setting" beslutninger i prosjektsammenheng innebærer. I det hele synes forskningen knyttet til beslutninger om *prosjektresultatenes betydning for prosjektets interessenter* dårlig ivaretatt og gjerne overtatt av andre fagområder som markedsføring og logistikk. Å sette prosjektbeslutninger inn i en større team- og individrelatert sammenheng burde derfor være et høyt prioritert område for dagens prosjektforskere..

c) Det ser videre ut som den største gevinsten ved bruken av prosjektarbeidsformen i *privat virksomhet* i dag ligger i *tilretteleggings- og gjennomføringsfasen* sammenlignet med resultatfasen. Dette kan ses som en viktig årsak til at det vesentligste av dagens internasjonale prosjektforskning er opptatt av planleggings- og kontrollprosesser. Som påpekt av Røvik (2007) er det et problem at verktøy som ofte propaganderes i dag (MBO, TQM, BSC etc), gis mest oppmerksomhet når det gjelder å beskrive og *identifisere problemer* og gir mindre hjelp når det gjelder å hjelpe til med *gode løsninger*. Positivt i denne sammenheng er at verdien av det tidlige tilretteleggingsarbeidet har fått økende oppmerksomhet i norske prosjektforsknings- og konsulentmiljøer (Samset, 2001, Esnault, 2007). Det er blitt en erkjennelse at mange av de problemene som oppstår i sluttfasen av et prosjekt kan tilbakeføres til en lite gjennomtenkt initiering. Hvem som foretar tidlige prosjektvalg, hva disse valgene baseres på, og i hvilken grad disse valgene resulterer i senere prosjektproblemer (Olsson et al, 2008) burde være et sentralt forskningstema.

d) Sammenhengen mellom god *personellbehandling og positive virksomhets-resultater* er omdiskutert. Det er nødvendigvis ikke slik at når medarbeidere føler mindre press og er mere tilfredse så bedres virksomhetens økonomiske resultater. Den samme uklarhet kan kanskje spores i denne undersøkelsen om prosjektarbeid og medarbeidertilfredshet. Mens tilretteleggings- og gjennomføringsfasens personellbehandling skårer høyt, skårer resultatfasen dårligere. Høyeste skåre i den noe lavtskårende resultatfasen er nettopp medarbeidertilfredshet. Men sammenhengen er ikke klar, og det vil derfor vært interessant å studere nærmere under hvilke arbeidsforhold og hvilke "soft drivers" de økonomiske resultater forbedres som følge av prosjektarbeid.

e) Et område som krever særlig oppmerksomhet er den like negative som positive holdningen respondentene hadde til *hverdagssituasjonen* prosjekter. Å føle et kontinuerlig resultatpress på grensen av eller til og med ut over rimelig yteevne, vil over tid uvegerlig føre til ulyst, motvilje, demotivasjon og i ekstreme tilfeller utbrenthet (Richardsen, 1986, Steers & Porter, 1987, Moxnes, 2001). Dette er en lite heldig situasjon både for enkeltpersoner, for prosjekter og for virksomhetene prosjektene foregår i. At familiesituasjonen også rammes av det negative stress prosjektarbeidssituasjonen medfører gjør det sannsynligvis nødvendig å foreta oppfølginger av den menneskelige komponent i prosjekter like hyppig og like grundig som budsjettkontroll og kontroll av teknisk fremdrift. Det er til ettertanke at skilsmisseprosenten hos respondentene er 20%. Prosjektmøter bør være arenaer hvor også sosiale forhold diskuteres og hvor det er et personalansvar å styrke den enkelte medarbeiders arbeidsbetingelser og energibruk. Kanskje mer forskning rundt møtevirksomhet og sosial kommunikasjon burde styrkes som forskningsområde i prosjektsammenheng.

C Konklusjoner om betydningen på makronivå for *prosjektopplæring og –undervisning*

a) Som for prosjektforskningen synes dagens prosjektundervisning mest opptatt av bedre planlegging, organisering og styring av prosjekter. I tillegg har læring fått stor plass. Selv om dette er viktige skoleringsområder, bør det vurderes om *prosjekters resultatgenerering* i vid forstand burde få langt større andel av undervisningen. Her gjelder det ikke bare å fokusere på teoretisk nytteverdi, men i hvilken grad prosjekter gir annen nytteverdi for brukere og anvendere. Det ser ut som dagens prosjektundervisning domineres av de rasjonalistiske organisasjonsteorier, basert på scientific management, klassisk administrasjonslære, tradisjonell beslutningsteori, ressursallokeringsteori og transaksjonskostnadsteori m.m. I denne rasjonalistiske logikk er det sentrale å nå eksplisitte mål, og arbeidet har ingen annen verdi i seg selv enn mest mulig effektiv måloppnåelse (Røvik, 2007). Prosjekter blir samsvarende utformet etter forhåndsbestemte strategier og analyser, materialisert i bestemte prosedyrer, strukturer og rutiner som er logisk avstemt i forhold til hverandre og med klart opptrukne grenser til omgivelsene. Med sin definisjon er dette helt klart viktige elementer i prosjektundervisningen. At læring er blitt en sentral parameter er også viktig. Men for prosjektansvarlige vil læringsdelen oppfattes sekundær til gode, praktiske løsninger i daglig prosjektfremdrift. Læring er gjerne definert som akkumulert kunnskap over tid, og når tiden er knapp er det viktigere å gjøre en god jobb enn å vite at man har lært noe. Derfor kan det synes som undervisningen i faget ikke helt har klart å følge med tiden og gitt for liten plass til nyere sosialkonstruvistiske teorier, teorier som er opptatt av den sosialt konstruerte virkelighet, skepsis til den positivistiske organisasjonsvitenskap (ideen om universelt anvendbare prinsipper) og et redskapskritisk syn på organisasjoner som skapt kun for teknisk og økonomisk måloppnåelse og ikke tar hensyn til at de også er arenaer for raske fortolkninger av symboler og meninger (Rossvær, 1987). Det har lett for at den vitenskapelige tilnærmingen overtoner den kjølige logikk som prioriterer etterprøvbare kausalforhold. I det perspektivet bør det ikke glemmes at moderne organisasjoner, og derfor også prosjekter, like mye skal være redskaper for situasjonsorientert likhet og rettferdighet, for forståelse av kravene som stilles i den moderne lederrollen og for å gi prosjektets medarbeidere gode sjanser for karriere og suksess (Wiebe, 1967). I slik sammenheng burde både *kjerneprosesser*, *støtteprosesser* og *ledelsesprosesser* (Tucker, 2002) få sin naturlige undervisningsmessige plass. Ikke minst bør det legges vekt på moderne *aksjonslæringsprinsipper* som prioriterer daglig

observasjon, informasjon og menneskelige reaksjoner foran kjølig, akademisk logikk.

Når prosjekter bare blir "business cases" innebærer det nødvendigvis mest fokus på strategi, markedsanalyse, inntektsvurderinger og styrings-prinsipper (Olsson, 2008). Dette er undervisningsområder dagens prosjektundervisning selvsagt må omhandle, men den utviklingen av menneskelig kompetanse og kapasitet som prosjektarbeid innebærer må få en naturlig plass i undervisningsbildet. Dette betyr ikke bare innføring i teoretisk "prosjektlæring", men også hva som psykologisk stimulerer voksne mennesker til å utvikle seg og bidra til den felles verdiskapning i sin egen praktiske arbeidssituasjon. HR-funksjonen vil slik bli et redskap for å bedre ansattes vilkår til i større grad bli et styringsmiddel, i vid forstand. Ifølge Ulrich (1997) er forventningene i dag langt sterkere enn tidligere til at de ansatte identifiserer seg med toppledelsen og aksepterer å være i "styringens tjeneste". Spissformulert kan det se ut som de ansatte i dag er minst like opptatt av sin egen komfort som av virksomhetens konkurransekraft alene. Selv om dette er basert på studier i basisorganisasjoner (CSR – Corporate Social Responsibility studier), er det grunn til å tro at samme tendens gjelder prosjekter.

b) Samsvarende med dette er *prosjektledelse på strategisk nivå* blitt et stadig mer aktuelt tema på internasjonale konferanser (Olsson, op.cit). Årsaken er at prosjektarbeidsformen brukes mye på omstillinger, til å gjennomføre omstillingsstrategier, og til ledelse av virksomheter under omstilling. Det innebærer følgelig å forstå hva god endringsledelse gjennom prosjekter er. Dette synes lite ivaretatt i dagens prosjektundervisning. Spesielt på høyere nivå burde prosjektfaget søke lærdom fra dagens mange MBA-tilbud hvor det å oppnå gode *omstillingsresultater* er viktigere enn å kunne beherske raffinerte metoder for styring og kontroll, ikke minst gjelder dette offentlige læringsprogrammer i prosjektledelse

c) En interessant observasjon er det store antall respondenter engasjert i *mindre og mellomstore prosjekter* i privat sektor. Selv om prosjektkonseptet i prinsipp skal være uavhengig av prosjektstørrelse, er mye av tankegodset rundt moderne prosjektledelse knyttet til de store og kompliserte prosjektene. De som vi kjenner fra de tunge, strategiske satsningene, de som har grundig dokumentasjon og ofte stor presseomtale, og som dominerer i tradisjonell prosjektlitteratur. For de mindre prosjektene er de daglige beslutningene, den daglige kreativiteten, det daglige stresset, den daglige usikkerheten, og nødvendigheten av å måtte arbeide etter innfallsmetoden og ofte på ukomfortable tidspunkter langt mer vanlig. Slike prosjekter trenger trolig ikke så mange formaliteter for å lykkes, ofte kan for mye formalitet være til mer belastning enn hjelp. Det er gjerne drivet, oppfinnsomheten og gløden hos prosjektlederen og hans eller hennes team som er disse prosjektenes drivkraft (Jessen, 2008). Det er derfor et tankekors at PMIs "best practice" i visse kretser oppfattes som en praksis eller en metode som *beviselig* fører til overlegne resultater (Larsen, 2000). Så lenge prosjekter pr definisjon er mer eller mindre unike, bør kanskje PMIs anbefalinger og sertifiseringer formidles på en mer kritisk måte. Ikke minst gjelder dette de *små og mellomstore prosjektene (SMPer)* (Jessen, op.cit), hvor det hele dreier seg om å levere et formålstjenlig sluttresultat, raskt og rasjonelt. Om det begås feil i det daglige, om prosjektplanen ikke følges så nøyaktig, eller planen ikke engang er så nøyaktig, om prosjektorganisasjonen ikke fungerer så perfekt, eller er "for perfekt", er mindre viktig. Slike forhold burde fått større plass i dagens undervisnings- og opplæringsprogrammer.

d) Selv om *alder* har fått liten oppmerksomhet som viktig for valg av opplæringsform for voksne mennesker, diskuteres i dag interessante forkjeller mellom generasjon X og generasjon Y mennesker. Generasjon Y mennesker er ca 30 år eller yngre og

utgjør i databasen 20%. Ifølge en undersøkelse utført av Veritas er det 3 forhold som preger generasjon Y[12]:

- De er opptatt av *verdier og samfunnsansvar*
- De ønsker tett oppfølging og *tydelig ledelse*
- De er sterkt opptatt av *egen kompetanseutvikling*

I praksis betyr dette at de helst vil begynne på toppen og jobbe med strategi med en gang. Administrasjon og rutinearbeid er mindre interessant. Det gjør prosjektarbeidsformen i utgangspunktet særlig appellerende for dem. Prosjektarbeid er for dem nettopp *meningsfullt* arbeid, som *utvikler* dem, og som er forbundet med det å *lede* og lykkes. I prosjektsammenheng er det også positivt at de er opptatt av og flinke til å jobbe i team, og at de er vant til å forholde seg til folk med ulik etnisk bakgrunn[12]. Dette bør tas til etterretning i dagens undervisning i prosjektfaget, kanskje spesielt på bachelornivå hvor det i mange miljøer fortsatt legges vesentlig vekt på den tradisjonelle, maskinorienterte måten å tenke prosjektarbeid på.

Et viktig opplæringsområde er hvordan prosjektkontekster skal *oversettes*. Oversettelse av konsepter omtales gjerne som *transaksjonskompetanse* (Røvik, 2007) og synes lite ivaretatt i dagens prosjektundervisning. Utfordringen er å gi innsikt i hvordan suksessoppskrifter skal *presenteres* slik at de blir overførbare til prosjektspesifikke forhold uten å forenkle så mye at suksessfaktorene blir for diffuse. Bedre er å undervise i varianter av det som ønskes overført slik at det både blir forstått, passer inn i, og samtidig får tilsiktede virkninger. Nyere ideer om dynamisk læring ("Dynamic Disruptive Learning") (Walsh, 2008) må sannsynligvis få større plass slik at læringen resulterer i det prosjektvirkeligheten behøver, nemlig *reflekterte praktikere*.
Slik utvikling kan sannsynligvis bare skje ved at *dagens prosjektundervisning i betydelig grad reformeres* og ikke blir blåkopier av den undervisningsformen som benyttes i andre "tradisjonelle" fag hvor teoretisk nytteverdi prioriteres som langt viktigere enn den praktiske. Dette er en stor utfordring for et fag som er blitt stadig mer akademisk, og hvor hverdagslivets praktikere lett kan bli ansett som uinteressante spesialtilfeller utenfor den gode teori.

Hovedkonklusjonene på makronivå står etter dette til en viss grad i kontrast til den måte og den prioritering arbeidsformen har fått både bedrifts- og organisasjonsinternt, samt blant den akademiske elite[13]. Det er kanskje arbeidsformens problem at den virker så logisk enkel og appellerende at den kan iverksettes uten nødvendig informasjon og opplæring om de mange krav som må stilles både til utøvere og ikke minst til prosjektets basisorganisasjon. I flere nylige undersøkelser av *prosjektmodenhet* fremkommer et klart bilde av en ofte svak og utydelig støtte til prosjektene fra egen organisasjon (Andersen & Jessen, 2004). Dette såkalte "dekoblingsfenomenet" er blant annet studert av Dimaggio & Powell (1983). Konkrete undersøkelser har vist hva som skjer med en organisasjon når nye ideer "på papiret" blir adoptert, men ikke seriøst implementert (Zbaparadskij, 1998) og at praksis kan bli betydelig forverret i forhold til utgangspunktet (Edelmann, 1999). Betydningen av å balansere teori

---

[12] Generasjon Y kjennetegnes av å ha vokst opp i et velstandssamfunn, er kravstore, har høyt selvbilde, er utpreget optimistiske, sier nei til Janteloven, er kontinuerlig på nett, er opptatt av mangfold og verdier hvor jobben ikke er nummer èn, men er ikke tøffe til å takle konflikter, Generasjon X kjennetegnes av normer som selvrealisering, ironi, myndighetskritikk og sterk jobbidentifisering..

[13] I en nylig publisert bok av professor Kjell Arne Røvik "Trender og Translajsoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon" (Universitetsforlaget, 2007) på 400 sider, er prosjektarbeidsformen kun gitt 5 linjers omtale, og da som en arbeidsform hvor man " flytter seg fra palasset (linjen) over til en permanent campingtur i atskillig mindre komfortable telt som slås opp og pakkes ned i svært høyt tempo". Bortsett fra arrogansen i utsagnet, er det også prototypisk for den forståelse akademia har for prosjektarbeidsformen betydning i et moderne samfunn..

og praksis i prosjektsammenheng vil samsvarende være et naturlig tema i praktisk prosjektutøvelse, i prosjektforskningen, og i moderne prosjektundervisning.

Mye av dagens *prosjektforskning synes i slike sammenhenger for lite praktisk anvendelig*. Det synes å være store gap mellom de laboratorieorienterte modeller som presenteres i internasjonale tidsskrifter, på konferanser og av konsulentfirmaer, og den hverdag prosjektledere og prosjektmedarbeidere møter i virkeligheten. Påtrykket fra ustabile omgivelser, styrt av politikere og byråkrater[14], gir lite *forskningsrom*, og det stress og ubehag som møter mange prosjektansvarlige er i dag begrenset til et forskningsområde for psykologer og psykiatrikere.

På *undervisningssiden* er som nevnt mye av tyngden lagt på planleggings- og styringsteknikker, samt på organisasjonsteori og læringsprosesser. Igjen ikke uviktige områder å få kunnskap om, men *det finnes fortsatt ingen teoretiske prosjekter, bare praktiske*. Som påpekt blant annet av Klakegg (2007) bør den kvantitative, beregningsmessige opplæring tones ned i forhold til den viktige, praktiske *beslutningssiden* i vanlig prosjektvirksomhet. Hvordan beslutninger i prosjekter tas, hvem som tar dem, og hva konsekvenser av gode og dårlige beslutninger i praksis medfører burde få langt større plass en de i dag har, spesielt ved våre høyere undervisningssteder.

Til ettertanke er at *media* synes å ha en forkjærlighet for å fremme mislykkete prosjekter, de med store tidsmessige og økonomiske overskridelser og dårlig resultater, mens de vellykkete får lite omtale. Det kan gjøre at prosjektarbeid oppfattes som annenrangs virksomhet og gir ikke, av mange grunner, det springbrett til høyere posisjoner som linjearbeid med dedikert personalansvar innebærer. Her må prosjektansvarlige på ulike nivåer være langt flinkere til å "selge" gode prosjekter i det offentlige rom og promotere prosjektarbeid som både forretnings- , utviklings- og karrierefremmende.

4.3 Analyseresultater på mikronivå

Ut over makronivået tillater databasen flere analyser på mer detaljert nivå. I det følgende er noen slike mikroanalyseresultater presentert:

- Likheter eller ulikheter i oppfatninger mellom ulike *roller* i prosjektarbeidet
- Likheter eller ulikheter i oppfatninger mellom ulike *stillingskategorier*
- Likheter eller ulikheter i oppfatninger mellom ulike *bransjer*
- Likheter eller ulikheter i oppfatninger mellom ulik *bedriftsstørrelse*
- Likheter eller ulikheter i oppfatninger mellom *kjønn*
- Likheter eller ulikheter i oppfatninger mellom ulike *aldersgrupper*

4.3.1Prosjektarbeidsformens påvirkning på *roller* i prosjektarbeidet

Som det fremgår av Tabell 1 (side 13) ble respondentene bedt om å merke av hvilke(n) av 6 sentrale prosjektansvarsroller de hadde som erfaringsbakgrunn for sine svar. Selv om mange refererte til flere roller, dominerte rollene som prosjektleder og prosjektmedarbeider. Til sammen står disse to rollene for 62% av svarene i databasen. Dette er også naturlig, da dette utgjør kjernegruppen i moderne prosjektvirksomhet. Selv om begge rollene tilhører begrepet "prosjekt-teamet", er det visse forskjeller mellom ansvarsområdene. Den største forskjellen er at mens prosjektmedarbeidere hovedsakelig har *oppgaveansvar*, har prosjektleder et overordnet *beslutningsansvar*. Grensen er ikke absolutt, idet dagens prosjektledere må akseptere også å utføre konkrete oppgaver innen sitt spesialområde, og tilsvarende vil prosjektmedarbeidere kunne bli delegert beslutningsansvar innenfor spesialområder. I

[14] *Tetzshner-syndromet*

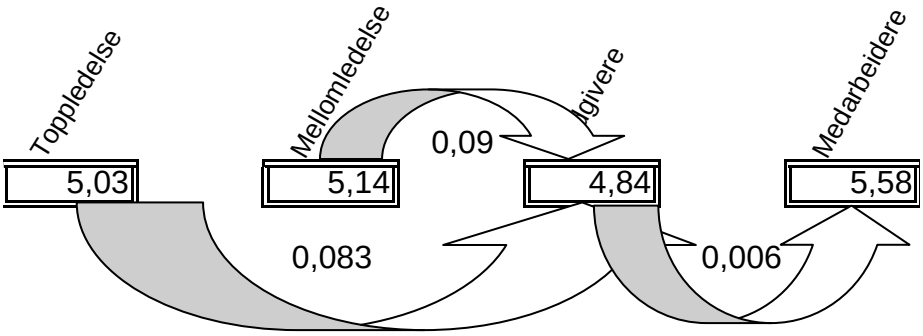
konfliktsituasjoner er imidlertid prosjektleder høyeste prosjektinterne instans overfor nærmeste overordnete i linjen, eller en styringsgruppe eller en oppdragsgiver. Som team bør de imidlertid ha god respekt for hverandre, og god gjensidig forståelse for hva prosjektarbeidet går ut på og hvilket ansvar de har for prosjektets resultater og suksess. Å undersøke i hvilken grad viktige synspunkter er sammenfallende eller forskjellig er derfor interessant å kartlegge. I Vedlegg 3 er derfor en "mikro"-analyse av meningene hos disse to respondentgruppene vist.

Selv om vedlegget viser at gjennomsnittsverdiene systematisk er lavere for prosjekt-medarbeidernes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning sammenlignet med prosjektlederne, er det kun på øverste nivå det er statistisk signifikant forskjell, 5,08 og 5,02. Prosjektledere synes derfor *generelt* å ha et mer positivt syn på prosjektarbeidsformens totale påvirking enn prosjektmedarbeidere har. På detaljnivå er imidlertid oppfatningene så nær hverandre at de ikke er signifikant forskjellige. Det kan være flere grunner til dette. Den mest nærliggende er her at forskjellene faktisk så små at det er naturlig å anta at den tallmessige differansen skyldes tilfeldigheter. Prosjektledere og prosjektmedarbeidere tenker derfor sannsynligvis svært likt når det gjelder grad av detaljpåvirkning. Noe som bekrefter at arbeidsformen fremmer internt fellesskap og fellesforståelse. At den på enkeltspørsmål som påvirkningen på "styringen av knappe ressurser", "mestringen av knappe ressurser", "interne sosiale prosesser", "ansvar og myndighet", personlig aktivitet og utvikling", "økonomiske belønningssystemer", "kundetilfredshet" og "sosiale samfunnsforhold" har nærmest tallmessig helt lik skåre understøtter dette. Siden alle verdiene også er positive, bekrefter det *arbeidsformens sosiale betydning for vellykket teamutvikling i norsk bedrifts- og organisasjonsliv, både i privat og offentlig virksomhet.*
Tilsvarende analyser for andre roller ble ikke funnet statistisk relevant å utføre da de utgjorde for liten andel av databasen.

4.3.2 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning for ulike *stillings-kategorier* i basisorganisasjonens *linjevirksomhet*

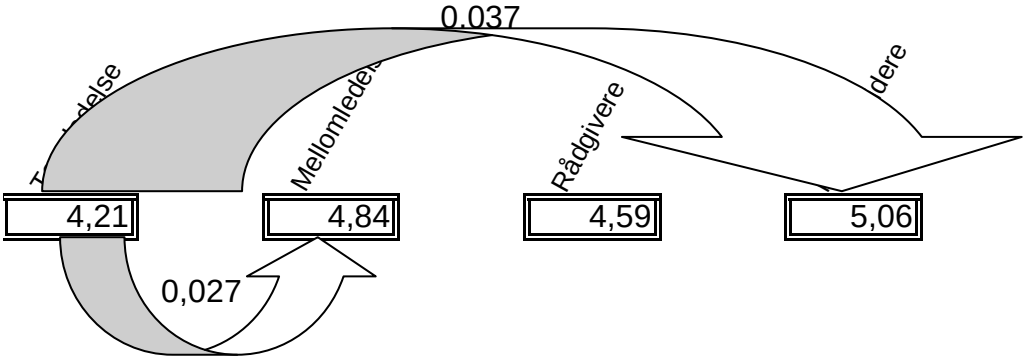
Tabell 3 (side 14) viser fordelingen på ulike aktørkategorier i basisorganisasjonenes linjevirksomhet. Selv om mengden av representanter er begrenset for visse kategorier, som toppledelse (28) og vanlig linjeansatte (23), er det beregnet gjennomsnittsverdier for de fire sentrale grupperingene, samt kalkulert graden av signifikans med hensyn til forskjeller eller likheter i synet på påvirkningsgrad. Dette er vist i Vedlegg 4a-4d.

Som det fremgår er det ganske klare tallmessige forskjeller i mange av gjennomsnittsverdiene, men mengden av observasjoner innenfor hver gruppering er for liten til at statistisk signifikante forskjeller kan bekreftes. Totalbildet viser likevel det samme som for de tidligere beregningene på makronivå, nemlig at *også blant linjeansatte i basisorganisasjonene oppfattes påvirkningen av prosjektarbeidsformen i offentlig sektor mindre enn i privat sektor*. På noen områder er det også forskjellene statistisk signifikante. Disse er vist i figurene 8-11 nedenfor:



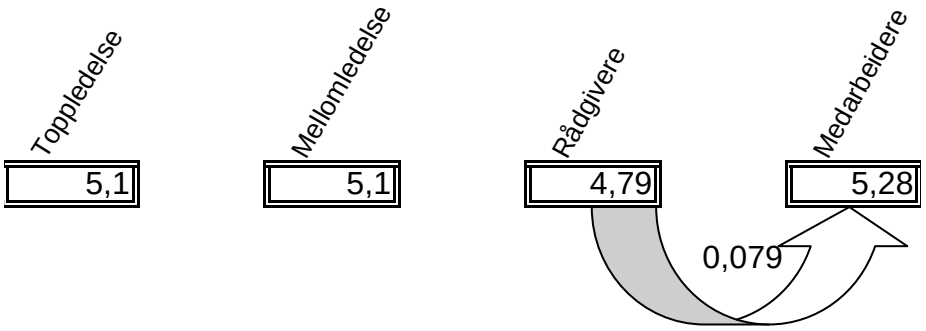
Figur. 8. Forskjeller i linjeansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning på de "interne sosiale prosesser" i *privat* virksomhet.

Som det fremgår er det laveste nivå i basis, *medarbeiderne i privat virksomhet,* som oppfatter prosjektarbeidsformens betydning størst når det gjelder bedre *interne sosiale prosesser*. Spissformulert er konklusjonen at prosjektarbeid oppfattes å være for "vanlige folk". Dårligst ut kommer de som arbeider som rådgivere og konsulenter for og i linjen, og her er forskjellene statistisk signifikante både sammenlignet med toppledere og vanlige medarbeidere. Rådgivningsrollen synes etter dette å ha hatt begrenset glede av prosjektarbeidsformen som virkemiddel for bedre sosialt samvirke, noe som er til ettertanke da det norske samfunn er et av de land som har flest konsulenter pr capita og som følgelig bruker mye, og er mye avhengig av, konsulenthjelp. I hvilken grad konsulenter og rådgivere i privat virksomhet følger med i timen, eller tillates å følge med i timen, når det gjelder prosjekters sosiale behov kan derfor være et spørsmål.



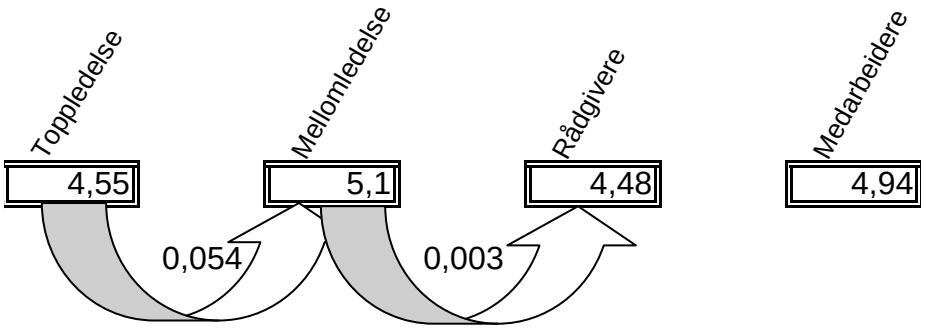
Figur. 9. Forskjeller i linjeansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning på de "interne sosiale prosesser" i *offentlig* virksomhet.

Det bemerkelsesverdige når det gjelder offentlig virksomhet er *toppledelsens* lave skåre for i hvilken grad prosjektarbeidsformens har evnet å skape positive sosiale prosesser (4,21). Dette er signifikant lavere skåre enn både mellomledere og vanlige linjearbeidere har som oppfatning. Samtidig er alle skårene vesentlig svakere enn for privat virksomhet. Det ser ut som det, som for privat virksomhet, kun er på laveste nivå i den offentlig forvaltningen prosjektarbeidsformen oppfattes som et reelt positivt sosialt bidrag. Som tidligere nevnt er det derfor grunn til å vurdere i hvilken grad erfaringene og bruken av prosjektarbeidsformen til fremme av sosiale relasjoner i privat virksomhet egentlig kan overføres til offentlig virksomhet på en konstruktiv måte.



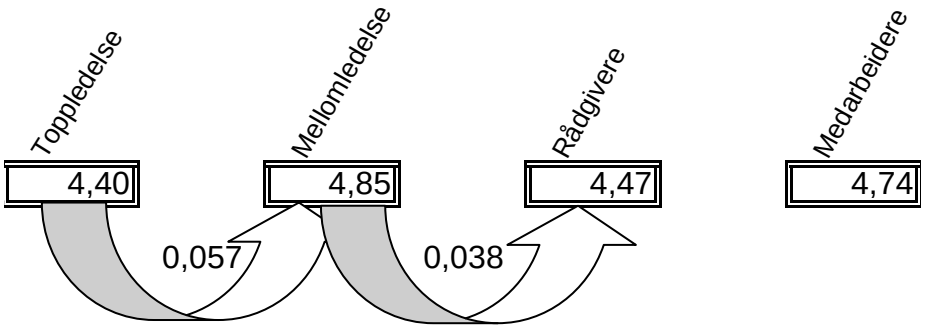
Figur. 10. Forskjeller i linjeansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning på "behandlingen av mennesker" i *privat* virksomhet.

Den eneste markante forskjellen er her mellom *rådgivernes* oppfatning om *prosjektarbeidsformens* påvirkning og *vanlige linjearbeideres* oppfatning i privat virksomhet. Her skårer linjearbeiderne langt høyere, noe som understreker den gode positive påvirkningen det å arbeide i prosjekter oppfattes å ha på enkeltindivider. Det må imidlertid bemerkes at en t-test verdi på 0,079 kan være tvilsom som fullt utsagnskraftig. Men høye verdier generelt bekrefter at prosjektarbeidsformen er et klart positivt virkemiddel for bedre behandling av mennesker i private bedrifter.



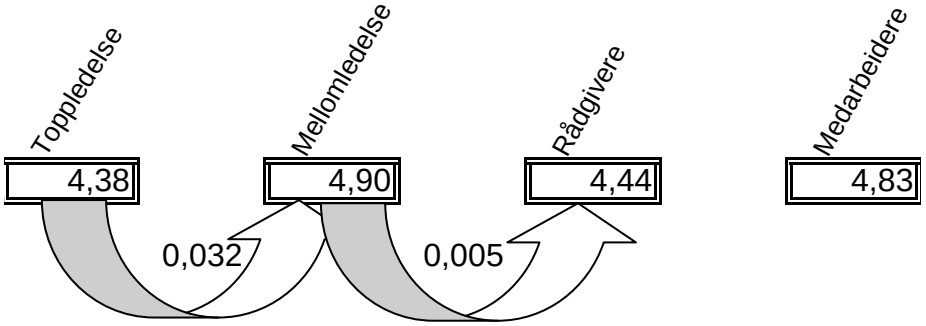
Figur. 11. Forskjeller i linjeansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning på "behandlingen av mennesker" i *offentlig* virksomhet.

Her er bildet noe forskjellig fra respondentenes oppfatning om hvordan prosjekter bidrar til at mennesker tas bedre vare på i privat virksomhet. I forvaltningen er det *mellomlederne* som skårer signifikant høyere enn både toppledere og rådgivere. Skåre-nivået er også det samme høye som i privat virksomhet. Det kan bety at det å være *mellomleder i basisorganisasjoner i offentlig virksomhet gir gode positive prosjekterfaringer*, og er kanskje den viktigste aktør i arbeidet med å gjøre prosjektarbeid attraktivt. Dette i kontrast til den tradisjonelle oppfatningen at de største konfliktene i prosjekter oppstår mellom prosjektledere og mellomledere i basisorganisasjonen, bl.a. når det gjelder fordelingen av knappe ressurser. Hvorvidt prosjektformens stadig hyppigere bruk i forvaltningen har økt den gjensidige respekten for det felles ressursbehov disse to aktørgruppene har, spesielt personellmessige, er i så fall en viktig observasjon.
Den lave skåre for *rådgivere og konsulenter* må også bemerkes. Det å ikke tilhøre vanlig linjevirksomhet i en offentlig basisorganisasjon kan gjøre arbeid med prosjekter mindre interessant og gi sosial avstand mellom viktige aktører.



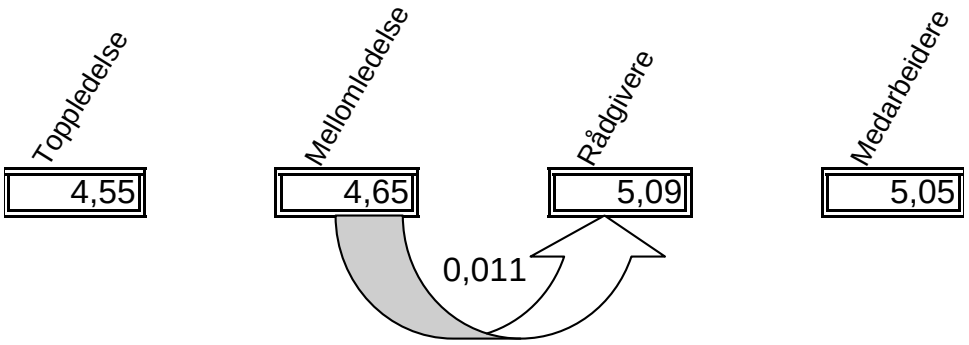
Figur. 12. Forskjeller i linjeansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning på de "sosiale samfunnsforhold" i *privat* virksomhet.

Som tidligere observert er det en gjennomgående oppfatning i privat virksomhet at prosjektarbeidsformen har *liten påvirkning på samfunnet totalt*. Spesielt oppfatter private toppledere denne påvirkningen svak. I hvilken grad dette kan tolkes som lav samfunnsinteresse (og kanskje tilsvarende stor bedriftsinteresse?) er ikke mulig å fastslå, men det er uansett betenkelig at private toppledere ikke finner de prosjekter bedriftene er engasjert i som viktige samfunnsøkonomiske bidrag og som sosiale utviklingsarenaer på overordnet nivå. Mest positiv oppfatning har mellomledere, som også har statistisk signifikant høyere skåre enn både toppledere, rådgivere og konsulenter.



Figur. 13. Forskjeller i linjeansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning på de "sosiale samfunnsforhold" i *offentlig* virksomhet.

Den samme tendens til lave skåre for samfunnspåvirkningen som privat ansatte tilkjennega finnes også hos offentlig ansatte, og med samme relative forskjeller. Kanskje mest betenkelig er at også *offentlige toppledere* finner prosjektarbeidsformen så lite positivt påvirkende på samfunnsøkonomisk utvikling og på sosial samhandling. Det er igjen som tidligere grunn til å spørre om offentlige prosjekter burde initieres, planlegges, gjennomføres og resultatorienteres annerledes enn private prosjekter. Siden offentlige prosjekter i prinsippet nettopp skulle betjene samfunnsformål, burde skårene vært vesentlig høyere enn for de private skårene i figur 12 ovenfor.

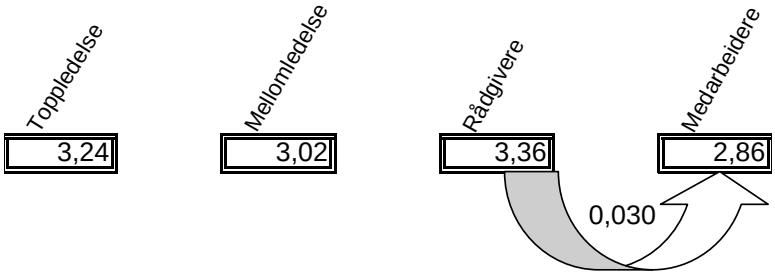


Figur. 14. Forskjeller i linjeansattes oppfatning om prosjektarbeidsformens påvirkning på de "bedriftsøkonomisk lønnsomhet" i *offentlig* virksomhet.

Svarene her er naturlig å relatere til NPM – New Public Management. Som tidligere omtalt er det sådd tvil ved verdien av å innføre ren privatøkonomisk tankegang i offentlig virksomhet. En tallmessig svak skåre, 4,55, for oppfatningen hos *toppledere* i offentlig forvaltning langt på vei bekrefter at denne skepsisen finnes på høyeste nivå. Signifikant høyestes skåre har rådgivere og konsulenter. Databasens begrensninger tillater ikke en dypere analyse av grunner til dette, men det er nærliggende å tro at fordi denne gruppen gjerne er hentet utenfra mener de at de har påvirket forvaltningen til mer bedriftsøkonomisk tankegang og at dette har gitt positive resultater nettopp gjennom prosjektarbeid.
En alternativ tanke er at rådgivere brukes for å hente inn nye impulser om hva prosjekter kan brukes til. På samme måte som i shipping i sin tid, og senere for bedrifter generelt, var det ikke bare fraktratene og produktsalget som genererte penger, men også salg og kjøp av driftsmidlene og bedriftene selv. I dette perspektivet kunne prosjekter bli salgsobjekter for forvaltningen. I så fall er dette interessante måte offentlige aktører kan sikre seg mer "bedriftsøkonomisk lønnsomme" prosjekter på ved bruk av konsulenter og rådgivere som nyttige bindeledd.

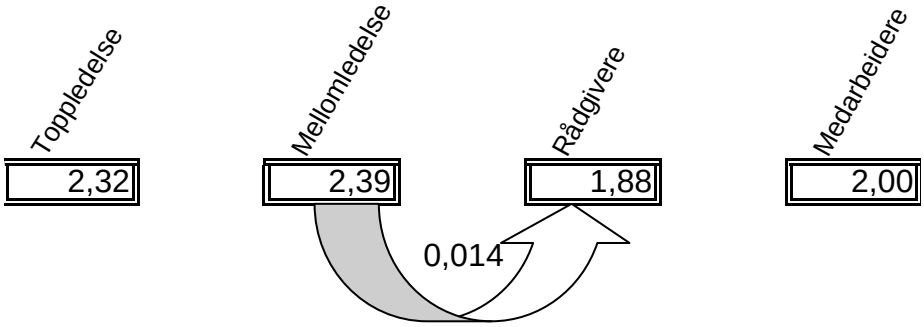
4.3.3 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning på *enkeltindivider*

Av spørreskjemaet fremgår at det også ble stilt 7 spørsmål med motspørsmål om individuelle forhold og oppfatninger utenfor EQA-modellen. Skalaen var her redusert til 6 svaralternativer, hvor 1="svært liten grad" og 6="svært stor grad". I tillegg kunne det svares "vet ikke". Grunnen til denne skalaendringen var for å tvinge respondentene å komme med enten en positiv eller en negativ oppfatning.
Av de totalt 14 spørsmålene om individuelle påvirkningsforhold var de fleste forskjellene små på mikronivå. For noen kunne imidlertid statistisk signifikante forskjeller registreres. Disse er gjengitt nedenfor.



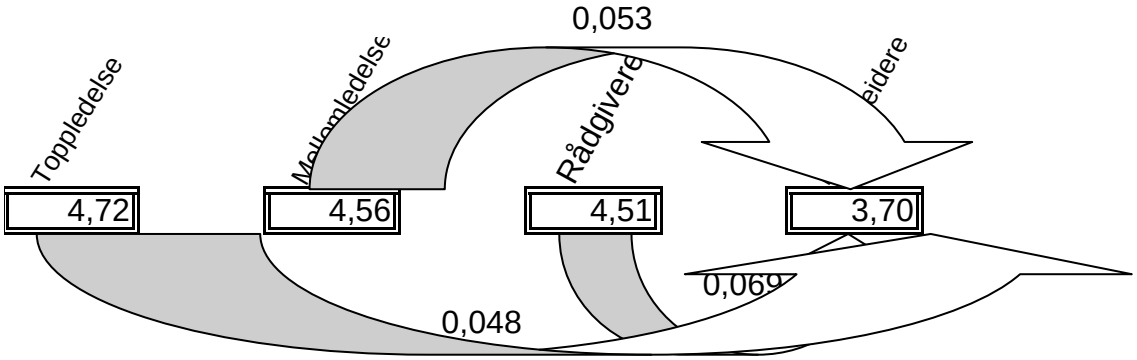
Figur. 15. Forskjeller i oppfatningen om at prosjektarbeidsformens gjør den enkeltes *arbeidsdag tyngre* (spørsmål 34).

Ett av områdene som viste en statistisk signifikant forskjell var i hvilken grad jobben føltes tyngre avhengig av hierarkisk nivå i basisorganisasjonen, var for linjearbeidere sammenlignet rådgivere og konsulenter. Tallene forteller at den siste gruppen synes de har den tyngste dagen på jobben, mens vanlige arbeidere i linjen føler minst negativt arbeidspress. Et liv som fast linjeansatt skulle derfor være å foretrekke fremfor å være ad-hoc ansatt i prosjekter.



Figur. 16. Forskjeller i oppfatningen om at prosjektarbeidsformens gjør det *vanskeligere for organisasjoner å nå sine mål* (spørsmål 44).

Tallene indikerer at prosjektarbeidsformen i svært liten grad gjør måloppfyllelse vanskelig, selv om *mellomledere* synes å ha de sterkeste ankepunktene. Men tallverdiene forteller at det er langt mer tro på at prosjektarbeidsformen bidrar til god måloppfyllelse enn omvendt.



Figur. 17. Forskjeller i oppfatningen om at prosjektarbeidsformens har vært til fordel for ens *personlige karriere* (spørsmål 45).

Dette spørsmålet om personlig karriere var det som ga størst forskjellsmessig utslag. Her viser tallmaterialet ganske tydelig at *jo høyere opp i virksomhetene man kommer, jo mer mener man prosjektarbeid promoterer karriere*. Om dette skyldes personlig erfaring med prosjekter som springbrett for egen karriere, eller om høyere nivå bare har den oppfatningen at personer med prosjektbakgrunn har fått mer lederkompetanse og for eksempel er et positivt kriterium ved ansettelser i linjen kan ikke fastslås av tallmaterialet i databasen. Uansett er tallene interessante, også fordi her er det stor statistisk signifikans, da det kan bety at de som ønsker seg en ledelseskarriere i dag kanskje burde gå veien om prosjektarbeid og prosjektledelse for lettere å komme i posisjon overfor høyere nivå. Til etteranke for linjeansatte som selv skårer forholdsvis lavt i sin egen oppfatning av de karrieremuligheter prosjektarbeid innebærer.

4.3.4 Konklusjoner om prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning på ulike stillingskategorier i basisorganisasjonens *linjevirksomhet*

Hovedkonklusjoner å trekke om prosjektarbeidsformen påvirking på linjerollene i basisorganisasjonen er etter dette at det er det laveste nivået, *medarbeidernivået*, som er mest påvirket, og at denne påvirkningen gjennomgående er *positiv*. De finner at prosjektarbeid bidrar til gode sosiale prosesser, trolig gjennom den direkte samhandling mellom eget arbeid og prosjektarbeid som foregår, eller kanskje ved at prosjektarbeidsmåten har en positiv smitteeffekt over til linjen. Spesielt bedre sosiale prosesser og at de synes de behandles bedre som mennesker skårer høyt. Dette gjelder både i privat og offentlig virksomhet, selv om privat ansatte igjen finner påvirkningen større.

Personell som derimot er i *rådgivende roller og konsulentroller* har *lave skåre*, både i privat og offentlig virksomhet. Siden mye av både prosjekt- og linjearbeid i dag involverer mye konsulent- og rådgivningshjelp, er dette til ettertanke. Det må vurderes om rådgivingsrollen har fått det riktige mandatet i prosjektsammenheng, og om den ekspertise rådgivere faktisk har, ellers ville de neppe blitt engasjert som rådgivere, blir ivaretatt på en god måte.

Den betydning prosjektarbeid har for samfunnet totalt skårer svært lavt, spesielt hos toppledere. Med de betydelige midler både offentlige og private prosjekter forvalter, er det åpenbart at dersom oppfatningen om arbeidsformens positive nytteverdi er så lav hos sentrale beslutningstakere i samfunnet, er det *noe fundamentalt galt med prosjekters mål, formål og resultatgenerering i samfunnssammenheng.* Det ultimale mål for ethvert prosjekt må være at det er et bidrag i en større sammenheng, og dersom en slik kobling mangler, eller oppfattes å mangle, må prosjekters grunndefinisjon reformuleres. Da er det ikke nok at prosjektarbeid er definert som problemløsende organisasjoner innenfor avgrensete ressurs- og ramme-betingelser, men at definisjonen også må inneholde elementer av overordnet verdiskapende karakter. Nyere tanker om et utvidet prosjekt-triangel til et dobbel-triangel hvor kvalitet utvides til også å omfatte *kundeverdi*, og tid utvides til å inkludere *eierverdi* ("shareholder value") (Kvam, 2008) er relevante retninger. Dette må i så fall komme i tillegg til EVA (Economic Value Added) tanken hvor kun virksomhetens cashflow i rene monetære størrelse måles.

Til slutt er å bemerke at prosjektarbeidsformens betydning som *karrierefremmende* må komme til uttrykk ved stillingsansettelser både i prosjekter og i linjen. Det vil stimulere rekrutteringen til faget og slik at de beste kandidater får lyst til å prøve seg og utvikle seg gjennom konkret prosjektarbeid og prosjektansvar. Dette vil kanskje være det beste virkemiddel for prosjektsuksess fordi både forskning og praksis viser at en avgjørende komponent for et vellykket sluttresultat er dyktig prosjektledelse.

4.3.5 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning ingeniør- og teknologi*bransjer* sammenlignet med økonomi- og administrasjons*bransjer*

Med den spredningen på 10 ulike bransjer i spørreskjemaet, ble antallet registrerte pr bransje for lite til å trekke statistisk signifikante konklusjoner om eventuelle forskjeller eller likheter. Likevel synes utsagnene fra de to største grupperingene, ingeniør- og teknologibransjen (slått sammen) og økonomi- og administrasjonsansatte, å gi et visst bilde av hva som synes minst eller mest påvirket av prosjektarbeidsformen.

De totale beregningene er vist i Vedlegg 5. Som det fremgår skårer økonomi- og administrasjonsansvarlige høyere enn ingeniør- og teknologiansvarlige på nesten alle angitte indikatorer. Det bekrefter at *prosjektfaget i meget stor grad har dreiet bort fra sin tidligere markerte ingeniørorientering til å bli et sentralt verktøy innenfor økonomi og administrasjon.* At dette må ha betydning for

hvordan faget behandles som verktøy, hvilken forskning som da må få prioritet, og hva og hvordan det bør undervises i faget synes klart.

4.3.6 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning etter *virksomhetsstørrelse*

Som tidligere berørt kan det se ut som prosjektarbeidsformens innflytelse varierer med organisasjonsstørrelse. I spørreskjemaet ble det derfor stilt spørsmål om størrelse i antall ansatte i den basisorganisasjon respondentene refererte til. For enkelhets skyld ble det kun spurt om to kategorier, flere enn eller færre enn 50 ansatte. Selv om dette er en meget grov inndeling, viser beregningen i Vedlegg 6 signifikante forskjeller på flere områder.

Først og fremst er den oppfattete *påvirkningsgraden prosjekter har konsekvent større i organisasjoner med færre enn 50 ansatte*. For flere indikatorer er denne forskjellen også statistisk signifikant. Spesielt gjelder dette oppfattet påvirkning på strategi og ressursstyring, personellbehandling, og tilrettelegging og resultatgenerering generelt. Også dette må ses på svært viktige signaler. Opprinnelig var prosjektformen laget for å mestre store, kompliserte tekniske prosjekter. I dag er åpenbart arbeidsformen funnet vel så nyttig for mindre virksomheter og derav for mindre prosjekter. Spørsmålet er om prosjektkonseptet har tilpasset seg denne utviklingen i tilstrekkelig grad. Fortsatt synes "best-practice" litteraturen å være myntet på prosjekter med stor kompleksitet og stor størrelse. Dette er selvsagt viktig å bevare, men at det må vurderes om både praksis, forskning og undervisning i faget må utvides til å tilpasses også de små og mellomstore prosjektene (SMPer).

4.3.7 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning etter *kjønn*

Allerede i forstudien i 2007 ble det klart at det var kjønnsmessige ulikheter i synet på prosjektarbeidsformens påvirkning. I databasen for denne undersøkelsen er kjønnsfordelingen ganske lik, og volumet derfor såpass stort at det ble relevant å undersøke for hvilke av påvirkningsindikatorene det kunne være utsagnskraftige forskjeller.

Beregningene er vist i Vedlegg 7. Når det gjelder *ledelsesrollen*, som er den indikator som har fått størst positiv skåre både på clusternivå og enkeltspørsmålsnivå, er det *menn som har den mest positive oppfatningen*, 5,40. Også kvinner mener ledelsesrollen generelt har blitt påvirket, men har et signifikant mer moderat syn, 5,17. Om dette skyldes fortsatt mannsdominans i lederstillinger generelt, og at kvinner mener dette ikke er heldig, eller om kvinner ikke finner det å være leder så interessant slik ledelsesrollen er utformet i dag, gir ikke dataanalysen svar på. Uansett er dette et emne for diskusjon da det synes helt klart at med den diversifisering av prosjektarbeidsformen på så mange samfunnsområder som i dag, vil det være naturlig at både kvinner og menn finner både det å lede i linjen og det å lede prosjekter like interessant og viktig.

På den annen side har *kvinner signifikant mer positivt syn på prosjektarbeidsformens påvirkning på personellbehandlingen*. Dette gjelder både for interne, sosiale prosesser og for personlig aktivitet og utvikling. At prosjektarbeidsformen oppfattes som et klart positivt bidrag på disse områdene må ses på som en klar gevinst både samfunnsmessig, forretningsmessig og forvaltningsmessig, ikke minst rekrutteringsmessig. Også her bør dette forskes nærmere på, og undervises mere om.

4.3.8 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning etter *alder*

Selv om mange sosiologiske undersøkelser legger vekt på at alder medfører ulike preferanser, viser Vedlegg 8 at i prosjektsammenheng synes ikke alder å gi særlig store forskjeller i syn. Det kan skyldes en for grov inndeling i yngre eller eldre enn 35 år, men databasen tillater ikke statistisk signifikante beregninger på finere nivå. Det som kan synes rimelig klart er at *den eldre garde finner prosjektarbeidsformen svakt mindre påvirkende enn de yngre.* Dersom dette er korrekt, betyr det at prosjektformen vil tiltrekke nettopp dagens unge mest, og derved må tilpasses denne gruppens preferanser mest. Dette gjelder både praksis, forskning og undervisning.

Det er for øvrig å merke seg at de få områdene hvor det var signifikant forskjell var foruten det generelle nivået, også tilretteleggingsfasen (de yngre signifikant mest positive), personellbehandlingen (de unge signifikant mest positive) og kundetilfredsheten (de unge signifikant mest positive). Alt dette særdeles viktige områder for prosjektarbeidsformens fremtidige bruk og suksess.

4.3.9 Konklusjoner og refleksjoner på *mikronivå*

A. Konklusjoner og refleksjoner om betydningen på mikronivå for *praktisk* prosjektutøvelse

a. Mikroundersøkelsene har vist at det er liten forskjell mellom prosjektledere og prosjektmedarbeidere når det gjelder den praktiske påvirkningen de synes arbeidsformen har og har hatt på bedrifter og organisasjoner. Det må bety at det å delta i prosjekter betyr gode muligheter for *tett, positivt samarbeid mellom prosjektets mest sentrale aktører.* Derimot er det flere forskjeller når ulike hierarkiske roller i prosjekters basisorganisasjoner studeres nærmere.
b. Når det gjelder bedre interne, *sosiale prosesser* og *behandlingen av mennesker* som følge av arbeidsformen er det mest medarbeiderne på mellom- og lavere nivå som synes påvirkningen har vært mest verdifull, spesielt i privat virksomhet. Rådgivere og konsulenter melder om mer måtelig sosial påvirkning sett fra sitt ståsted, og det gjelder både private og offentlig engasjerte. Spesielt hos toppledere i offentlig virksomhet er oppfatningen om sosial påvirkning så lav, en snittskåre på 4,20, at her oppfattes påvirkningen overhodet ikke å være til stede. I praksis betyr det at det sannsynligvis tas lite hensyn til den sosiale dimensjon når ledere igangsetter prosjekter, spesielt i offentlig virksomhet. Siden den største drivkraften for prosjektsuksess er den menneskelige komponent, må dette anses om lite heldig.
c. Når det gjelder prosjekters praktiske *samfunnsmessige verdiskapning* er kanskje det mest urovekkende at alle snittverdiene er meget lave. Svakest påvirkingsoppfatning finnes hos topplederne, og det er egentlig bare mellomlederne som har en viss positiv oppfatning. Det er kanskje denne oppfatningen om lav betydning på samfunnsnivå som gjør at prosjektarbeid oppfattes som litt mindreverdig i mange miljøer. Bedre markedsføring av prosjektarbeidsformens positive verdiskapning i større sammenheng, og ikke bare ensidig fokus på mislykkete og uheldige prosjekttiltak, må være en fremtidig utfordring for prosjektinvolverte på alle nivåer både i offentlig og privat virksomhet.
d. For *enkeltindivider* er den gjennomgående holdningen at *prosjektarbeidsformen er fordelaktig* for dem. Selv om arbeidsdagen kan bli tyngre med det resultatpress arbeidsformen lett kan medføre, synes ikke dette å ha gjort arbeidsformen for belastende. Den kombinasjonen av stress og begeistring som prosjektarbeid innebærer er kanskje et av de bedre insitamenter for at mange sider av ens personlighet tas i bruk, og at arbeidsdagen blir en spennende arena for personlig utvikling og vekst. Dette

reflekteres også over i den allmenne oppfatningen at prosjekter også er gode praktiske virkemidler for at organisasjoner når sine mål.

e. Bransjemessig ser det ut som *økonomi og administrasjon* har tatt over for det ingeniørorienterte fokus prosjektarbeidsformen tradisjonelt har hatt. Disse områdene har også fått høyeste positive skåre på nesten alle indikatorene. Videre melder ansatte i *små organisasjoner* om større praktisk nytte av prosjektformen enn ansatte i store bedrifter. Også dette er en endring fra det tidligere fokus og de tradisjonelle verktøy som er utviklet for store og komplekse prosjekttiltak. At *kvinner* mer enn *menn* ser prosjekter som gode virkemidler for bedre personellbehandling, mens menn mer enn kvinner ser prosjektarbeid som et ledelsesinstrument er kanskje å forvente, i hvert fall inntil videre. Og at det er liten forskjell på *alder* når det gjelder hva man mener prosjektarbeidsformen positiv bidrar med må ses på som et stort pre rekrutteringsmessig til prosjektstillinger.

B. Konklusjoner og refleksjoner om betydningen på mikronivå for *prosjektforskningen*

a. Når det gjelder betydningen av disse mikroanalysene for den fremtidige *prosjektforskningen* kan det være viktig å trekke inn andre forhold. Prosjekters indre sosiale miljø er åpenbart et område av stor betydning for prosjekters suksess. Tradisjonelt har forskning om teamarbeid og teamforståelse hatt et generelt fokus, og forskning på hvordan teamarbeid forholder seg under de spesielle betingelser prosjektarbeid innebærer har vært langt mindre belyst. Det å arbeide under kontinuerlig prestasjonspress innenfor ofte stramme rammebetingelser, er noe annet enn å ha tid og rom til samsnakking og det å kunne "gå-seg-til" over tid som linjeansettelse i dag ofte har anledning til.

b. Et annet betydningsfullt område for fremtidig forskning er den rolle prosjekter spiller *samfunnsmessig*. Selv små prosjekter er samfunnsinvesteringer, og nyttekostnadsverdier ut over de rent pekuniære for selv små prosjekter burde kanskje få større oppmerksomhet.

c. At stress og karriere er nært forbundet med hverandre er nok en kjensgjerning i dag, og *stressforskning* har fått god grobunn i våre moderne, hektiske, resultatdrevne samfunn. At prosjekter kan være spesielt nyttige arenaer for å undersøke hvordan stress både kan gi energi og tappe energi fra enkeltindivider kunne egne seg som eget forskningsfelt.

d. Det kanskje viktigste for fremtidig prosjektforskning er å undersøke hva det innebærer at de rådende prosjektkonsepter fortsatt er bygget på ingeniørfaglige disipliner, mens det er *økonomi og administrasjon* som i dag finner størst positiv nytte av arbeidsformen. Hva grunner er til dette, hva dette betyr for nye måter å tenke og beslutte på, og hvilke målestokker for suksess som må brukes i dette perspektivet bør være attraktive og viktige forskingsområder. Her vil det være naturlig å trekke inn både organisasjonsstørrelse, kjønn og alder som interessante påvirknings-faktorer.

C. Konklusjoner og refleksjoner om betydningen på mikronivå for undervisning og opplæring i prosjektarbeid og prosjektledelse

a. På alle områdene nevnt ovenfor bør *hvordan faget undervises og hvordanopplæringen foregår* på settes under lupen. At prosjektfaget har behov for å inkludere langt mer sosialkonstruvistisk tankegang er uten tvil. Men dette må komme som tillegg og ikke som erstatning av det rasjonalistiske perspektiv som tross alt er prosjektkonseptets kjerne. Prosjekter er fortsatt rasjonalistiske instrumenter konstruert for oppnåelse av klare mål og har derfor behov for et stort tilfang av tradisjonelle kvantitative beregninger.

I tillegg er det et problem at i dag går omtrent alle stillingskategoriene i prosjekter på samme kurs eller opplæringstilbud, og det samme gjør ulike nivåer i prosjektenes basisorganisasjoner. Med de forskjellige holdninger og behov som mikroanalysene har kartlagt disse ulike kategoriene har, vil det være naturlig at opplæringen skreddersys på en annen måte. Læring for aksjon og læring for meditasjon er to ganske forskjellige konsepter. Som for ulike tilbud for bedriftsstyrer og medarbeidere på lavere nivå i vanlige virksomheter, bør det sannsynligvis også finnes egne tilbud for prosjekters styringsgrupper, rådgivende organer, linjeledelse med prosjektmedarbeidere, og kanskje også for toppledere i organisasjoner med stort prosjektporteføljevolum.

b. Det synes til slutt rimelig å arbeide for at prosjektkonseptet markeres med større undervisningsmessig tyngde i *andre store fagområder* som strategi, juss, statsvitenskap, samfunnsøkonomi, sosiologi, helse- og sosialvitenskap m.m. Dette må i så prioriteres fra høyeste hold, også forvaltningsmessig og politisk. Hvis ikke vil prosjektfaget fortsette å være et akademisk B-fag, og prosjektakademikerne B-akademikere, mens de akademiske A-fagene nyter ufortjent godt av at den store betydning prosjektarbeid har for et lands velstand og utvikling.

5. Oppsummering

I denne undersøkelsen er prosjektarbeidsformens stilling undersøkt nærmere med hensyn til dens oppfattete påvirking på viktige områder i vårt samfunn. Den gjennomgående konklusjonen er at påvirkningen har vært *merkbart positiv* på de aller fleste av de områdene som undersøkelsen har fokusert.

Samtidig synes prosjektarbeidsformens potensiale å være enda større enn påvirkningen hittil har vært, og derfor har særlig tre forhold vært belyst nærmere:

a. Påvirkningen på *praksis*
b. Påvirkingen på *forskning*
c. Påvirkningen på *opplæring og undervisning*

Her har påvirkning på *praksis* vært størst, idet det nærmest er blitt en selvfølge at problemer og viktige oppgaver både i offentlig og privat virksomhet best løses ved å igangsette prosjekter. Dette har medført at svært mange mennesker er involvert i konkret prosjektarbeid, at svært mye penger omsettes gjennom prosjekter, og at prosjekter har begynt å farge vår måte å tenke og handle på.

Forskningsmessig har påvirkningen vært mer moderat. Selv om nok mengden av prosjektrelaterte forskningsprosjekter har økt, er det tilfeldige hvilke områder som har blitt fokusert, og tyngden har ofte vært innenfor områder som tradisjonelt *var* viktige for mer profesjonelt prosjektarbeid men som ikke lenger *er* like sentrale i dagens prosjektbilde. Også fordi prosjektarbeid er et typisk praktisk fag, har ikke prosjektforskerne den samme akademiske status som forskningen innenfor andre mer "venerable" disipliner.

Det er *prosjektundervisningen* som likevel kommer dårligst ut. Prosjektfaget er i stadig endring, og mye av det som belæres er gjerne historiske sannheter. Derfor bør ikke faget følge samme mønster som i andre fag hvor gamle teoremer kan være holdbare over svært lang tid, og ny kunnskap bare er påplussinger på gammel. I prosjektarbeid er tilpasningen til den løpende virkeligheten avgjørende for opplæringens verdi, og da vil en *praksisrettet, aksjonsorientert undervisningsform* være bedre. Det vil også bety å sette et kritisk lys på opplærerne, som i akademia gjerne er bundet av historisk informasjon og akademisk bevisførsel. En akademisk karriere med liten kjennskap til den praktiske prosjektvirkelighet er også et problem for underviserne. Prosjektfaget trenger annen form, annet innhold, og annet fokus dersom det skal være relevant for de utøvere som i dag i stadig større omfang blir direkte eller indirekte involvert i de mange bedrifts- og samfunnsproblemer som forsøkes løst nettopp gjennom prosjekter.

6. Referanser

- Andersen, E S, 2005a, "*Målrettet prosjektstyring*", NKI-forlaget, Bekekstua
- Andersen, E, S., 2005b, "*Prosjektledelse: Et organisasjonsperspektiv*". NKI-forlaget, Bekkestua.
- Andersen, E S, og Jessen, S A, 2000, "*Project Evaluation Scheme (PEVS),* Project Management 6.
- Blomberg, J, 2003, "*Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktikk*", Liber Economy, Malmø.
- Boli, J, Thomas, G M, 1999, "*Constructing World Culture: International Nongovernmental Organizations since 1875"*, Stanford University Press, California.
- Busch, T, Johnsen, E, Klausen, K, Vanebo, J.O, 2005, "*Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer*". Universitetsforlaget, 2.utg.
- Byrkjeflot, H, 1997, "*Fra Styring til Ledelse*", Fagbokforlaget, Bergen.
- Chandler, A D, Mazlich, B, 2005, "*Leviathans: Multinational Corporations and the New Global History*", Cambridge University Press, New York.
- Christensen, T & Lægereid, P, 2002, "*Reformer og Lederskap. Omstilling i Den Utøvende Makt*", Universitetsforlaget, Oslo
- Cleland, D I, & King, W R, 1983, "*Project Management Handbook*", Von Nostrand Reinholt, New York.
- Denis, H, 1986, "*Matrix Structures, Quality of Working Life, and Engineering Productivity*", IEETransactions on Engineering Management, 33, 3.
- Dorjbak D, Lauridsen J, Obel B, Burton R M, 2008, "*How Misfits Between Climate And Leadership Style Affect Performance*", Working Paper, The Fuqua School of Business, Duke University, Ill., USA
- Dvir D, 2008, "*How myth and reality may impact future project management research"*, paper at the Happy Project conference Wienna May 2008.
- En Veritas-undersøkelse utført av HR-direktør Cecilie Heuch referert til i Aftenposten 17 august 2008
- Esnault, M, 2007, "*Prosjektoppstart. Du har ikke tid til å ha det travelt*", NKI-forlaget.
- Greenberg, J, & Baron, R.A, 2003, "*Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*", (8th edition), Upper Saddle River, N.J, Prentice Hall
- Guterl, F V, 1989, "*Goodbye, old Matrix*", Business Monthly, Febr.
- Hood, c, 1995, "*The New Public Management in the 1980s – Variations on a Theme*", Accounting Organizations and Society.
- Iffaldano, M T, & Muchinsky, P M, 1985, "*Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis*", Pshycological Bulltin, 97
- Jessen, S A, 1996, "*The Nature of Project Ladership*", 2nd edition, Scandinavian University Press, Oslo.
- Jessen, S A, 2007, "*Prosjektrapport "Prosjektsamfunnet""*, fremlagt på NSP Styremøte, april.
- Jessen, S.A, 2008, "*Prosjektledelse Trinn for Trinn. En Håndbok i Ledelse av Små og Mellomstore Prosjekter*", Universitetsforlaget, 2.utg.
- Joyce, W F, 1986, "*Matrix Organizations – a Social Experiment*", Academy of Management Journal, 29, 3.
- Ju Kang M, 2007, "*EQA Modell: A Holistic Approach to e-learning Quality Assurance Judge*", Keynote Speech at Ewha Womans University, Seoul, Korea
- Kile, S M, 1990, "*Helsefarlige ledere*", Hjemmets Bokforlag, Oslo
- Klakegg, J.,2007, "*Ny trend i prosjektstyringsfaget?*", Prosjektledelse nr 1, 2007
- Klausen, K K, 2005, "*Fra Public Administration over New PA til NPM – En Fortolkingsramme for Reformer*", i T. Busch et al (red.) *Modernisering av offentlig sektor*, Universitetsforlaget, Oslo

- Kuvaas, B, 2006, "*Work performance, affective commitment, and work motivation: The Roles of Pay Administration and Pay level*", Journal of Organizational Behavior, 27 (3).
- Kvam, K, 2008, "*The Project Magic Triangle*", en.wikipedia.org/wiki/Business modell.
- Larsen, I, 2000, "*Implementering av "beste praksis: En studie av innføring av HMS-tiltak i Statoil*", Hovedfagsoppgave, Institutt for Statsvitenskap, Universitetet i Tromsø.
- Larson, E W, Gobeli, D H, 1987, "*Matrix Management – Contradctions and Insights*", California Management Review, 29,4.
- Lichtenberg, S, 1983, "*Alternatives to conventional Project Management*", International Journal of Project Management 30, 2.
- Lindstrøm, P.,Grubb, H., Ericsson, B., Odèn, L, 2001, "*Bli bättre med EFQM-modellen – erfarenheter från Brukens, Sverige*, Ekstrøm&Son, Markpoint, IVF-skrift 99803, Institut fôr verkstadteknisk forskning.
- Lou, X, 2006, "*The Spread of a "Human Resource Culture": Institutional Individualism and the Rise of Personal Development Training*", in Drori, G S, Meyer, J W, Hwang, H, Globalization and Organization – World Society and Organizational Change, Oxford University Press, UK.
- Lundin, R A, & Søderholm, A, 1995, "*A Theory of The Temporary Organization*", Scandinavian Journal of Management, 11, (4).
- Løwendahl, B, Revang, Ø, 1998, "*Challenges to Existing Theory in a Postmodern Society*", Strategic Management Journal, 19, 8.
- McAdam R & O`Neill, E, 1999, "*Taking acritical perspective on the European Excellence Modell usinga Balanced Scorecard Approach: A case study in the service sector*", Journal of Managing Quality, vol 9.
- Mead, G H, 1975, "*Mind, Self and Society*", Penguin Books, Harmndsworth.
- Milojicic, D, 2007, "*Service Management: An interview with Alan Ganek*", IEEE Distributed Systems Online, vol 8, no 5.
- Moxnes, P, 2001, "*Dyproller, helter, hekser, horer og andre mytologiske roller i organisasjonen*", Forlaget Paul Moxnes, Oslo
- Nonaka, I O, Takeutchi, H, 1995, "*The knowledge-creating Company*", Oxford University Press, New York)
- Olsson, N, 2007, "*Prosjektledelse – prosjekt eller ledelse?*", Prosjektledelse nr 1 2007.
- Parson, t, 1956, "*Suggestions for a Sociological Approach to Theory of Organizations*", Administrative Science Quarterly, 1
- Peters, T J, Waterman, R H, 1982, "*In Search of Excellence*", Harper & Row, New York.
- PMIBOK, 2004, "A *Guide to the Project Management Body of Knowledge*",
- Richardsen, A, 1986, "*Effects of leader style, leader consistancy, and participant personality on learning and other variables in small groups*", PhD Thesis, McGill University, Canada.
- Rossvær, T, 1987,
- Røvik, K A, 2007, "*Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*", Universitetsforlaget, Oslo.
- Salanova, M, Agut, S, & Peirò, J M, 2005, "*Linking Organizational Resources and Work Engagament to Employer Performance and Customer Loyality. The Mediation of Service Climate.*", Journal of Applied Psychology, 90 (6)
- Samset, K, 2001, "*Prosjektvurdering i tidligfasen.Fokus på konseptet*", Tapir Akademisk Forlag
- Skjervheim, H, 1976, "*Deltakar og tilskodar og andre essays*", Tanum-Norli, Oslo.
- Steers, R M, & Porter, L W, 1987, "*Motivation and Work Behavior*", 4th ed. McGraw-Hill, N.Y.
- Strang D, Meyer, J W, 1994, "*Institutional Conditions for Diffusion*", i W.R. Scott og J.W, Meyer(red) Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism, Sage, London.
- Thomas, R T, Cheese, P, Benton, J M, 2006, "Human Capital Development", Accentur: Recent Research, November 2006

- Thoresen, C J, Bono, & J E, Patton, G K, 2001, "*The job-satisfaction Job-Performance relationship: A Qualitative and Quantitative Review*", Psychological Bulletin, 127(3).
- Tucker, R B, 2002, "Driving Growth through Innovation: How Leading Firms are Transforming Their Future", Berret-Koehler, N.Y
- Tranøy, B S, 2006, "*Markedets makt over sinnene*", Aschehoug, Oslo
- Ulrich, D, 1997, "*Human Resource Champions – the next agenda for adding value and delivering results*", Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Walsh University of Global Learning, 2008, "*www.walsh.edu/globallearning. htm*"
- Wiebe, R H, 1967, "*The Search for Order*", Hill and Wang, New York.
- Zingheim, P K, Schuster, J R, 2000, "*Value is the Goal*", Workforce, 79,2.

Vedlegg

Vedlegg 1

PROSJEKTSAMFUNNET

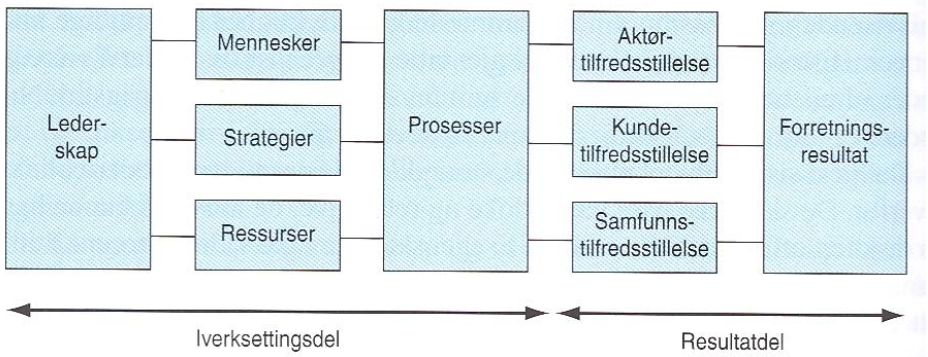
Svein Arne Jessen 46 41 07 22

OM UNDERSØKELSEN

Dette er en prosjekt initiert av Norsk Senter for Prosjektledelse. Den går ut på å undersøke i hvilken utstrekning prosjektarbeidsformen har begynt å påvirke våre moderne samfunn, både som enkeltindivider, som organisasjoner og som bedrifter.
Undersøkelsen inneholder i alt 46 spørsmål. Det er ønskelig at du besvarer alle spørsmålene ut fra din personlige oppfatning. Det er anledning til å besvare med "vet ikke", men helst vil vi at du skal synse selv på spørsmål hvor du ikke har helt førstehåndskunnskap.
Til slutt følger en rekke data om deg som besvarer, men verken navn eller andre personlige opplysninger skal gis.

VIKTIG
Det er i undersøkelsen skilt mellom IVERKSETTING og RESULTATGENERERING, på samme måte som i EQA-modellen (se modellen nedenfor). "Iverksettelsen" omfatter alt forarbeid, alle sentrale prosesser i gjennomføring av tiltak, og alle beslutninger som berører det å komme i gang og gjennomføre viktige prosjektoppgaver. "Resultatgenereringen" omfatter alle sluttresultater, både tekniske, økonomiske og sosiale. Grunnen til denne todelingen er at man godt kan planlegge og gjennomføre vel et prosjekt, men ha liten glede eller verdi av sluttresultatet. Eller omvendt, på tross av dårlig planlegging og tilrettelegging, kan sluttresultatet bli overraskende bra. Alle spørsmålene er knyttet til boksene og forbindelseslinjene i modellen.

The European Quality Award Model



Figur 6.1. EQA-modell for ledelse.

VEDLEGG 1a Spørreskjemaet

DIN OPPFANING OM PROSJEKTARBEIDSFORMEN I *PRIVAT* VIRKSOMHET

A. Prosjektarbeidsformens betydning for PLANLEGGING og IVERKSETTING av tiltak i PRIVAT virksomhet.

Hvilken innvirkning har etter din mening bruken av prosjektarbeidsformen hatt på:

	Svært negativ innflytelse	Ganske negativ innflytelse	Noe negativ innflytelse	Ingen særlig innflytelse	Noe positiv innflytelse	Ganske positiv innflytelse	Svært positiv innflytelse	Vet ikke
1...ledelsesrollen generelt i privat virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
2...måten ledere behandler mennesker på i privat virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
3...måten strategisk ledelse utøves på i privat virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
4...måten styringen av knappe ressurser utføres på i privat virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
5...menneskelig aktivitet og utvikling i private virksomheter?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
6...de interne strategiprosessene generelt i privat virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
7...mestringen av knappe ressurser generelt i privat virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
8...de interne, sosiale prosesser generelt i privat virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
9...fordelingen av ansvar og myndighet i private virksomheter?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

B. Prosjektarbeidsformens innvirkning på RESULTAT-GENERERINGEN i PRIVAT virksomhet

Hvilken innvirkning har etter din mening bruken av prosjektarbeidsformen hatt for:

	Svært negativ innflytelse	Ganske negativ innflytelse	Noe negativ innflytelse	Ingen særlig innflytelse	Noe positiv innflytelse	Ganske positiv innflytelse	Svært positiv innflytelse	Vet ikke
10...det å gjøre medarbeidere i private virksomheter mer tilfredse?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
11...det å gjøre kunder av private bedrifter mer tilfredse?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
12...det å skape bedre sosiale forhold i samfunnet generelt?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
13...det å skape bedre økonomiske belønningssystemer for medarbeidere i private virksomheter?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
14...private bedrifters lønnsomhet generelt?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
15...bedre samfunnsøkonomisk utvikling som et resultat av private bedrifters resultat-generering gjennom prosjekter?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
16...bedre bedriftsøkonomisk samarbeid mellom private bedrifter og kunder?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

DIN OPPFANING OM PROSJEKTARBEIDSFORMEN I *OFFENTLIG* VIRKSOMHET

C. Prosjektarbeidsformens betydning for PLANLEGGING og IVERKSETTING av tiltak i OFFENTLIG virksomhet

Hvilken innvirkning har etter din mening bruken av prosjektarbeidsformen hatt på:

	Svært negativ innflytelse	Ganske negativ innflytelse	Noe negativ innflytelse	Ingen særlig innflytelse	Noe positiv innflytelse	Ganske positiv innflytelse	Svært positiv innflytelse	Vet ikke
17...ledelsesrollen generelt i offentlig virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
18...måten ledere behandler mennesker på i offentlig virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
19...måten strategisk ledelse utøves på i offentlig virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
20...måten styringen av knappe ressurser utføres på i offentlig virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
21...menneskelig aktivitet og utvikling i offentlige virksomheter?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
22...de interne strategiprosessene generelt i offentlig virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
23...mestringen av knappe ressurser generelt i offentlig virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
24...de interne, sosiale prosesser generelt i offentlig virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
25...fordelingen av ansvar og myndighet i offentlig virksomheter?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

D. Prosjektarbeidsformens innvirkning på RESULTAT-GENERERINGEN i OFFENTLIG virksomhet

Hvilken innvirkning har etter din mening bruken av prosjektarbeidsformen hatt for:

	Svært negativ innflytelse	Ganske negativ innflytelse	Noe negativ innflytelse	Ingen særlig innflytelse	Noe positiv innflytelse	Ganske positiv innflytelse	Svært positiv innflytelse	Vet ikke
26...det å gjøre medarbeidere i offentlig virksomhet mer tilfredse?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
27...det å gjøre kunder og klienter av offentlige bedrifter mer tilfredse?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
28...det å skape bedre sosiale forhold i samfunnet generelt?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
29...det å skape bedre økonomiske belønningssystemer for ansatte i offentlig virksomhet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
30...offentlige virksomheters lønnsomhet generelt?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
31...bedre samfunnsøkonomisk utvikling som et resultat av offentlige virksomheters resultat-generering gjennom prosjekter?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
32...bedre økonomisk samarbeid mellom offentlig bedrifter og kunder?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

Noen generelle spørsmål om i hvilken grad du mener prosjektarbeidsformen:

Skala 1-6 hvor 1 = svært liten grad og 6 = svært stor grad

	1	2	3	4	5	6	Vet ikke
33...har gjort menneskers arbeidsdag lettere?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
34...har gjort menneskers arbeidsdag tyngre?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
35...har gjort menneskers hverdag bedre?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
36...har gjort menneskers hverdag dårligere?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
37...har fremmet kvinners muligheter i samfunnet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
38...har hemmet kvinners muligheter i samfunnet?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
39...har gjort det enklere å nå personlige mål?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
40...har gjort det vanskeligere å nå personlige mål?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
41...har positivt påvirket elevers arbeid i skolen?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
42...har negativt påvirket elevers arbeid i skolen?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
43...har gjort det enklere for din organisasjon eller bedrift å nå sine mål?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
44...har gjort det vanskeligere for din organisasjon eller bedrift å nå sine mål?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
45...har vært til fordel din personlige karriere?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍
46...har vært til hinder for din personlige karriere?	❍	❍	❍	❍	❍	❍	❍

NOEN DATA OM DEG SELV:

Hvor gammel er du? **Alder:**_____

Kjønn:
❍ Mann
❍ Kvinne

Hvilket land har du hovedsakelig din prosjekterfaring fra som bakgrunn for din besvarelse?

Din familiesituasjon
❍ Gift
❍ Ugift
❍ Samboer
❍ Skilt
❍ Enke/Enkemann

Hvilket nummer i søskenflokken er du?
❍ 1
❍ 2
❍ 3
❍ 4
❍ 5
❍ 6
❍ 7
❍ 8
❍ Annet, spesifiser:_____

I hvilken sektor jobber du?
(Velg kun ett svar)
- ❍ Privat
- ❍ Offentlig
- ❍ Både privat og offentlig
- ❍ Ikke i jobb

Jobber du i en stor eller liten organisasjon?
- ❍ Liten (49 eller færre)
- ❍ Stor (50 eller flere)

Hvilken bransje jobber du hovedsakelig i?
(Flere valg mulig)
- ❑ Helse, sosial og idrett
- ❑ Humanoria og etikk
- ❑ Håndverksfag
- ❑ Pedagogikk
- ❑ Primærnæring
- ❑ Realfag og naturvitenskap
- ❑ Samferdsel og sikkerhet
- ❑ Samfunnsfag og juss
- ❑ Teknologi og ingeniørfag
- ❑ Økonomi og administrasjon
- ❑ Handelsnæring
- ❑ Annet, vennligst spesifiser:_____

Hva er din stilling?
(Velg kun ett svar)
- ❍ Toppleder
- ❍ Fagleder
- ❍ Mellomleder
- ❍ Leder
- ❍ Rådgiver
- ❍ Konsulent
- ❍ Selvstendig næringsdrivende
- ❍ Medarbeider
- ❍ Assistent
- ❍ Annet, spesifiser:_____

Hvilket forhold har du til prosjektarbeid der du er ansatt? (eller har du hatt til der du har vært ansatt). Er du vanligvis:
(Kryss av alle alternativene som gjelder deg)
- ❑ Prosjektleder?
- ❑ Prosjektmedarbeider?
- ❑ Medlem av prosjekters styringskomite?
- ❑ Medlem av prosjekters rådgivende komite eller utvalg?
- ❑ Sluttbruker?
- ❑ Oppdragsgiver for prosjekter?
- ❑ Prosjektkoordinator eller arbeider ved et prosjektkontor som samordner prosjekter?

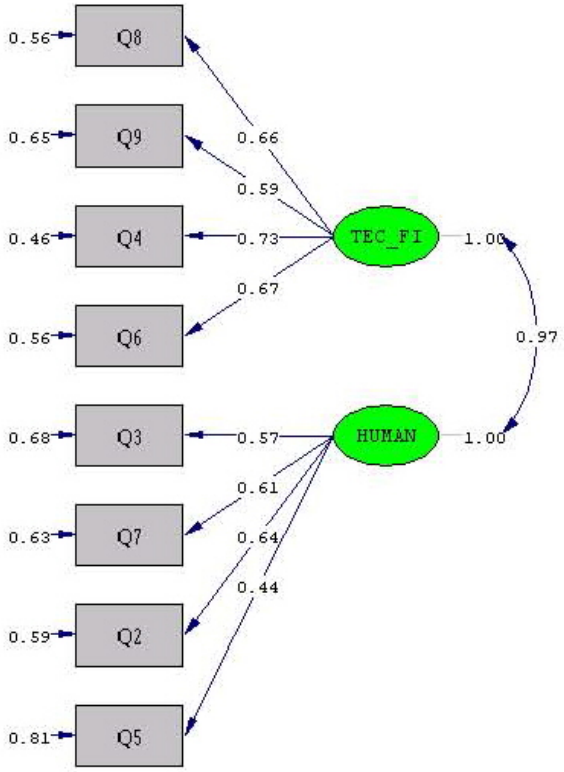
TAKK SKAL DU HA!

VEDLEGG 1b Utdyping av enkeltspørsmål

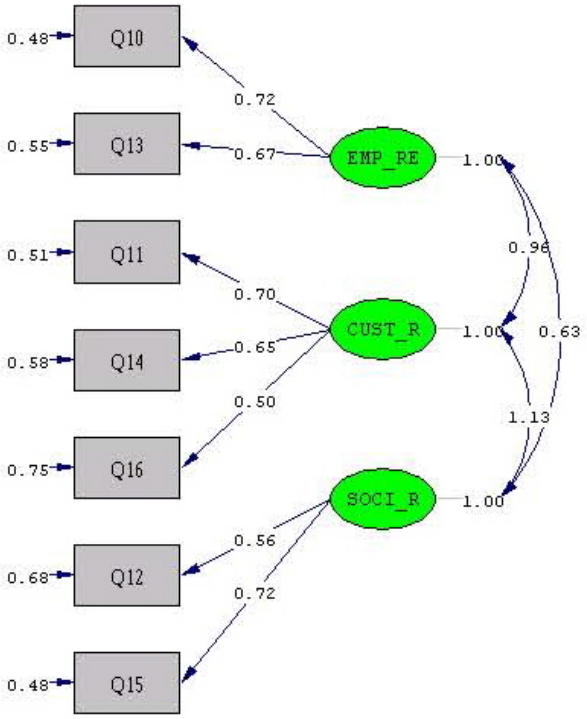
"Lederrollen generelt"	*= At prosjektarbeidsformen bidrar til at en virksomhet når sine ønskede mål gjennom integrasjon av mennesker, kunnskap, teknologi og omgivelser*
"Strategisk ledelse"	*=Å planlegge og tilrettelegge for et felles formål ("forretningsidè") på lengre sikt gjennom relevante prosjekter*
"Interne strategiprosesser"	*=Å involvere virksomhetens medlemmer i arbeidet med å samordne de interne prosjektene med virksomhetens strategi*
"Styring av knappe ressurser"	*=Å bruke relevante styringsverktøy i prosjektarbeidet slik at begrensete ressurser styres bedre i daglig, operasjonelt arbeid*
"Mestring av begrensete ressurser"	*=Å tenke, og lykkes, i arbeidet med å mestre begrensete ressurser gjennom aktivt prosjektarbeid til beste for egen virksomhet*
"Interne sosiale prosesser"	*=Internt sosialt prosjektsamarbeid mellom virksomhetens medlemmer ("Teamwork") på en slik måte at de styrker, støtter og utvikler hverandre*
"Behandling av mennesker"	*=Måten ledelse og andre behandler ansatte på slik at de får anledning til å benytte sitt potensiale i relevante prosjekter til beste for virksomhetens totale utvikling*
"Ansvar og myndighet"	*=Fordeling av internt ansvar og myndighet virksomheten slik at den enkelte medarbeider både forstår og aksepterer sitt og andres ansvar i arbeidet med de interne prosjektene*
"Personlig aktivitet og utvikling"	*=Tilrettelegge og styrke den enkelte medarbeiders personlige, individuelle utvikling gjennom relevante prosjekter og arbeidsoppgaver"*
"Medarbeidertilfredshet"	*=At den enkelte medarbeider gjennom prosjektets resultater føler seg stimulert og verdsatt*
"Økonomiske belønningssystemer"	*=At den enkelte medarbeider føler den økonomske godtgjørelsen for egen innsats i prosjektarbeidet samsvarer med innsatsens påkrav*

"Kundetilfredshet"	*= At organisasjonens kunder eller klienter er tilfredse med prosjektets resultater i forhold til sine behov og ønsker*
"Økonomisk rentabilitet"	*= At prosjektets resultater bidrar til bedre effektivitet og økonomi for egen virksomhets kunder og klienter*
"Kundesamarbeid"	*=At prosjektets resultater bidrar til bedre (økonomisk) samarbeid mellom kunder, klienter og prosjektets basisorganisasjon"*
"Sosiale samfunnsforhold"	*=At prosjektets resultater styrker det sosiale samkvem i samfunnet generelt*
"Samfunnsøkonomisk utvikling"	*=At prosjektets resultater styrker landets samfunnsøkonomiske utvikling*

VEDLEGG 2a Resultatene av clusteranalysene for spørsmålene 1-16

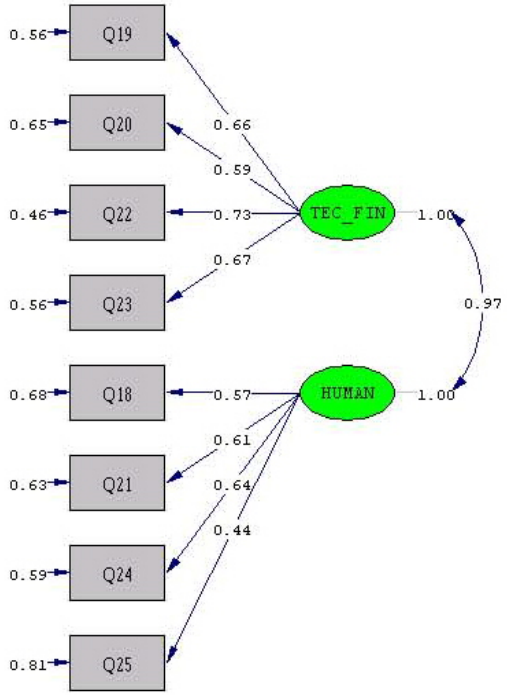


Chi-Square=212.00, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.216

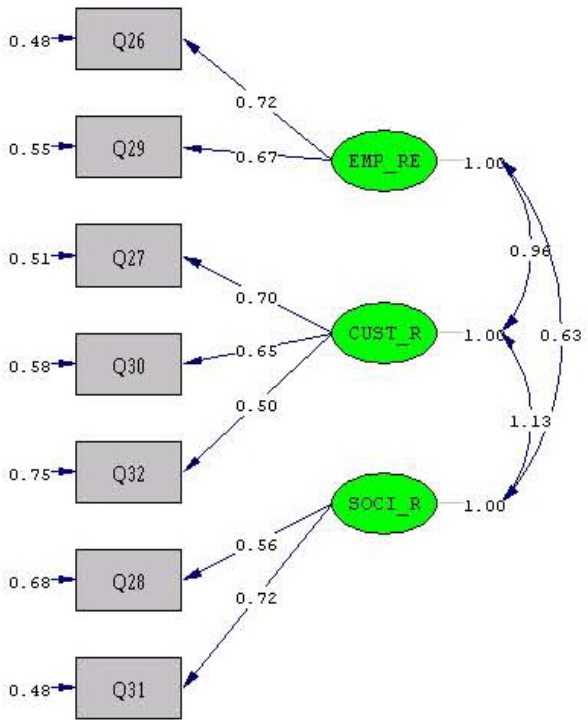


Chi-Square=96.22, df=11, P-value=0.00000, RMSEA=0.189

VEDLEGG 2b Resultatene av clusteranalysene for spørsmålene 17-32

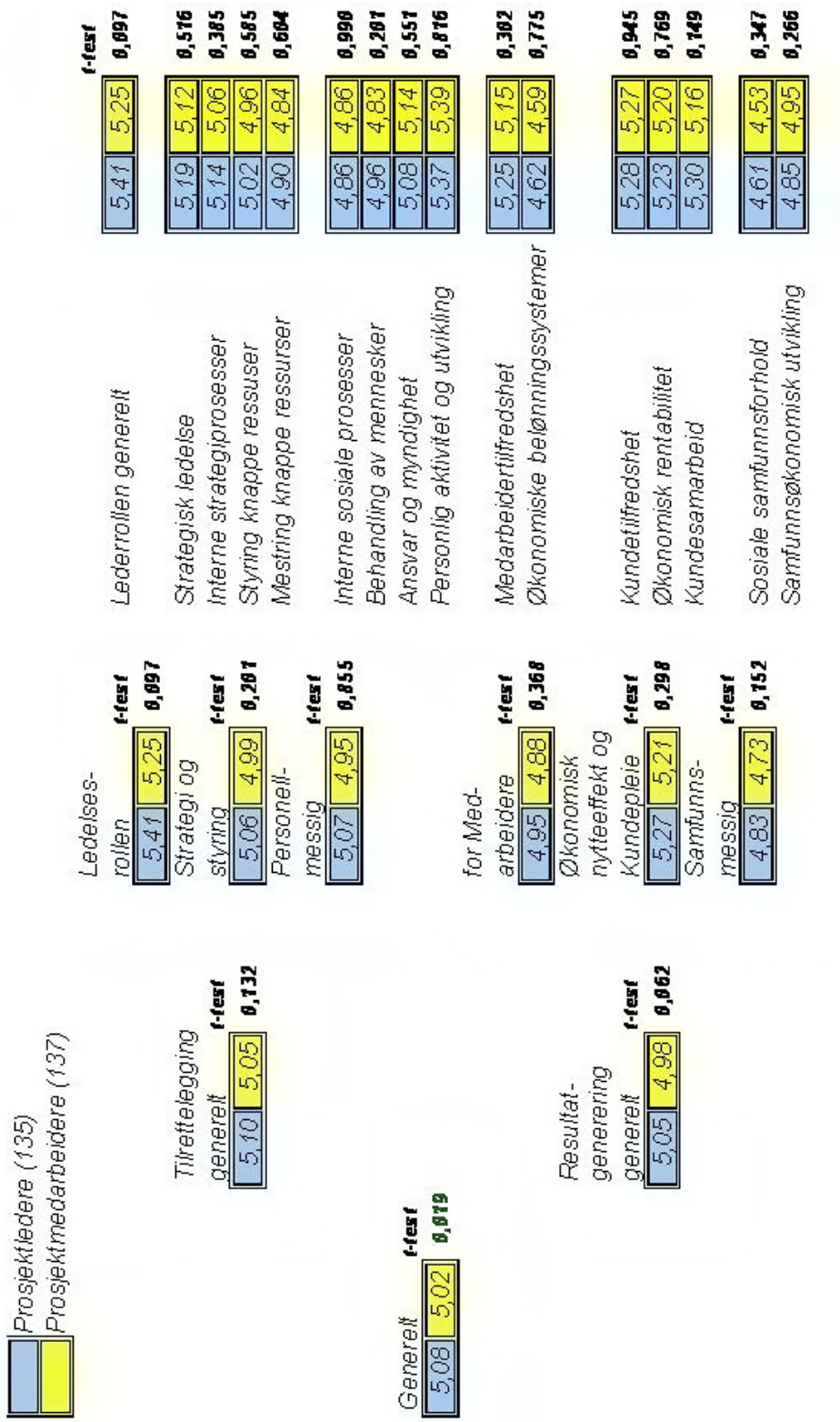


Chi-Square=212.00, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.216



Chi-Square=96.22, df=11, P-value=0.00000, RMSEA=0.189

VEDLEGG 3 Prosjektlederes og prosjektmedarbeideres oppfatning om Prosjektarbeidsformens innflytelse generelt



VEDLEGG 4 Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning i de to hovedfasene hos linjeansatte

VEDLEGG 4a

Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning i tilrettelegings- og gjennomføringsfasen hos ulike linjeansatte

	Privat virksomhet	Ledelse generelt	Strategisk ledelse	Intern strategiprosess	Styring knappe ressurser	Mestring knappe ressurser	Interne sosiale prosesser	Behandlingen av menneskeli	Ansvar og myndighet	Aktivitet og utvikling
Toppledere		5,75		5,3	4,96	5,55	5,32	5,03	5,1	5,39	5,62
Mellomledere		5,52		5,2	5,2	5,18	4,95	5,14	5,1	5,35	5,74
Rådgivere		5,49		5,26	5,26	5,23	5,07	4,84	4,79	5,43	5,6
Medarbeidere		5,5		5,55	5,32	5,5	5,37	5,58	5,28	5,68	5,9
T-test verdier											
Toppledere-mellomledere	0,366097	0,725512	0,350933	0,095687	0,122188	0,673483	0,97781	0,873999	0,535975		
Toppledere-rådgivere	0,327139	0,89905	0,237814	0,132118	0,264112	0,461914	0,298895	0,888232	0,929908		
Toppledere-medarbeidere	0,437557	0,495922	0,170213	0,643137	0,919074	0,083376	0,879432	0,243248	0,378858		
Mellomledere-rådgivere	0,869941	0,742236	0,762273	0,800343	0,580172	0,142181	0,129077	0,715835	0,444465		
Mellomledere-medarbeidere	0,943598	0,206509	0,622647	0,260636	0,150226	0,089987	0,494854	0,150517	0,365593		
Rådgivere-medarbeidere	0,951069	0,292134	0,798155	0,333311	0,282509	0,006076	0,078802	0,216846	0,108727		

VEDLEGG 4b

Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning i tilretteleggings- og gjennomføringsfasen hos ulike linjeansatte

Offentlig virksomhet	Ledelse generelt	Strategisk ledelse	Intern strategiprosess	Styring knappe ressurser	Mestring knappe ressurser	Interne sosiale prosesser	Behandlingen av menneske	Ansvar og myndighet	Aktivitet og utvikling
Toppledere	5,11	4,81	4,67	4,62	4,45	4,21	4,55	4,84	4,7
Mellomledere	5,08	4,94	4,86	4,61	4,43	4,84	5,1	4,78	5,16
Rådgivere	4,92	4,81	4,84	4,54	4,68	4,59	4,48	4,73	4,98
Medarbeidere	4,9	4,83	4,88	4,68	4,67	5,06	4,94	5,06	5,21

T-test verdier

Toppledere-mellomledere	0,891574	0,620005	0,473935	0,973474	0,95569	0,026556	0,053713	0,868629	0,180513
Toppledere-rådgivere	0,413363	0,990393	0,503444	0,801397	0,471068	0,18337	0,793574	0,731507	0,405558
Toppledere-medarbeidere	0,649791	0,931363	0,533793	0,96163	0,503942	0,036628	0,417505	0,559157	0,296755
Mellomledere-rådgivere	0,430561	0,509944	0,930712	0,787534	0,30843	0,206707	0,003043	0,802051	0,415793
Mellomledere-medarbeidere	0,597757	0,768616	0,961139	0,827239	0,5427	0,497921	0,606303	0,321479	0,876875
Rådgivere-medarbeidere	0,948963	0,939956	0,917956	0,662833	0,966083	0,159725	0,130364	0,205976	0,521013

VEDLEGG 4c

Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning i resultatfasen hos ulike linjeansatte

Privat virksomhet	Medarbeidertilfredshet	Økonomisk belønning		Tilfredse kunder	Økonomisk lønnsomhet	Økonomisk samarbeid		Sosiale samfunnsforhold	Samfunnsøkonomisk utvikling
Toppledere	5,48	5,15		5,5	5,42	5,34		4,4	5,15
Mellomledere	5,4	4,95		5,48	5,58	5,51		4,85	5,11
Rådgivere	5,32	4,89		5,41	5,49	5,44		4,47	5,11
Medarbeidere	5,25	4,8		5,15	5,45	5,11		4,74	5,11

T-test verdier

Toppledere-mellomledere	0,737589	0,45011	0,921031	0,479944	0,474243	0,057305	0,84413
Toppledere-rådgivere	0,492644	0,31409	0,71527	0,779378	0,680644	0,756169	0,868439
Toppledere-medarbeidere	0,387609	0,25613	0,396071	0,845814	0,601074	0,258979	0,885127
Mellomledere-rådgivere	0,649014	0,73975	0,701885	0,535064	0,692051	0,038204	0,975712
Mellomledere-medarbeidere	0,536234	0,54319	0,186262	0,566133	0,249025	0,608561	0,994944
Rådgivere-medarbeidere	0,770763	0,71217	0,296696	0,875648	0,340865	0,241962	0,991051

VEDLEGG 4d

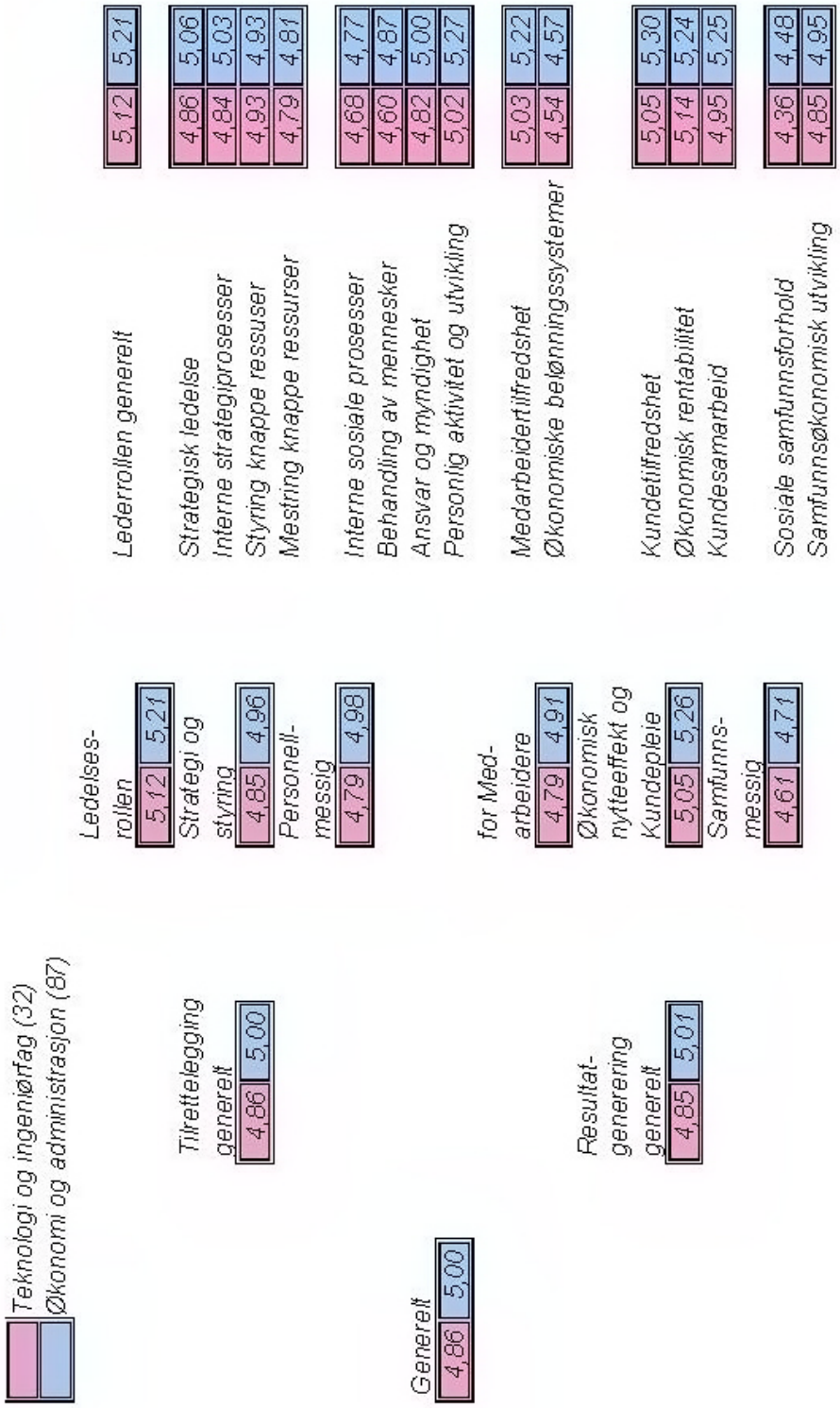
Prosjektarbeidsformens oppfattete påvirkning i resultatfasen hos ulike linjeansatte

Offentlig virksomhet	Medarbeidertilfredshet	Økonomisk belønning		Tilfredse kunder	Økonomisk lønnsomhet	Økonomisk samarbeid		Sosiale samfunnsforhold	Samfunnsøkonomisk utvikling
Toppledere	5,1	4,06		4,85	4,55	4,63		4,38	4,58
Mellomledere	5,08	4,29		5,17	4,65	5,06		4,9	4,88
Rådgivere	4,83	4,22		4,99	5,09	5,12		4,44	5,08
Medarbeidere	4,76	4,47		4,94	5,05	5,11		4,83	5,11

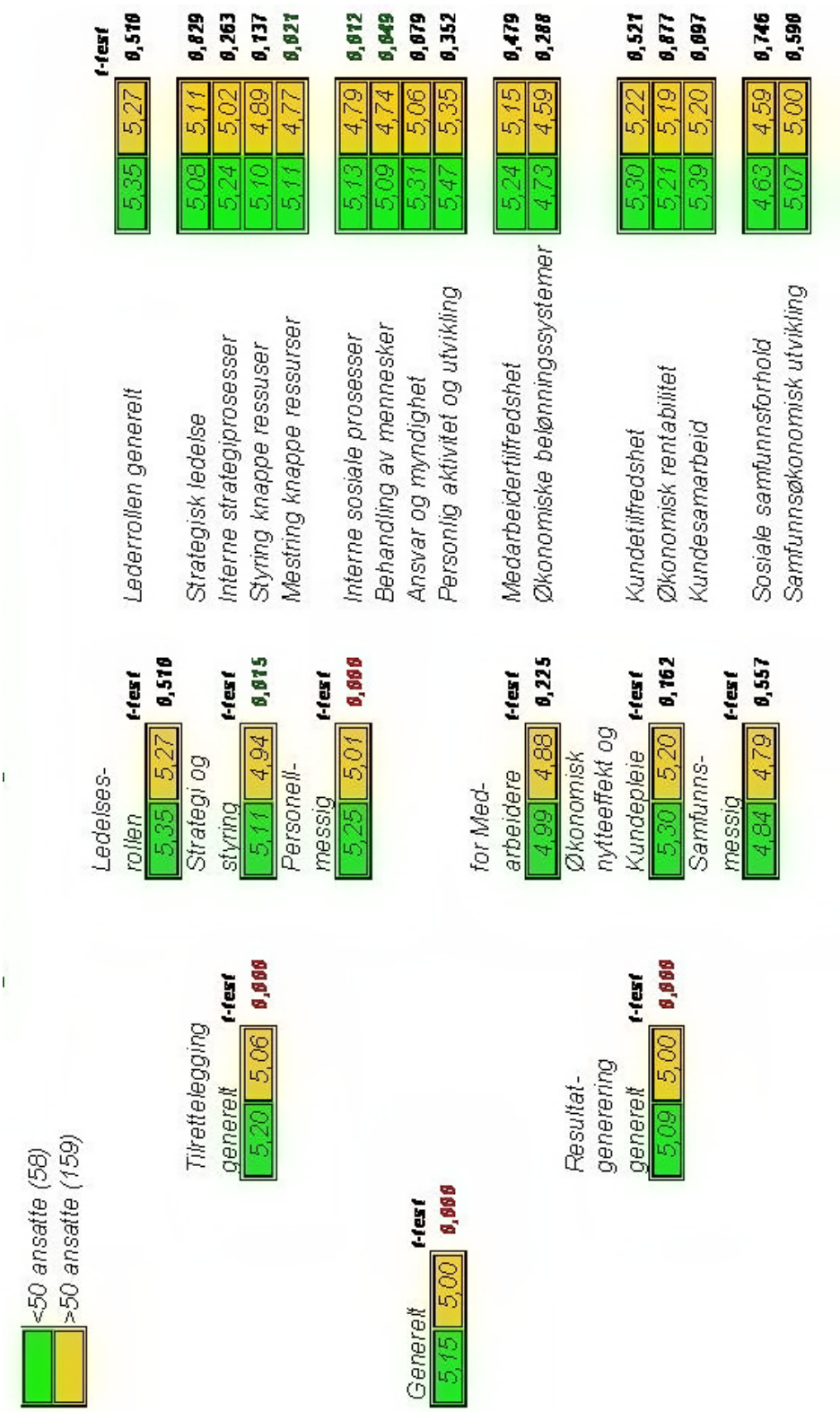
T-test verdier

Toppledere-mellomledere	0,949285	0,42508	0,309908	0,757742	0,199372	0,031927	0,331372
Toppledere-rådgivere	0,366123	0,57525	0,666356	0,090777	0,143379	0,808661	0,109273
Toppledere-medarbeidere	0,437398	0,28606	0,805006	0,215591	0,269345	0,16857	0,172845
Mellomledere-rådgivere	0,228987	0,67888	0,300972	0,010638	0,74759	0,005387	0,308207
Mellomledere-medarbeidere	0,403661	0,51739	0,473553	0,211877	0,868304	0,794504	0,363686
Rådgivere-medarbeidere	0,853277	0,38578	0,89736	0,900421	0,956863	0,119677	0,901379

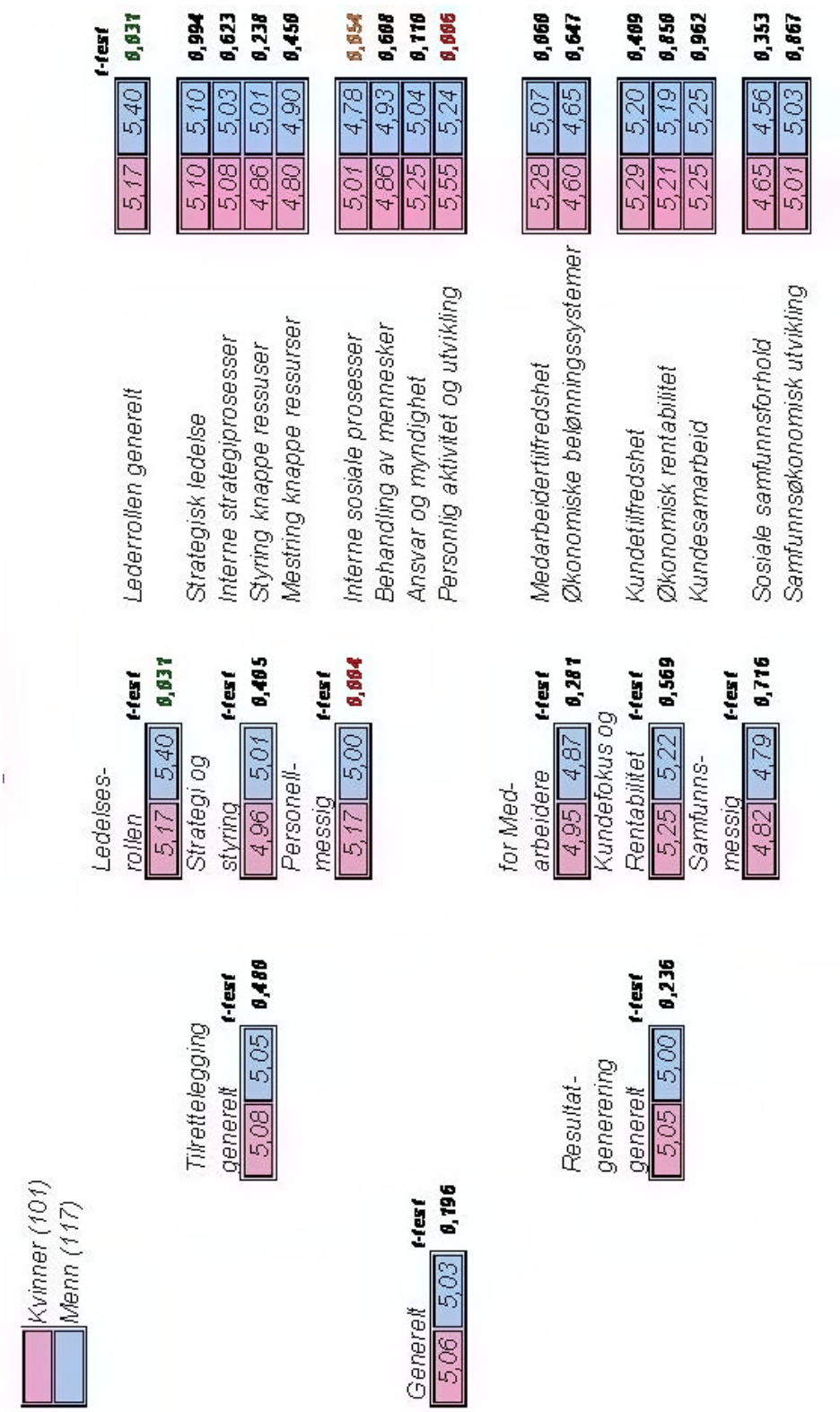
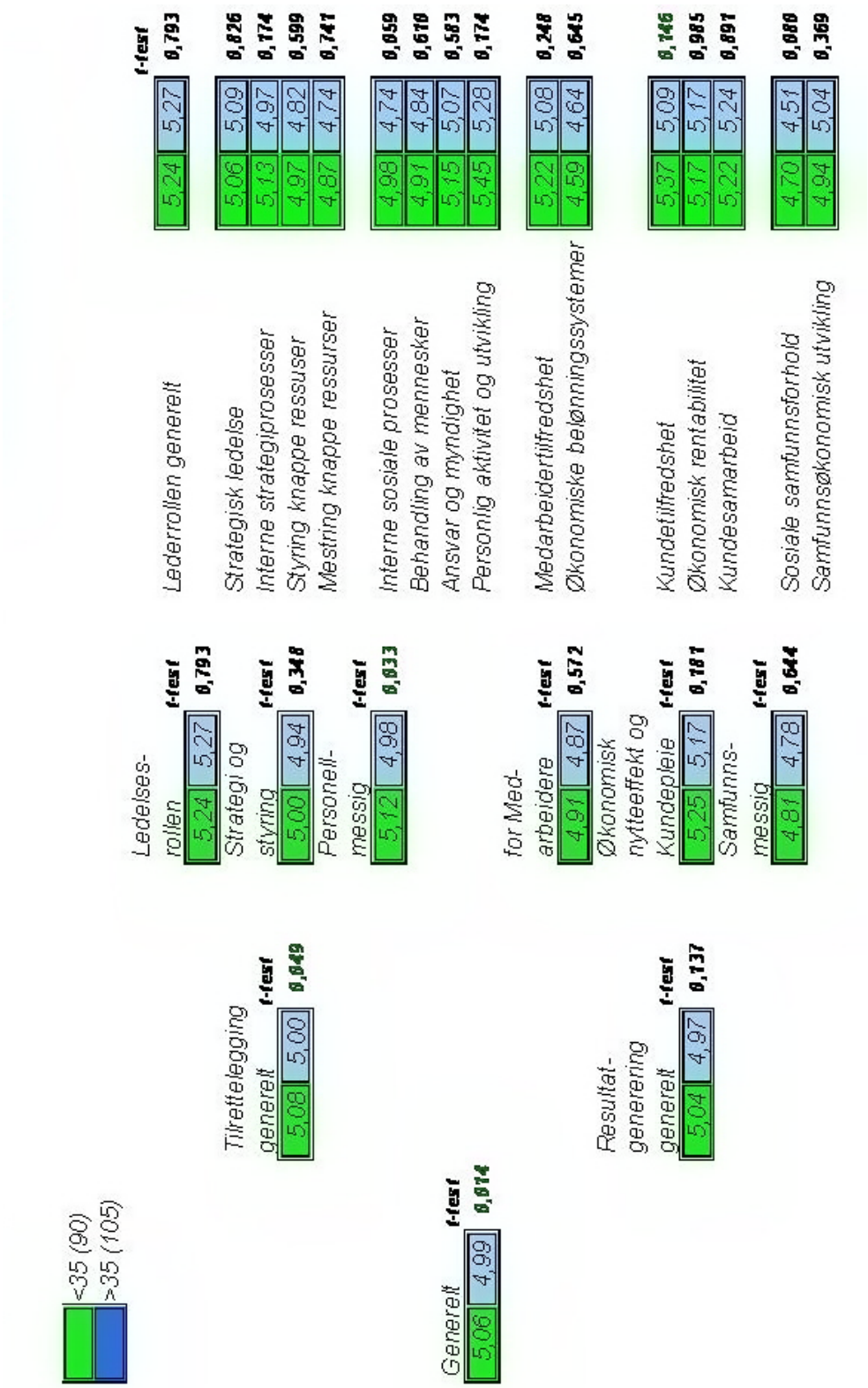
VEDLEGG 5 Oppfatningen om prosjektarbeidsformens innflytelse etter *bransje*



VEDLEGG 6 Oppfatningen om prosjektarbeidsformens innflytelse etter *organsiasjonsstørrelse*



VEDLEGG 7 Oppfatningen om prosjektarbeidsformens innflytelse etter *kjønn*



VEDLEGG 8 Den generelle oppfatningen om prosjektarbeidsformens innflytelse ***aldersgruppert***