

Tone Manum

Prosjektmodenhet i Baneservice

Trondheim, 22 juni, 2011





Oppgavens tittel: Prosjektmodenhet i Baneservice	Dato: 22.06.2011		
	Antall sider (inkl. bilag): 128		
	Masteroppgave	X	Prosjektoppgave
Navn: Stud.techn. Tone Manum			
Faglærer/veileder: Nils Olsson			
Ekstern veiledere: Erling S. Andersen, Handelshøyskolen BI			

<p>Ekstrakt:</p> <p>Undersøkelsen viser at Baneservice har høy grad av prosjektmodenhet på bl.a. ledelse av enkeltprosjekter, porteføljeledelse, håndtering av usikkerhet, organisering og styringssystemer. Samlet sett vurderes modenheten til å være høyere enn gjennomsnittet for norske bedriften i databasen. To områder skiller seg imidlertid ut i negativ retning. Ledelse av prosjektprogram og holdning til samarbeid. På samarbeid har Baneservice lavere prosjektmodenhet enn gjennomsnittet av norske bedrifter i databasen. Intervjuene bekrefter dette funnet. Mangelen på samarbeid gjelder i stor grad personalressurser og kompetanseutveksling/erfaringsoverføring. Holdninger til samarbeid som kom frem i intervjuet var bl.a. ”Every project is an island”, ingen samarbeider med hverandre – alle tenker meg og mitt – Vi suboptimaliserer. Samtlige intervjuobjekter påpeker et stort potensial for samarbeid på tvers av divisjonene, men også i den enkelte divisjon mellom ulike prosjekter. I tillegg viser intervjuene at Baneservice også har lav prosjektmodenhet på ressurs og ressursdeling.</p> <p>Selve spørreundersøkelsen omhandler 36 spørsmål. Dette gjør undersøkelsen svært overkommelig. Undersøkelsen kan dermed enkelt brukes av bedriften som et reelt verktøy. Intervjuene tyder imidlertid på at respondentene ikke i tilstrekkelig grad skiller mellom handling, holdning og kunnskap. Et annet interessant funn gjelder prosjektmodenhetstrappa. Høy modenhet på prosjekt- og porteføljeledelse og lav modenhet på programledelse i Baneservice er ikke i overensstemmelse med Andersen og Jessen sin teori om en utvikling der man først mestrer prosjektledelse, så programledelse og så porteføljeledelse.</p>
--

Stikkord:

1. Prosjektmodenhet
2. Prosjektmodenhetsmodeller
3. Prosjektledelse

Forord

Rapporten er skrevet som siste del av masterstudiet i eiendomsutvikling og eiendomsforvaltning/facilities management ved institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning ved Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet (NTNU).

Jeg jobber til daglig i Baneservice og sitter i ledergruppen for selskapet. Baneservice er et selskap som leverer entreprenørtjenester og facilities service innen jernbanesektoren i Skandinavia. Selskapet er organisert som en prosjektorganisasjon og lever av å gjennomføre prosjekter på en profesjonell og effektiv måte. Temaet på min masteroppgave ”Prosjektmodenhet i Baneservice” er valgt ut fra et ønske om å bidra til at Baneservice ytterligere kan øke sine kunnskaper på dette område og dermed øke sin inntjening.

Veileder ved NTNU har vært professor Nils Olsson ved Institutt for byggekunst, prosjektering og forvaltning. Jeg har også vært så heldig å ha en ekstern veileder fra Handelshøyskolen BI, professor Erling S. Andersen.

En spesiell takk til min sjef og arbeidsgiver administrerende direktør Lars Skålnes i Baneservice som ved min ansettelse i selskapet høsten 2008 lot meg fortsette studiene på NTNU.

Tone Manum
Oslo, 22-06-2011

Innholdsfortegnelse

0	Sammendrag	x
1	Innledning	1
1.1	BAKGRUNN	1
1.1.1	Økt konkurranseutsetning gir nye muligheter	1
1.1.2	Baneservice – fra forvaltning til forretning	1
1.1.3	Entreprenørvirksomhet er prosjektstyrt	2
1.2	FORMÅL	3
1.3	PROBLEMSTILLING	4
1.4	AVGRENSNING AV OPPGAVEN	5
1.4.1	Prosjektmodenhet på organisasjonsnivå	5
1.4.2	Antall modeller begrenses til tre	5
1.4.3	Det benyttes Andersen og Jessens modell for måling av prosjektmodenhet	5
1.4.4	Forventende resultater	5
1.5	METODE	6
1.5.1	Bruk av kvalitativ og kvantitativ metode	6
1.5.2	Generalisering ved bruk av casestudie	7
1.5.3	Bruk av Gap-analyse som overordnet metode	7
1.5.4	Litteraturstudie	8
1.5.5	Datainnsamling	9
1.5.6	Spørreundersøkelse for kartlegging av prosjektmodenhet	9
1.5.7	Dybdeintervju	10
1.5.8	Intervjuguiden	10
1.5.9	Drøfting og analyse	11
1.6	VALIDITET OG RELIABILITET	12
1.6.1	Validitet	12
1.6.2	Reliabilitet	13
2	Case – Baneservice	14
2.1	HISTORIKK OG FORRETNINGSIDÉ	14
2.2	MÅL, POSISJON	14
2.3	NØKKELTALL	15
2.4	ORGANISERING AV PROSJEKTENE	16
2.5	UTTALT STRATEGI FOR Å LYKKES I PROSJEKTLEDELSE	18
2.6	ADMINISTRATIVE STØTTEFUNKSJONER	18
2.6.1	Støttefunksjoner i Stab	18
2.6.2	Støttefunksjoner i Prosjektstøtte	18
2.6.3	Støttefunksjoner i Sikkerhet og kvalitet	18
2.6.4	Støttefunksjoner i forretningsområdene	19
2.7	UTVIKLING AV PROSJEKTLEDERKOMPETANSE	19
2.7.1	Prosjektlederutdanning	19
2.7.2	Prosjektforum	19
2.8	SYSTEMER FOR PROSJEKTSTYRING	19
2.8.1	Styringsgrupper	19
2.8.2	Økonomistyring	19
2.8.3	Strategimøter og månedsrapportering	20
2.8.4	Styring av usikkerhet	20
2.8.5	Oppfølging av kvalitets og sikkerhetsavvik	21
2.9	RUTINER - PROSJEKTPORTALEN	21
2.10	PROSJEKTVERKTØY	22
2.11	OPPSUMMERING	22
3	Prosjektmodenhet i organisasjoner	23
3.1	PROSJEKT - PROGRAM OG PORTEFØLJE	23
3.1.1	Prosjekt og prosjektledelse	23

3.1.2	<i>Program- og porteføljeledelse</i>	24
3.2	GENERELT OM PROSJEKTMODENHET	25
3.3	PMI' OG PROSJEKTMODENHET	25
3.4	ANDERSENS OG PROSJEKTMODENHET	26
3.5	GAREIS OG HUEMANN OG PROSJEKTMODENHET.....	26
3.5.1	<i>Strategi</i>	26
3.5.2	<i>Struktur</i>	27
3.5.3	<i>Prosjektkultur</i>	27
3.6	DRØFTING OG OPPSUMMERING AV BEGREPET PROSJEKTMODENHET.....	28
3.6.1	<i>Kunnskap vs ferdigheter</i>	28
3.6.2	<i>Handlinger vs begrepet verktøy og teknikker (struktur)</i>	28
3.6.3	<i>Organisasjons- og prosjektkultur vs holdninger</i>	28
3.6.4	<i>Konklusjon</i>	28
4	Modeller for måling av prosjektmodenhhet	30
4.1	BAKGRUNN FOR UTVIKLING AV MODENHETSMODELLER	30
4.1.1	<i>Mange prosjekter misslykkes</i>	30
4.1.2	<i>Korrelasjon mellom konkurranseevne/måloppnåelse og prosjektmodenhhet</i>	31
4.1.3	<i>The Capability Maturity Model – alle modellens mor?</i>	33
4.1.4	<i>Fellestrekk ved mange av modellene</i>	33
4.1.5	<i>Bruk av ISO 9001 og EFQM modellen som forbedringsverktøy</i>	35
4.2	MATURITY MODEL 1: GAREIS OG HUEMANN	36
4.2.1	<i>Modellen søker å måle prosjekt-, program-, og porteføljeledelse</i>	36
4.2.2	<i>Selve undersøkelsen</i>	37
4.2.3	<i>Det enkelte tema vurderes uavhengig av hverandre</i>	38
4.3	MATURITY MODEL 2: PMI SIN OPM3.....	39
4.3.1	<i>Kunnskap som driver for vurdering og forbedring</i>	39
4.3.2	<i>Ferdighetene kartlegges gjennom OPM3 Self-Assessment</i>	40
4.3.3	<i>Opplegg for systematisk økning av prosjektmodenhhet</i>	40
4.3.4	<i>Prosjektmodenhhet oppsummeres i edderkoppnett</i>	40
4.4	MATURITY MODEL 3: ANDERSEN OG JESSENS	42
4.4.1	<i>Holdninger, handlinger og kunnskap</i>	42
4.4.2	<i>Nivåer på prosjektmodenhhet - Prosjektmodenhhetstrappa</i>	42
4.4.3	<i>Fremstilling av prosjektmodenhhet</i>	44
4.5	OPPSUMMERING	45
5	Funn i prosjektmodenhhetsundersøkelse og intervjuer	47
5.1	MODENHET PÅ LEDELSESNIVÅ	48
5.1.1	<i>Spredning av vurdering av modenhetsnivå?</i>	49
5.1.2	<i>Ledelse av enkeltprosjekter</i>	49
5.1.3	<i>Ledelse av prosjektprogram</i>	50
5.1.4	<i>Ledelse av prosjektportefølje</i>	52
5.1.5	<i>Oppsummering av funn på ledelsesnivå</i>	52
5.2	KOMPETANSEDIMENSJONENE OG GRAD AV MODENHET	53
5.3	KUNNSKAP	54
5.3.1	<i>Ressurser</i>	56
5.3.2	<i>Prosess</i>	57
5.3.3	<i>Resultat</i>	59
5.3.4	<i>Helhet</i>	60
5.4	HANDLINGER.....	62
5.4.1	<i>Strategisk nivå</i>	63
5.4.2	<i>Taktisk nivå</i>	65
5.4.3	<i>Administrativt nivå</i>	67
5.4.4	<i>Operativt nivå</i>	68
5.5	HOLDNINGER.....	69
5.5.1	<i>Usikkerhet</i>	70
5.5.2	<i>Makt og ansvar</i>	71
5.5.3	<i>Myke og harde verdier</i>	73
5.5.4	<i>Samarbeid</i>	74

6	Drøfting av funn på modenhet i Baneservice	77
6.1	GENERELLE KOMMENTARER	77
6.1.1	Høyere grad av modenhet enn gjennomsnitt av norske bedrifter	77
6.1.2	Problematisering rundt "gjennomsnittlig modenhet i norske bedrifter"	77
6.1.3	Undersøkelsen en subjektiv vurdering	77
6.2	HØY PROSJEKTMODENHEIT PÅ EN REKKE OMRÅDER.....	78
6.2.1	Baneservice er en prosjektbasert organisasjon	78
6.2.2	Høy modenhet på ledelse av enkeltprosjekter og prosjektportefølje.....	79
6.2.3	Porteføljesammensetning med store og små prosjekter.....	79
6.2.4	Høy grad av modenhet på håndtering av usikkerhet.....	80
6.2.5	Oppsummering av forhold som gir høy modenhet	80
6.3	OMRÅDER MED LAV MODENHET.....	81
6.3.1	Lav modenhet på programledelse	81
6.3.2	Ressursdeling	82
6.3.3	Ressursdeling	82
6.3.4	Ressurspool på maskiner og utstyr oppleves å ikke fungere	82
6.3.5	Ressursdeling en kjent utfordring i multi-prosjektorganisasjoner.....	83
6.3.6	Lav modenhet på samarbeid	83
6.3.7	Lav modenhet på samarbeid	83
6.3.8	Muntlig kultur forsterkes ved høyt arbeidspress	84
6.3.9	Myke og harde verdier – læring og erfaringsutveksling	84
6.3.10	Oppsummering av forhold som gir lav modenhet	84
6.4	SAMLET MODENHET OG FORHOLD SOM KAN BEDRE DENNE.....	86
6.4.1	Kommunikasjon og synliggjøring av forventninger til Prosjektstøtte.....	86
6.4.2	Behov for mer systematisk kunnskaps- og erfaringsoverføring	86
6.4.3	Prosjektkontor – kan være en løsning.....	87
7	Drøfting av Andersen og Jessens modenhetsmodell.....	89
7.1	GJENNOMFØRING	89
7.1.1	Få spørsmål gir mulighet for gjennomføring.....	89
7.1.2	Komplimentering av spørreundersøkelse med intervjuer anbefales	89
7.2	FUNN I FORHOLD TIL SELVE MODELLEN.....	90
7.2.1	Prosjektledertrappa stemmer ikke med funn.....	90
7.2.2	Funn støtter teori om gjensidig påvirkning på kompetansedimensjonene	91
7.2.3	Funn støtter input-modellen på kunnskap.....	91
7.3	ERFARINGER MED SELVE SPØRRESKJEMAET	91
7.3.1	Spørsmålene passer ikke helt til en prosjektbasert utadrettet organisasjon	91
7.3.2	Noen spørsmål er tvetydige eller de bruker upresise begreper.....	92
7.3.3	Akademiske spørsmål stiller krav om teoretisk bakgrunn.....	93
8	Referanser.....	94
9	Vedlegg	99
9.1	VEDLEGG 1: PROSJEKTMODENHETSSKJEMA	100
9.2	VEDLEGG 2: PROJECT MATURITY BANESERVICE	111
9.3	VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE	120

Figur 1: Forventingstrekanten (Briner et al. 2000:17)	3
Figur 2: Illustrasjon av problemstilling i henhold til Andersen og Schwenche (2004)	4
Figur 3: Metodebruk i caseundersøkelsen av Baneservice	11
Figur 4: Svarprosent på spørreskjema	12
Figur 5: Omsetning 2005 til 2010 (Baneservice, 2006 og 2011e)	15
Figur 6: Organisering av Baneservice (Baneservice, 2011b).....	16
Figur 7: Eksempel på prosjektorganisering i Baneservice	16
Figur 8: Eksempel på organisering av interne utviklingsprosjekter	17
Figur 9: Prosess for kontinuerlig forbedring,	18
Figur 10: Torp et al. (2008) prosesser i 6 trinn vs Baneservice og styring av usikker.....	20
Figur 12: Printscreen av Prosjektportalen (Baneservice, 2011a)	21
Figur 11: Kritikalitetsmatrise (Baneservice 2011 a)	21
Figur 13: Mikkelsen og Riis (2005) Ledelsesmodell	24
Figur 14: Prosjektportefølje bestående av prosjektprogram og enkeltprosjekt.....	24
Figur 15: Organisering av prosjekt i program (Maylor et al., 2006).....	24
Figur 16: Illustrasjon av de fire dimensjonene i organisatorisk prosjektledelse	25
Figur 17. Prosjektmodenhetsens tre dimensjoner (Andersen, 2005)	26
Figur 18: Den prosjektorienterte organisasjon (Gareis og Huemann, 2000)	26
Figur 19: Prosjektmodenhet, sammenstillt av Andersen (2005) og Gareis (2006)	29
Figur 20: Hva gir strategiske fortrinn, Bruch et al. (2001)	32
Figur 21: The EFQM Excellence Model (EFQM, 2010)	35
Figur 22: Individuell, gruppemessig og organisatorisk læring (Gareis og Huemann, 2000) ...	37
Figur 23: Den prosjektorienterte organisasjonens modenhetsmodell (Gareis, 2006, 22:8)	38
Figur 24: Kunnskapen driver vurderingene som driver forbedringene (PMI, 2003: XV)	39
Figur 25: Prosessforbedringsstadier for økning prosjektmodenhet, PMI(2003).....	40
Figur 26: Modenhetsgrad i henhold til Best praksis (PMI, 2005:43).....	40
Figur 28: Oppsummeringsdiagrammet (PMI, 2005:43).....	41
Figur 27: Modenhetsgrad på hovedområdene (PMI, 2005:43)	41
Figur 29: Prosjektmodenhetstrappa (Andersen, 2005).....	43
Figur 30: Fremstilling av modenhet på ledelsesnivå (Andersen og Jessen, 2002)	44
Figur 31: Modenhetsgrad på ledelsesnivå i Baneservice (Manum, 2011)	48
Figur 32: Spredning i vurdering av modenhetsgrad på ledelsesnivå	49
Figur 34: Spredning i vurdering av kompetansedimensjonenes modenhetsgrad	53
Figur 33: Gjennomsnittlig modenhetsgrad langs forskjellige kompetansedimensjoner	53
Figur 35: Modenhetsnivå på kunnskap	54
Figur 36: Spredning i modenhetsgrad på kunnskapsdimensjonen	54
Figur 37: Spredning i vurdering av ressurs pr spørsmål	56
Figur 38: Spredning i respondentenes vurdering av prosess.....	57
Figur 39: Spredning i respondentenes vurdering av resultat.....	59
Figur 40: Spredning i vurdering av helhet	60
Figur 42: Spredning i vurdering av modenhetsgrad på handlingsdimensjonen	62
Figur 41: Spredning i vurdering av modenhetsgrad på handlingsdimensjonene	62
Figur 43: Spredning i vurderinger på strategisk nivå.....	63
Figur 44: Spredning i vurdering av taktisk nivå.....	65
Figur 45: Spredning i vurdering av administrativt nivå	67
Figur 46: Spredning i vurdering av operativt nivå	68
Figur 47: Modenhetsnivå på holdninger	69
Figur 48: Spredning i vurdering av modenhetsgrad på holdninger.....	70
Figur 49: Spredning i vurdering av usikkerhet.....	70

Figur 50: Spredning i vurdering av makt og ansvar	71
Figur 51: Spredning i vurdering av myke og harde verdier	73
Figur 52: Spredning i vurdering av samarbeid	74
Figur 53: Funn i Baneservice som generer høy grad av prosjektmodenhet	80
Figur 54: Funn i Baneservice som generer lav grad av prosjektmodenhet	85
Figur 56: Modenhet i Baneservice vs modenhetstrappa	90
Tabell 1: Nøkkeltall i Baneservice for årene 2005-2010 (Baneservice 2006 og 2011e)	15
Tabell 2: Oversikt over styringssystemer m.m. i Baneservice	22
Tabell 3: Skala for måling av prosjektmodenhet (Gareis, 2006)	37
Tabell 4: Maturity in Assignment of a project or program (Gareis, 2006)	38
Tabell 5: Maturity in ensuring of management quality (Gareis, 2006).....	38
Tabell 6: Skala for verdsetting	43
Tabell 7: Sammenstilling av ulike modenhetsmodeller	45
Tabell 8: Median og standardavvik på modenhet innefor ledelsesnivåene.....	50
Tabell 9: Median og standardavvik på modenhet innenfor kunnskapsdimensjonen	55
Tabell 10: Median og standardavvik på handlingsdimensjonene	62
Tabell 11: Median og standardavvik på modenhetsgrad på holdninger.....	69
Tabell 13: Oppsummering av modenhet på prosjektledelse	86
Tabell 14: Oppgaver i et prosjektkontor løst i Baneservice	87

0 Sammen drag

Formålet med oppgaven har vært å bidra til økt prosjektmodenhet i Baneservice. I tillegg har det vært en ambisjon at analysen kan bidra til en forbedring av Andersen og Jessens sin prosjektmodenhetsmodell. I min kartlegging har jeg benyttet både kvalitativ og kvantitativ metode, datagjennomgang, dybdeintervjuer og spørreundersøkelse er benyttet.

Prosjektmodenhet i Baneservice

Undersøkelsen viser at Baneservice har høy grad av prosjektmodenhet på bl.a. ledelse av enkeltprosjekter, porteføljeledelse, håndtering av usikkerhet, organisering og styringssystemer. Samlet sett vurderes modenheten til å være høyere enn gjennomsnittet for norske bedriften i databasen. To områder skiller seg imidlertid ut i negativ retning. Ledelse av prosjektprogram og holdning til samarbeid. På samarbeid har Baneservice lavere prosjektmodenhet enn gjennomsnittet av norske bedrifter i databasen. Intervjuene bekrefter dette funnet. Mangelen på samarbeid gjelder i stor grad personalressurser og kompetanseutveksling/erfaringsoverføring. Holdninger til samarbeid som kom frem i intervjuet var bl.a. ”Every project is an island”, ingen samarbeider med hverandre – alle tenker meg og mitt – Vi suboptimaliserer. Samtlige intervjuobjekter påpeker et stort potensial for samarbeid på tvers av divisjonene, men også i den enkelte divisjon mellom ulike prosjekter. I tillegg viser intervjuene at Baneservice også har lav prosjektmodenhet på ressurs og ressursdeling. Ledelse av prosjekter ved hjelp av prosjektprogram brukes ikke. Funnene indikerer at Baneservice her har et betydelig forbedringspotensial – og at man gjennom bedring av samarbeid kan øke resultatet for selskapet og det enkelte prosjekt.

Funn rundt Andersen og Jessen(2003) sin modell

Spørreundersøkelsen omhandler 36 spørsmål. Dette gjør undersøkelsen svært overkommelig. Undersøkelsen kan dermed enkelt brukes av bedriften som et reelt verktøy. Det er imidlertid først når spørreundersøkelsen komplimenteres med intervju at man får opp de interessante funnene og får satt fokus på forhold man skal forbedre. Modellen definerer modenheten i en virksomhet til å utgjøre summen av handlingene, holdningene og kunnskapene. Intervjuene tyder imidlertid på at respondentene ikke i tilstrekkelig grad skiller på disse dimensjonene. Et annet interessant funn gjelder prosjektmodenhetstrappa. Høy modenhet på prosjekt- og porteføljeledelse og lav modenhet på programledelse i Baneservice er ikke i overensstemmelse med Andersen og Jessen sin teori om en utvikling der man først mestrer prosjektledelse, så programledelse og så porteføljeledelse. I tillegg viser funn at spørreskjema bør forbedres. Flere av spørsmålene har f.eks. flere spørsmål i ett, upresise begreper, og akademiske språk. Videre er det flere spørsmål som oppleves ikke å passe til en prosjektbasert organisasjon.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

De fleste virksomheter blir stadig mer prosjektorganiserte og stilles overfor strenge krav til produktivitet og prestasjon for å sikre og videreutvikle sin organisasjon og konkurransekraft.

Dette preger også Baneservice AS sin hverdag, der jeg er ansatt. Baneservice AS (videre kalt Baneservice) er et selskap som leverer maskin-, terminal- og entreprenørtjenester til jernbanerelatert virksomhet i Skandinavia. Oppdragene kan dermed innebære bygging og vedlikehold av spor, kontaktlednings-, signal- og teleanlegg for både jernbane, trikk og metro i tillegg til ulike tjenester relatert til drift av godsterminaler.

1.1.1 Økt konkurranseutsetning gir nye muligheter

Konkurransen på bygging og vedlikehold av jernbane i Norge startet i 1992, men har først skutt virkelig fart de siste seks årene. Bygging og vedlikehold av T-bane, og spurvogn/bybane har det derimot vært fri konkurranse på siden midt på 80-tallet. Dersom man sammenligner årlige bevilgninger til nybygg og vedlikehold til jernbanesektoren med de selskapene som opererer i dette markedssegmentet og deres omsetning er ca 50 % av det som gjøres på jernbane lagt ut på konkurranse (Baneservice, 2009a). I Sverige er all fornyelse og noe vedlikehold på jernbane lagt ut på konkurranse fra juni 2010.

I Sverige er nå også terminaldrift konkurranseutsatt og kontraktene for drift er fra 4 til og 6 år. Baneservice sin forretningsidé er å være en ledende aktør bl.a. gjennom sitt datterselskap Baneservice Skandinavia AB også innen dette forretningsområde.

Økt konkurranseutsetting både innen terminaltjenester og banearbeid gjør at det åpner seg et nytt og større Skandinavisk marked med nye muligheter, men også med mer konkurranse.

1.1.2 Baneservice – fra forvaltning til forretning

Ved konkurranseutsetting forutsettes det også at statlige foretak og forvaltningsenheter skilles ut i egne AS og at det skjer en kulturendring i selskapene fra forvaltning til forretning. Omleggingen i den enkelte enhet som er nødvendig, kan nærmest beskrives som en stille revolusjon, da de konkurransemessige utfordringene krever store strukturelle og kulturelle endringer i selskapet.

Denne revolusjonen omfatter bl.a. den omleggingen som må skje i tankesett hos de tidligere statlige forvaltningsorganene som nå er blitt AS. I stedet for forvaltning skal man vinne prosjekter, tjene penger og kun levere det som man får betalt for. Leverer man ikke overskudd vil selskapet ikke kunne investere i vekst og utvikling og i verste fall gå konkurs.

Baneservice, ble eget AS i 2005 og er et slikt selskap som har gått fra forvaltning til forretning. Selskap skal nå konkurrere med selskap som har jobbet på andre sektorer av entreprenørbransjen, men som finner dette nye markedssegmentet interessant. Mange av disse entreprenørfirmaene har lang erfaring og store økonomiske ressurser.

Markede er i tillegg blitt internasjonalt. Store jernbaneentreprenører fra utlandet kommer inn og konkurrer om entrepriser i Skandinavia. Eksempler på dette er bl.a. selskap som Spitzke, Wiebe, Leonhard Weiss, Strukton Rail, Balfour Beatty, Deutsche Bahn AG og Norsk Jernbanedrift som alle har vunnet kontrakter både i Norge og Sveriges i 2009 og 2010. Konkurransen er med andre ord knallhard og selskapet skal fra den ene dagen til den andre greie å konkurrere med profesjonelle aktører på entreprenørmarkedet.

Baneservice kan sies å ha lyktes i den forstand at man har vunnet oppdragene og doblet sin omsetning siden 2005 (Baneservice, 2006 og Baneservice, 2011e). Resultatene på bunnlinjen er imidlertid varierende og konkurransen, slik jeg har vist ovenfor, øker. Selskapet har derfor en ambisjon om å bli enda bedre (Baneservice, 2009a).

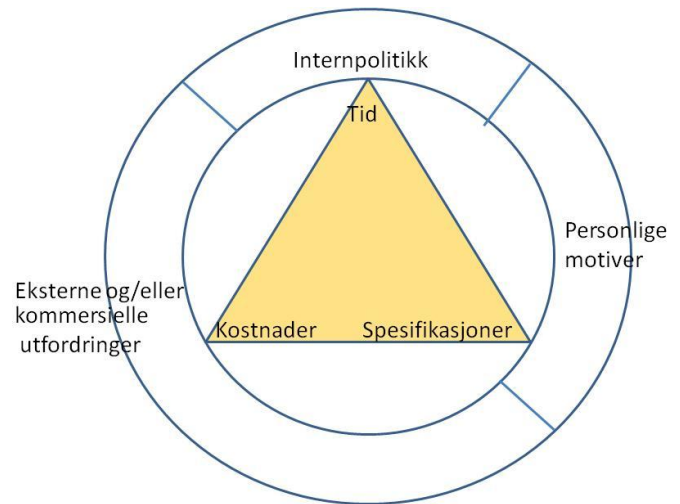
1.1.3 Entreprenørvirksomhet er prosjektstyrt.

Entreprenørvirksomhet er prosjektstyrt og korte kontrakter på drift av kombiterminaler gjør at disse entreprisene og blir prosjektorganiserte. Hele omsetningen i Baneservice består av ulike prosjekter som går parallelt og/eller avløser hverandre. Dette innebærer at hele selskapet må bygges opp rundt prosjektstyring og god prosjektledelse.

Kostnadseffektivitet og kvalitet på prosjektstyringen står helt sentral for å lykkes i å videreutvikle selskapet, vinne anbud i konkurranse med andre og tjene på prosjektene.

Briner et al. (2000) fremhever følgende elementer for å lykkes med et prosjekt:

- god kontroll på eksterne og kommersielle utfordringer
- prosjektet i henhold til strategi/intern politikk



Figur 1: Forventningstrekanten (Briner et al. 2000:17)

I tillegg fremhever Briner et al. (2000) at man ofte har interne motiv. Alle disse forholdene er oppsummert i en forventningstrekant for prosjekter i en organisasjon (se figur 1).

Baneservice har en ambisjon om å etablere seg med et resultat på 4 % og å øke omsetningen fra 710 mill i 2010 til 1,3 milliarder i 2014 (Baneservice, 2009a). Dette forutsetter at selskapet hele tiden greier å vinne et økende antall entrepriser på, bygging, vedlikehold og terminaldrift og at prosjektene gjennomføres på en slik måte at selskapet når sine resultatmål. De økonomiske resultatene skal igjen sikre økonomiske muskler til nødvendige investeringer for videre vekst. Dersom Baneservice skal lykkes i sin strategi om fortsatt vekst må de gjennomføre prosjektene bedre enn sine konkurrenter. Det vil derfor være svært viktig for selskapet å bruker prosjektarbeidsformen på en optimal måte slik at alle mål man setter seg i henhold til forventningstrekanten i figur 1 nås. For å lykkes bedre enn konkurrentene blir kunnskap om hva en kan forbedre viktig.

1.2 Formål

Formålet med oppgaven er derfor å bidra til økt prosjektmodenhet i Baneservice gjennom å kartlegge graden av prosjektmodenhet i selskapet og gjennom denne kartleggingen finne frem områder som bør forbedres.

I tillegg er det en ambisjon at analysen av prosjektmodenhet i Baneservice kan bidra til en forbedring av Andersen og Jessens sin metode for måling av prosjektmodenhet.

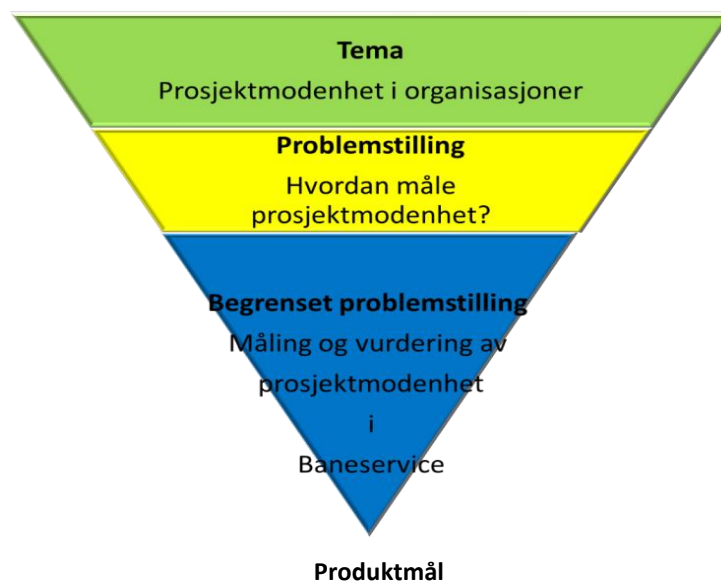
1.3 Problemstilling

Prosjektmodenhet er et stort område, og det er gjennomført målinger og finnes modeller for måling av prosjektmodenhet på flere nivåer. I mitt arbeid med oppgaven har jeg bl.a. registrert modeller på følgende nivåer:

1. Prosjektnivå
2. Organisasjonsnivå
3. Nasjonsnivå

Blant annet er PMI (2003, 2006a, 2006b, 2006c) sin modell OPM3, Graham (2010) sin modell PRINCE og Clarke et al. (2008) sin modell P3M3 er alle modeller som måler prosjektmodenhet både på prosjektnivå og på organisasjonsnivå. Kerzner (2005), Andersen og Jessen (2003) Gareis og Huemann (2000) er modeller mer rettet inn mot måling av prosjektmodenhet på virksomhetsnivå/ organisasjonsnivå. Gareis og Gruber (2006) har i tillegg brukt modenhetsmodellen til Gareis og Huemann (2000) til måling av prosjektmodenhet på nasjonalt nivå og sammenlignet prosjektmodenheten landene i mellom.

Jeg har i min oppgave begrenset meg til temaet prosjektmodenhet på organisasjonsnivå og til måling av prosjektmodenhet i Baneservice generelt – ikke på prosjektnivå. Med bakgrunn i Andersen og Schwenche (2004) sin problemstillingsmodell vil jeg begrense tema og problemstilling på følgende måte:



1. Finne frem til forbedringsområder innen prosjektledelse i Baneservice
2. Finne frem til styrker og svakheter ved Andersen og Jessens modenhetsmodell

Figur 2: Illustrasjon av problemstilling i henhold til Andersen og Schwenche (2004)

I forbindelse med oppgaven vil jeg søke å kartlegge følgende:

1. Hva er prosjektmodenhet (kapittel 3)
2. Hvordan kan prosjektmodenhet i organisasjoner måles (kapittel 4)
3. Hvordan er prosjektmodenhetsnivået i Baneservice (kapittel 2 og 5)
4. Områder der Baneservice kan bli bedre innen prosjektledelse (kapittel 6)
5. Gjennom bruk i Baneservice, finne frem til styrker og svakheter ved Andersen og Jessens modell for måling av prosjektmodenhet (kapittel 7)

1.4 Avgrensning av oppgaven

1.4.1 Prosjektmodenhet på organisasjonsnivå

I kartleggingen av spørsmål 1. ”Hva er prosjektmodenhet?” vil jeg søke å svare på hva som menes med prosjektmodenhet på organisasjonsnivå. Hva det innebærer og hvilke innhold som legges i begrepet.

1.4.2 Antall modeller begrenses til tre

Det finnes et stort antall metoder for måling av prosjektmodenhet. Jeg har derfor under spørsmål 2 ”Hvordan kan prosjektmodenhet i organisasjoner måles” begrenset meg til å behandle 3 ulike modeller noe grundigere.

1.4.3 Det benyttes Andersen og Jessens modell for måling av prosjektmodenhet

Jeg vil benytte Andersen og Jessens modell for måling av prosjektmodenhet i organisasjoner (Andersen og Jessen, 2002). Kartleggingen vil suppleres med en gjennomgang av selskapets prosjektstyringsverktøy, metoder for rapportering, håndtering av usikkerhet, organisering og dybdeintervjuer. Ut fra funn gjort gjennom spørreundersøkelsen, datainnsamling og intervjuer vil jeg søke å finne frem til styrker og svakheter ved Andersen og Jessens modell for prosjektmodenhet.

1.4.4 Forventende resultater

Ut fra resultatet av casestudie forventer jeg derfor å få kartlagt hva Baneservice i dag gjør bra og mindre bra i forhold til prosjektmodenhet i organisasjonen sammenlignet med ”best praksis”. Videre forventer jeg å få et bilde av prosjektmodenheten i Baneservice vs norske bedrifter generelt ut fra de data som foreligger i Andersen og Jessens database.

Jeg håper å kunne konkludere på forbedringsområder i Baneservice på organisatorisk prosjektmodenhet som igjen kan være med å bidra til at Baneservice når sine strategiske mål om vekst og økt lønnsomhet.

Videre forventer jeg å få et bilde av styrker og svakheter ved Andersen og Jessen modell for måling av prosjektmodenhet for kan bidra til å forbedre denne.

1.5 Metode

Oppgaven er et basert på casestudie av Baneservice. Jeg har hatt en induktiv tilnærming til oppgaven da jeg både har ønsket å finne ut om graden av prosjektmodenhet i Baneservice samtidig som jeg har ønsket å prøve ut og evaluere Andersen og Jessens opplegg for vurdering av prosjektmodenhet i praksis (Andersen og Jessen, 2002). Jeg har dermed på mange måter hatt to problemstillinger i en. Dette har gjort at jeg først har søkt å få en helhetsforståelse av temaet prosjektmodenhet og best praksis innen prosjektledelse. Dette gjorde jeg gjennom et større litteratursøk. Trinn to i oppgaver ble å kartlegge prosjektmodenheten i Baneservice. Larsen (2007:21) fremhever at det er to hovedformer for metodisk tilnærming til en slik oppgave, henholdsvis kvalitative og kvantitative metoder.

1.5.1 Bruk av kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ metode også kalt mykdata benyttes til å evaluere utvalgte fenomener i dybde og detalj, og gjør nytte av ikke-kvantifiserte data, dvs den benyttes for å undersøke og beskrive menneskers opplevelse og erfaringer. Metoden er svært fleksibel og søker å favne respondentens perspektiv, oppfatninger, holdninger og forståelse i mest mulig naturlige omgivelser og nærhet til kilden. Datainnsamlingen skjer for eksempel gjennom intervju, observasjon og/eller innhenting av skriftlige dokumenter men kan også ha andre former. For å oppnå et rikt beskrivende datamateriale, har man et relativt lite utvalg deltagere i kvalitativ forskning Larsen (2007).

Kvantitativ metode benyttes der det er mulig å samle inne større mengder data som er målbare slik at svarene kan kategoriseres og telles, dvs at de er kvantifiserbare. Dette kalles gjerne harddata (Larsen, 2007:22). Resultatet av forskningen blir ofte fremstilt i tabeller, grafer eller i andre statistiske fremstillinger.

Jeg vil i oppgaven benytte meg av begge metodene. Casestudie er i seg selv en kvalitativ metode. Men jeg har i selve casestudie igjen benyttet meg av både kvalitativ og kvantitativ metode for å få opp så mye kunnskap som mulig.

Kvalitative metoder som er benyttet er bl.a., intervju, datainnsamling gjennom litteratursstudie og innhenting av skiftlig materiale fra Baneservice som benyttes i prosjektledelse. Kvantitativ metode som benyttes er spørreundersøkelse utarbeidet spesielt for vurdering av prosjektmodenhet i organisasjoner

1.5.2 Generalisering ved bruk av casestudie

Gjennom bruk av en enkeltstående casestudie søker jeg også å trekke noen generelle konklusjoner i forhold til bruk av Andersen og Jessens metode for måling av prosjektmodenhet og kartlegging av dennes svake og sterke sider. Generalisering av en metode eller et verktøy basert på en enkelt case har sine svakheter, da den ikke er statistisk fundert, men til tross for dette finnes det flere gode eksempler på at dette er gjort (Andersen, 2005).

Svein Andersen(2005) fremhever hvordan bruk av enkelt case i forskningen kan være en svært godt egnet måte til å utvikle generell innsikt og til å teste ut modeller og hypoteser og at det gjennom de funn som kommer frem kan generaliseres. Forutsetningen er imidlertid at man evner å definere hvordan den enheten man undersøker passer inn i forhold til et teoretisk univers og den variasjonsbredde som kjennetegner en klasse fenomener. Han kaller derfor denne type undersøkelse en eksplisitt komparativ casestudie.

Baneservice er en typisk prosjektorganisasjon og burde derfor passe godt inn i det teoretiske univers prosjektmodenhetsverktøyet til Andersen og Jessen er utviklet for. I tillegg til selve modellen til Andersen og Jessen vil jeg samlet inn mye informasjon som supplement til spørreundersøkelsen. På bakgrunn av dette er min klare oppfatning at det vil tre frem funn vedrørende modellen som vil kunne generaliseres.

1.5.3 Bruk av Gap-analyse som overordnet metode

For å kunne måle og vurdere prosjektmodenheten i Baneservice har jeg benyttet en gap-analyse iht. Brown og Harvey (2006), som inneholder følgende trinn:

- Ønsket fremtidsbilde
- Nå-situasjonen
- Drøfting av gapet
- Utfordringer
- Handlingsalternativer
- Valg av løsning
- Implementering

Ønsket fremtidsbilde er her definert som Baneservice sine mål uttrykt gjennom styringssystem og strategien samt ”best praksis” innen prosjektledelse beskrevet bl.a. hos Andersen (2005), Briner et al. (2002), Gareis (1989), Gottschalk og Karlsen (2005), Kerzner (2009), Maylor (2005), Mikkelsen og Riis (2003) og PMI (2006a, 2006b og 2006c). Det vil ikke bli redegjort for ”best praksis” i denne masteroppgaven, men ved drøfting av gapet og fremheving av utfordringer og forslag til handlingsalternativer vil jeg ta utgangspunkt i ”best praksis”.

Nå-situasjon er den situasjon som avdekkes i Baneservice gjennom de målinger og vurderinger som gjøres bl.a. gjennom spørreundersøkelsen, intervjuene og datainnsamlingen.

Drøfting av gapet – hvordan er prosjektmodenheten i Baneservice. Funnene fra undersøkelsen, datainnsamlingen og intervjuene er analysert og drøftet opp mot relevant teori. Sentralt her er forhold som er avvikende eller bekreftende i forhold til best praksis. Dette kan for eksempel være kvalitetsstyringssystem, prosjektstyringsmetoder, ressursstyring, evalueringsverktøy for kunnskapsoverføring m.m.

Utfordringer som Baneservice stor ovenfor vil fremkomme av drøftingen. Enkelte forslag til tiltak vil fremkomme der dette fremkommer bl.a. i intervjuene.

Valg av løsning, dvs hvilke tiltak som Baneservice velger å implementere i organisasjonen og hvordan denne *implementering* skal gjennomføres vil ikke bli behandlet i oppgaven.

1.5.4 Litteraturstudie

Det er gjort et betydelig søk i litteratur innen prosjektledelse generelt og prosjektmodenhet i organisasjoner spesielt. Hvilke områder og prosesser som er viktige for at et selskap skal oppnå ideell prosjektmodenhet har stått sentralt. Det er også gjort litteraturstudie på relevant teori innen organisasjonsutvikling, kultur og endringsledelse. Litteraturen på disse områdene er enormt. For å begrense søket samt sikre meg at den litteraturen jeg fant frem til var anerkjent litteratur, har jeg tatt utgangspunkt i pensumlitteratur i prosjektledelse fra BI og NTNU og pensumlister på organisasjonsutvikling, kultur og endringsledelse fra BI. Denne litteraturen har igjen henvist til annen litteratur som har ledet til ny kunnskap på området prosjektmodenhet. Litteraturstudie har i tillegg omfattet søk i kjente databaser som Compendex, ScienceDirect, Google og BIBSYS samt artikler anbefalt av veileder.

Søket i databasene er gjort med tanke på å få et innblikk i ulike typer modenhetsmodeller og bruken av disse. Søkeord som er benyttet er bl.a. prosjektmodenhets, prosjektmodenhets, maturity+modell+project, prestasjonsmåling, Berkeley modell, Gareis, Huemann Erling S. Andersen og Benchmarking+Project management og value+project management for å nevne noe. Gode artikler og bøker innen et spesifikt område har generert nye artikler gjennom referanser, som har økt forståelsen rundt temaet.

På bakgrunn av de funn som gjøres gjennom litteratursøket vil begrepet organisatorisk prosjektmodenhets og den prosjektorienterte organisasjon drøftes og tre modeller for måling av prosjektmodenhets presenteres.

1.5.5 Datainnsamling

Jeg gjennomført en større datainnsamling i bedriften innefor aktuelle områder. Data som er samlet inn er bl.a.:

- a. Strategiplan 2010-2014
- b. Handlingsplan 2010 og 2011
- c. Årsmeldinger 2005-2010
- d. Prosjektportal, prosjekthåndbok
- e. Opplæring i prosjektledelse – felles prosjektspråk
- f. Rutiner og systemer
- g. Organisasjonsstruktur
- h. Kundetilfredshetsundersøkelsen 2010
- i. Medarbeidertilfredshetsundersøkelsen, 2006, 2008 og 2010
- j. Rapporteringssystem, hva rapporteres det på og hvordan. Hva mangler det rapportering på i forhold til best praksis

Funn her er brukt i oppfølgningsspørsmålene i intervjuene samt i analysen senere i oppgaven og i evalueringen av prosjektmodenhetsmodellen.

1.5.6 Spørreundersøkelse for kartlegging av prosjektmodenhets

Andersen og Jessen har utarbeidet en modell for måling av organisatorisk prosjektmodenhets i selskap gjennom en spørreundersøkelse (Andersen og Jessen 2002). Jeg har benyttet denne spørreundersøkelsen i min kartlegging.

Undersøkelsen ble sendt ut til totalt 22 personer. Disse var:

- Administrerende direktør
- Divisjonssjef for prosjekter Maskinelt sporvedlikehold og prosjekter Norge
- Sjef for sikkerhet og kvalitet
- IT sjef
- Økonomisjef
- Kontraktssjef
- 12 prosjektledere
- Prosjektkoordinator
- Opplæringsleder
- HR – sjef

1.5.7 Dybdeintervju

I intervjuene brukte jeg metoden med strukturert intervjuer, i den forstand at spørsmålsformuleringen var klart nedskrevet på forhånd i en felles intervjuguide for samtlige intervjuobjekter. Spørsmålene var imidlertid åpne uten svaralternativer og oppfølgingsspørsmålene har variert på bakgrunn av svar fra intervjuobjektene.

Det ble gjennomført totalt fire intervjuer. Av disse var tre prosjektledere og en administrerende direktør. Avtale om intervju ble gjort i god tid og det ble satt av ca 2 timer pr intervju. Jeg valgte imidlertid ikke å oversende intervjuguide på forhånd. I bekreftelsen på avtalen ble det imidlertid oversendt en kort redegjørelse for bakgrunn for intervjuet og problemstilling. Intervjuene er gjennomført med direkte notater og alle notater er strukturert og bearbeidet innen to dager etter gjennomført intervju. Da ikke alle intervjuobjektene har eget kontor ble alle intervjuer gjort på mitt kontor.

1.5.8 Intervjuguiden

Ved utforming av intervjuguiden (vedlegg 1) tok jeg utgangspunkt i spørreundersøkelsen, men omformet spørsmålene til åpne spørsmål der intervjuobjektet ble ”tvunget” til å gi utfyllende svar. På denne måten ble intervjuene supplement til Andersen og Jessens prosjektmodenhetsundersøkelse (Andersen og Jessen, 2002), og man får muligheten til å avdekke svakheter ved undersøkelsen samt få frem eventuelt nye elementer.

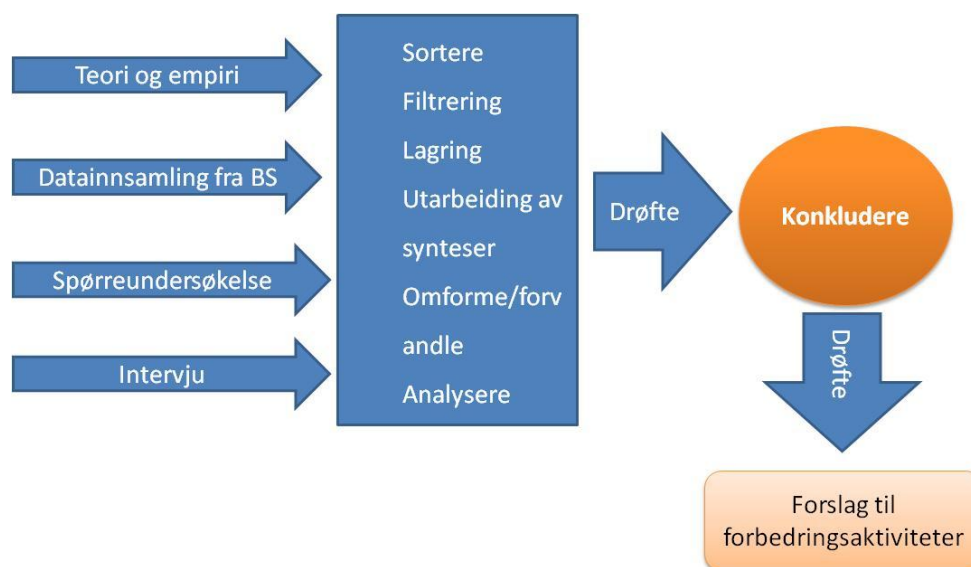
Spørsmålene er også gruppert i henhold til parameterne i Andersen og Jessens modell slik at det er lett å se hvilke spørsmål som påvirker hvilke parametere.

I Andersen og Jessens spørreundersøkelse er imidlertid spørsmålene sortert etter ledelsesnivå (prosjektledelse, programledelse og porteføljeledelse). Jeg valgte imidlertid å bryte denne organiseringen og sorterte de isteden etter kompetansedimensjonene, holdninger, kunnskap og handlinger. Under hver av kompetansedimensjonene la jeg i tillegg inn en ”åpen post” der hensikten var å gi intervjuobjektet anledning til å belyse andre områder eller forhold de mente var vesentlig.

1.5.9 Drøfting og analyse

Lieu og Fellows (2003) påpeker at resultatet av en undersøkelse er relatert til analyse av de data som samles inn, mens konklusjonen bruker disse resultatene sammen med teori og litteratur for å fastslå hva som er blitt funnet i gjennomførelsen av oppgaven.

Videre fremhever de nødvendigheten av konklusjonens sammenheng og relasjon til mål og hensikt med oppgave. Disse forholdene som Lieu og Fellows (2003) fremhever opplever jeg at fanges godt opp av den metoden jeg vil bruke for gjennomføring av min undersøkelse av prosjektmodenheter i Baneservice og analyse av anvendbarheten til Andersen og Jessens modell for måling av prosjektmodenheter. Metoden kan oppsummeres i følgende skisse:



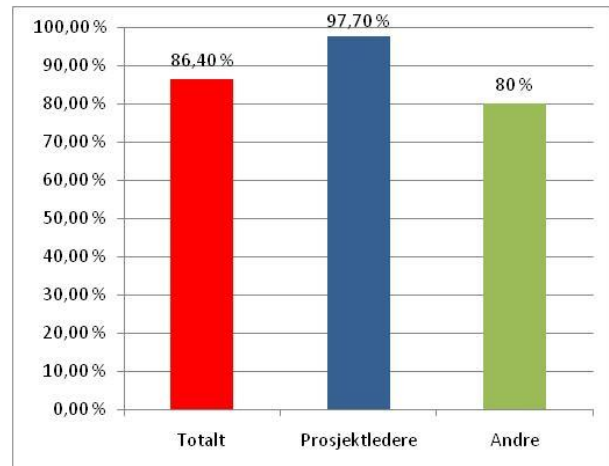
Figur 3: Metodebruk i caseundersøkelsen av Baneservice

1.6 Validitet og reliabilitet

1.6.1 Validitet

Undersøkelsen omfatter alle prosjektledere i Baneservice, hele toppledelsen og noe nøkkelpersonell i forbindelse med prosjektledelse. Totalt 22 personer. Av disse har 19 respondenter svart på undersøkelsen.

Dette gir en svært høy svarprosent på 86,4 %, og blant prosjektlederne er svarprosenten hele 97,7 prosent.



Figur 4: Svarprosent på spørreskjema

Svarprosenten er dermed så høy at den kan sies å gi et representativt bilde av prosjektmodenheter i Baneservice basert på undersøkelsesmodellen til Andersen og Jessen.

Bruk av spørreundersøkelser innebærer generelt en risiko for at respondentene kan misforstå spørsmål som er gitt og prosjektmodenhetsundersøkelsen til Andersen og Jessen inneholder også enkelte faguttrykk og begreper som krever spesifikk kunnskap.

Et annet forhold som kan prege svarene er at flere av prosjektlederne i Baneservice har jobbet seg opp fra å være fagarbeidere med Jernbaneskolen til å bli formenn, anleggsledere og senere prosjektledere. Andre har 2-årig teknisk fagskole eller ingeniørhøgskolen fra tidlige 80-tallet. Svært få er sivilingeniører. Det siste 1,5 året har Baneservice i samarbeid med Metier gjennomførte et studieopplegg i prosjektledelse før dette hadde kun 1 av de 12 prosjektledere dette på forhånd. Disse forholdene kan gjøre at noen av spørsmålene blir missforstått. To av respondentene har da også svart *Vet ikke/0* på 20 % av spørsmålene. Jeg har imidlertid valgt ikke å spekulere i denne usikkerheten i forhold til validiteten av undersøkelsen. Jeg opplever imidlertid forholdet som svært relevant i forhold til vurdering av selve prosjektmodenhetsmodellen og spørreskjemaet.

Et annet spørsmål vedr validitet en kan stille er: *"Måler spørsmålene i undersøkelsen prosjektmodenheter i Baneservice på en god måte?"* Andersen og Jessens prosjektmodenhetsmodell er i utgangspunktet en anerkjent modell. Ut fra dette bør man kunne anta at forskningsresultatet ved måling av prosjektmodenheter i Baneservice blir valid.

Jeg opplever imidlertid at dette også er en del av det jeg skal svare på i selve oppgaven, der jeg gjennom intervjuer og bruk av Andersen og Jessens prosjektmodenhetsmodell skal vurdere sterke og svake sider ved modellen.

Gjennom dette arbeidet anser jeg at jeg samlet sett vil oppnå god validitet på oppgaven og konklusjonen vedrørende Baneservice sin prosjektmodenhet.

1.6.2 Reliabilitet

Caseanalysen er gjennomført på egen arbeidsplass der jeg sitter i ledergruppen. Jeg kjenner dermed til og har et profesjonelt arbeidsmessig forhold til samtlige av intervjuobjektene, men arbeider ikke sammen med noen av dem og ingen rapporterer direkte til meg.

Det kan dermed være betimelig å spørre om undersøkelsen har tilstrekkelig god reliabilitet.

Ville en annen en jeg, gitt de samme premissene, fått det samme resultatet/de samme svarene fra respondentene og dermed trukket de samme konklusjonene?

Selve spørreundersøkelsen ble sendt ut på internett og besvarelsene ble gitt anonymt og er ikke sporbare. Undersøkelsen er imidlertid en subjektiv undersøkelse slik at svarene muligens kan variere noe ut fra hvordan man faktisk har det og trives på jobb den uken/dagen. Disse variablene vil gjelde dersom andre skulle har gjort spørreundersøkelsen jeg vil derfor vurdere svarene til å svært god reliabilitet.

Min arbeidsmessige relasjon til intervjuobjektet og til organisasjonen har gitt meg mulighet til å skape en trygg atmosfære i intervjusituasjonen og til å stille oppfølgingsspørsmål av en annen dybde enn en utenforstående ville kunne ha gjort. Det kan hevdes at min tilhørighet til ledergruppen i selskapet kan ha påvirket intervjuobjektene til ikke gi for negative tilbakemeldinger. Baneservice har imidlertid en etablert kultur med stor takhøyde. Svarene og tendensene som kommer frem i intervjuene samstemmer dessuten god med tendenser/svar i spørreundersøkelsen. Er det forskjeller kommer dette gjerne frem gjennom at intervjuobjektene er mer kritiske under intervjuene.

Ut fra dette vil jeg derfor vurdere risikoen for at jeg påvirker intervjuobjektene i mer positiv retning for liten og at intervjuene dermed har god reliabilitet.

2 Case – Baneservice

Kapittelet presenterer Baneservice og omhandler historikk, mål, nøkkeltall og organisering samt en gjennomgang av Baneservice sin uttalte strategi, strukturer og systemer for prosjektledelse. Dette innebærer bl.a. administrative støttefunksjoner, verktøy, kompetanseutvikling, systemer for prosjektstyring og styring av usikkerhet.

2.1 Historikk og forretningsidé

Baneservice ble skilt ut fra Jernbaneverket i 1992, ble egen forretningsenhet i 1997 og et eget AS i 2005. Selskapet er formelt eiet av Samferdselsdepartementet (Baneservice 2011f). Selskapet har i løpet av denne perioden gått fra å være en statlig forvaltningsetat til et privat forretningsmessig selskap. Siden Baneservice ble eget aksjeselskap har det vokst betydelig og har utvidet sitt forretningsområde. Selskapet har følgende forretningsidé:

”Baneservice er en ledende leverandør av entreprenør- og terminaltjenester til jernbanerelatert virksomhet i Skandinavia. Med fremtidsrettet kompetanse støtter vi våre kunder i å levere sikre, effektive og miljøvennlige transportsystemer” (Baneservice, 2010c)

2.2 Mål, posisjon

Baneservice innehar en solid posisjon på det norske marked og er den klart største entreprenøren på jernbane. I tillegg har selskapet klart å posisjonere seg godt også innen T-bane og trikk i Norge. Selskapet har til nå konsentrert sin anleggsvirksomhet om klart banetekniske oppdrag og oppdrag som dermed innebærer en stor andel graving, støping, rydding etc. har man definert av forretningsområde. Dette innebærer bl.a. at man ikke har gitt tilbud på en del ”trikkeentrepriser” da disse har en betydelig andel av denne type arbeid i seg.

Baneservice satser i Skandinavia. Selskapet åpnet i 2006 eget kontor i Göteborg og i 2009 etablerte man datterselskapet, Baneservice Skandinavia AB som har spesialisert seg på salg av terminaltjenester og drift av godsterminaler (www.baneservice.no, nedlastet 01.05.11). Allerede i april 2010 innehar dette selskapet ca 9 % av markedet i Sverige innen dette segmentet. Entreprenørvirksomheten i Sverige er i sterk vekst og utgjorde i 2010 ca 120 millioner av omsetningen til Baneservice (Baneservice, 2009a).

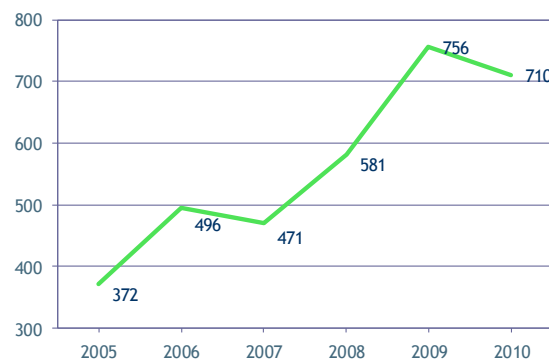
Selskapet har blitt et konsern som tilbyr terminaltjenester og drift av terminaler og entreprenørvirksomhet innen jernbane, trikk/bybane og t-bane i Skandinavia.

2.3 Nøkkeltall

Selskapet har som mål å nå en omsetningen på 1,3 mrd i 2014 med et resultat på 4 % (Baneservice, 2009a). Omsetningsmålet kan i henhold til figur 5 vise seg å være innen rekkevidde da selskapet allerede har doblet omsetningen fra 2005 til 2009.

De neste 550-600 millioner i

omsetningsøkning krever imidlertid innpass i nye markeder, bl.a. gjennom sterkt vekst i Sverige og innen T-bane/trikk segmentet samt økt vekst på drift av godsterminaler og rangerbanegårder.



Figur 5: Omsetning 2005 til 2010 (Baneservice, 2006 og 2011e)

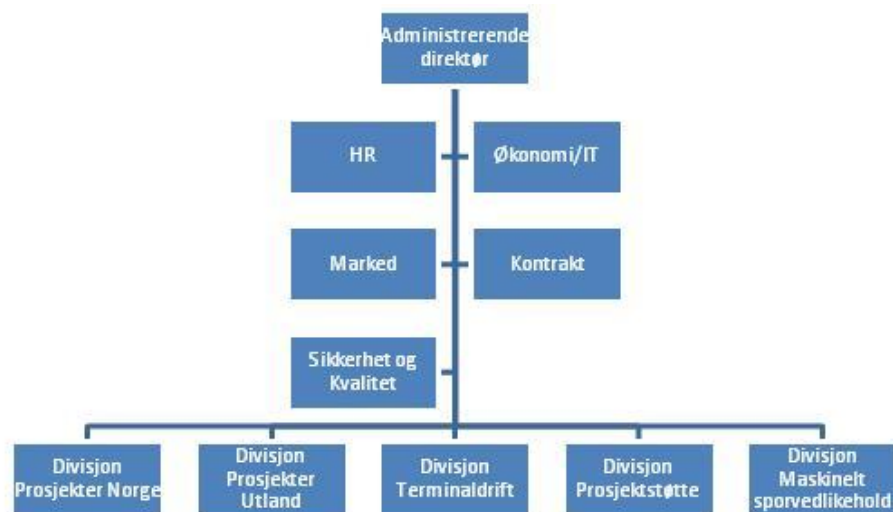
For å kunne beholde sin ledende markedsposisjon i Norge samt sikre vekst i Sverige og samtidig greie å stabilisere resultatet på 4 % kreves det imidlertid i tillegg en svært konkurransedyktig og effektiv organisasjon med bl.a. bedre prosjektledelse enn konkurrentene. Tabell 1 viser nøkkeltall for Baneservice siste 6 år og at selskapet i hele perioden aldri hatt en resultatgrad over 4 %. Årene 2007 og 2008 gikk med tap mens 2009 med et lite overskudd. Det store overskuddet som er synliggjort i regnskapet for 2009 er ikke reelt da dette skyldes regnskapstekniske føringer i forbindelse med overgang fra Statens Pensjonskasse til innskuddsbasert pensjon (Baneservice 2010).

Tabell 1: Nøkkeltall i Baneservice for årene 2005-2010 (Baneservice 2006 og 2011e)

Beløp i millioner kroner	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Omsetning	372,0	496,0	470,5	581,1	756,1	710,0
Resultat før skatt	5,8	8,9	-2,9	-45,3	63,1	
Resultatgrad (%)	2,0%	2,3%	-0,3%	-6,9%	9,5%	
Egenkapital	162,4	168,4	161,9	128	152,9	
Egenkapitalandel (%)	46,9	49,7	46,1	32,3	40,8	
Egenkapitalrentabilitet (%)	2,3	5,4	-1,8	-31,2	44,9	
Bemanning (gj.sn.fast ansatt)	250	343	355	329	350	

2.4 Organisering av prosjektene

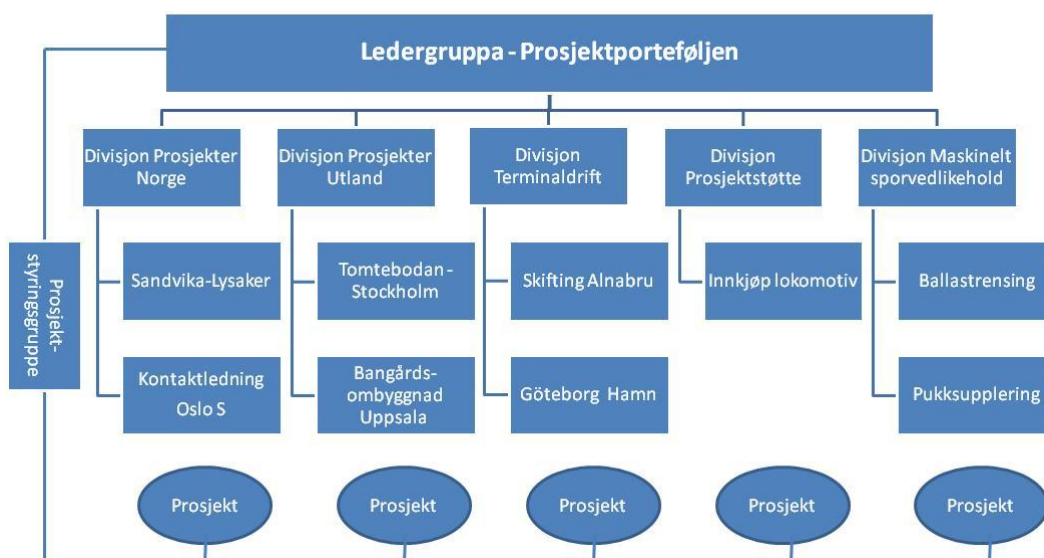
Baneservice må sies å være en typisk matriseorganisasjon, dvs en organisasjon der flere organisasjonsmønstre krysser hverandre. Den ene dimensjonen i bedriften er en linjeorganisasjon, der bedriften er inndelt i divisjoner og/eller avdelinger med ledere på forskjellige nivåer (Store Norske Leksikon, nedlastet 01.05.11).



Figur 6: Organisering av Baneservice (Baneservice, 2011b)

Som vist i Figur 6 er selskapet tradisjonelt organisert med felles stabsfunksjoner og delt i divisjoner etter forretningsområdene Terminaldrift, Utland, Norge og Maskinelt sporvedlikehold. Selskapet har ikke et tradisjonelt prosjektkontor men Kontrakt i stab har i oppgave å utarbeide og vedlikeholde en oversikt over prosjektporteføljen. I tillegg har de støtte i anbudsfasen til divisjonene vedrørende kalkulasjon og utarbeiding av anbud samt oppfølging av tapte kontrakter og årsak til dette.

Figur 7: Eksempel på prosjektorganisering i Baneservice

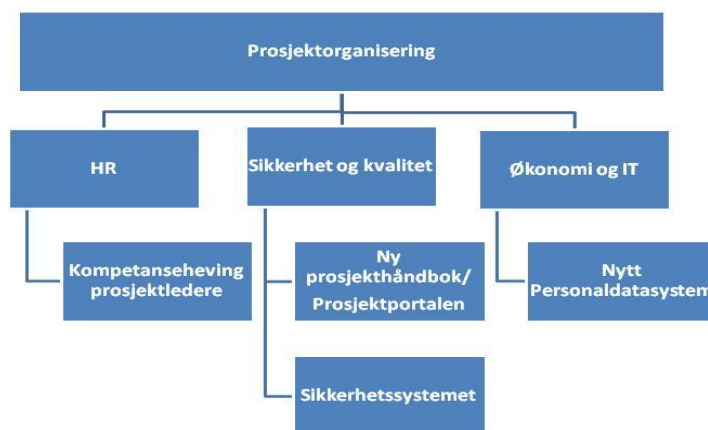


I tillegg har selskapet en divisjon kalt Prosjektstøtte som innehar enn Facility Management funksjon overfor de andre divisjonene og står som formell eier av bl.a. maskiner, utstyr, kontorlokaler, brakker etc.

Den andre dimensjonen en typisk matriseorganisasjon. Dvs prosjektorganisasjonene som er satt til å løse bestemte, tidsbegrensede oppgave, og hvor den beste kompetansen er hentet inn fra forskjellige deler av linjeorganisasjonen, men hvor de ansatte også inngår i hele bedriftens linjeorganisasjon (Store Norske Leksikon, nedlastet 01.05.11).

Den enkelte medarbeider kan ha ulike prosjektledere og arbeider i ulike prosjektteam i løpet av sesongen. I tillegg til prosjektlederne er det derfor en linjeorganisasjon med ledere med utøvende personalansvar. Hver divisjon kan dermed sies å inneha en medarbeiderpool som til en hver tid jobber i ulike prosjekt, se figur 8. Unntaket er Divisjon Prosjektstøtte som innehar en tradisjonell linjeorganisering.

I tillegg til utøvende prosjekter som retter seg mot utførelse av konkrete entrepriser og kontrakter bruker Baneservice prosjektarbeidsformen til organisasjon, - personalmessige, og organisatoriske



Figur 8: Eksempel på organisering av interne utviklingsprosjekter

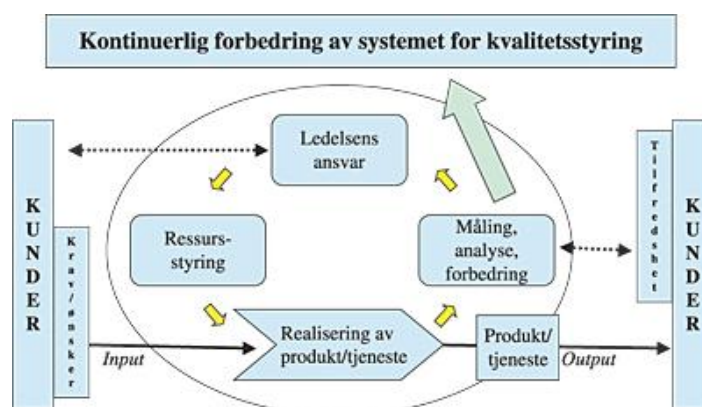
utviklingsprosjekter. Disse ligger organisert i stab (se figur 9), men ressurser brukes fra hele linjen i hele organisasjonen. Prosjektlederne for disse prosjektene er ikke ”profesjonelle prosjektledere” slik som i divisjonene der man har ansatte prosjektledere som kun innehar denne funksjonen.

Oppsummert kan man dermed si at Baneservice benytter prosjektarbeiderformen i to ulike områder av virksomheten:

1. Personal, organisasjon og tekniske utviklingsprosjekter internt for utvikling av organisasjonen.
2. Driftskontrakter og entrepriseprosjekter, som er rettet eksternt ut mot kunde. Alt salg er prosjektorganisert.

2.5 Uttalt strategi for å lykkes i prosjektledelse

Baneservice har visjon og verdier som er kjent i bedriften og tydelige mål (2009a). Selskapet fremhever dessuten kontinuerlig forbedring innen kvalitet og sikkerhet som et sentralt virkemiddel for å nå målene. Selskapet er ikke sertifisert i henhold til ISO 9001, men fremhever i sitt styringssystem (Baneservice, 2010d) at de har lagt prinsippene i ISO 9001



Figur 9: Prosess for kontinuerlig forbedring, (ISO 9001, 2008)

til grunn for utformingen av styringssystemet og prosjekthåndboken.

Bakgrunnen for dette valget er at ISO 9000 serien viser hvordan ledelse, rapportering, måling kontroll og revisjon er av betydning for å få til kvalitetsforbedring og for å kunne levere et tilfredsstillende produkt (Baneservice 2010d). Se figur 9).

2.6 Administrative støttefunksjoner

2.6.1 Støttefunksjoner i Stab

Gjennomgang av organisasjonskart og stillingsbeskrivelser i selskapet viser en rekke administrative støttefunksjoner. Sentrale i felles stab er IT med tre ansatte, kontraktssjef som jobber med det juridiske i forhold anbudsoversikt, kontraktsvurdering, bistår ved kontraktsforhandling m.m. og kalkulatør som er med på utregning av anbud. Kontraktssjef og kalkulatør er i hovedsak inne på prosjekter rettet mot eksterne kunder. I tillegg har alle forretningsområdene og større prosjekter over 25 millioner egen prosjektøkonom fra stab.

2.6.2 Støttefunksjoner i Prosjektstøtte

Prosjektstøtte har administrative støttefunksjoner på maskiner, verktøy, utstyr, innkjøp og maskinelt vedlikehold som er rettet inn mot alle prosjekter i Baneservice.

2.6.3 Støttefunksjoner i Sikkerhet og kvalitet

Avdelingen innehar støttefunksjoner på alle forhold vedrørende sikkerhet og kvalitet slik som for eksempel vernerunder, måling av kvalitetsavvik, internrevisjoner, utarbeiding av HMS-planer og sikker jobbanalyser før oppstart av prosjekter og oppfølging og registrering av uønskede hendelser/avvik eller tilløp til avvik på sikkerhet og kvalitet.

2.6.4 Støttefunksjoner i forretningsområdene

I henhold til organisasjonskartet for forretningsområder innehar divisjonene følgende administrative støttefunksjoner i egne rekker i tillegg til i stab (Baneservice, 2011b):

- Prosjektkoordinator, samtlige 3 divisjonene har en hver
- Prosjektingeniør, prosjekter Norge har 3 stk og prosjekter maskinelt sporvedlikehold har 1
- Prosjekter maskinelt sporvedlikehold har en person som er prosjektstøtte til ulike prosjektledere
- Divisjon terminaldrift har en kunde- og salgsansvarlig

2.7 Utvikling av prosjektlederkompetanse

2.7.1 Prosjektlederutdanning

Baneservice har etablert en prosjektlederutdanning i 3 deler på totalt 30 studiepoeng. Utdanningen gir mulighet for senere sertifisering som prosjektleder. Alle prosjektledere har gjennomført hele eller deler av dette utdanningsprogrammet de siste 2 årene.

2.7.2 Prosjektforum

Selskapet har noe de kaller prosjektforum som bestående av ledergruppa pluss alle prosjektledere. Prosjektforum samles 1 til 2 ganger i året. Temaet på disse møtene har i hovedsak vært ledelse og atferdsendring, økonomisk utvikling, mål og strategier. HR er ansvarlig for gjennomføring av prosjektforum.

2.8 Systemer for prosjektstyring

2.8.1 Styringsgrupper

Baneservice har etablert en prosedyre for etablering av styringsgruppe for prosjekter som er over 25 mill (Baneservice, 2011a). Styringsgruppa rapporter til ledergruppa.

2.8.2 Økonomistyring

Baneservice bruker et egenutviklet program for økonomistyring av prosjekter (Plutus). Plutus bygger på best praksis innen prosjektledelse og økonomistyring og stiller krav om at prosjektet skal inneholde en prognose om forventet sluttresultat. Generelle styringsprinsipper forøvrig er: Krav til *mål*, dvs hvilke bidrag prosjektet skal gi til driften av Baneservice og til nødvendig fortjeneste. Krav til *plan/produksjonskalkyle*. Krav til *registrering* av utførte mengder og medgåtte kostnader.

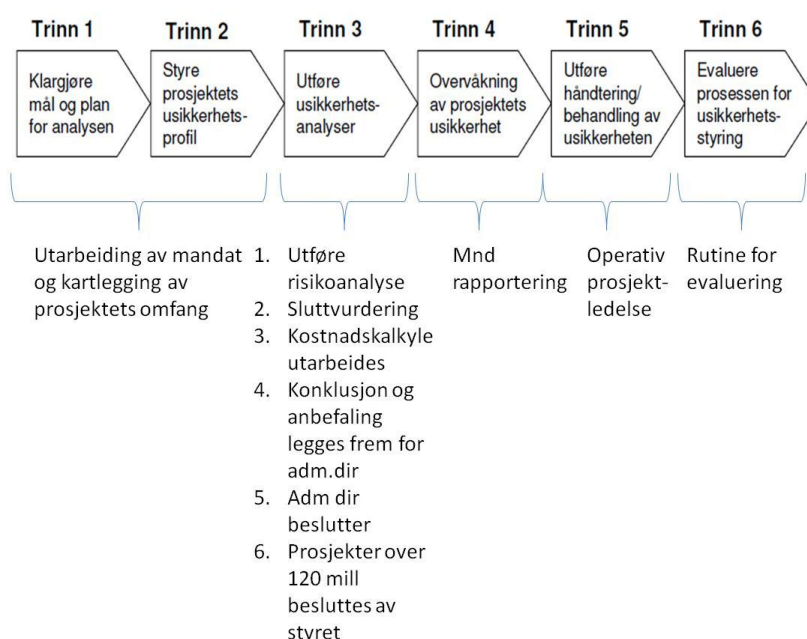
Krav til *oppfølging* gjennom å identifisere avvik mellom planlagte (kalkulerte) kostnader og virkelig forbrukte kostnader. Krav til å analysere avvikene, årsak og konsekvenser. Krav til *korreksjoner* ved negative avvik (Baneservice, 2011a).

2.8.3 Strategimøter og månedsrapportering

Selskapet har egne ledermøter ca 4 pr år der strategi og måloppnåelse i forhold til strategien er eneste tema. Kontraktsjef har ansvar for å holde oversikten over den totale prosjektporteføljen, prosjekter som kan komme og anbud selskapet ikke har vunnet. Ledergruppa har månedlige rapporteringsmøter der alle prosjekter rapporterer i forhold til parameterne i Plutus og beskrivelse av fremdrift og avvik i forhold til mål med dekningsgrad i kroner og % rapporteres månedlig til ledergruppen. I tillegg gir alle prosjekter med en ramme på mer enn 20 mill. en egen rapport på alle parametrene.

2.8.4 Styring av usikkerhet

Torp et al. (2008) har i sin forskningsrapport i PUS kommet fram til en generell prosess for håndtering av usikkerhet bestående av 6 trinn. Dette har han gjort etter å ha vurdert fire forskjellige prosesser og tatt utgangspunkt i ISO 16085 som en internasjonal og akseptert standard. Baneservice har en rutine for gjennomføring av en risikovurdering ved kontraktstilbud (Baneservice, 2011a). Rutinen er basert NS-ISO 31000:2009 Risikostyring - Prinsipper og retningslinjer og NS-ISO Guide 73:2009 Risikostyring – Terminologi. Baneservice sin styring av usikkerhet sett i forhold til Torp et al.(2008) sin identifisering av 6 generelle prosesser kan illustreres på følgende måte:



Figur 10: Torp et al. (2008) prosesser i 6 trinn vs Baneservice og styring av usikker

Utførelse av risikoanalyse gjennomføres i henhold til egen rutine og identifisering av usikkerhetsområder gjøres ut fra en på forhånd definert erfaringsdatabase.

Oppsummeringen gjøres i en samlet kritikalitetsmatrise der det tydelig kommer frem forhold som indikerer høy usikkerhet og den samlede usikkerhetsprofilen for det enkelte prosjekt.

Kritikalitetsmatrise			
Sannsynlighet			
Høy			
Medium			
Lav			
	Lav	Medium	Høy
Konsekvens			

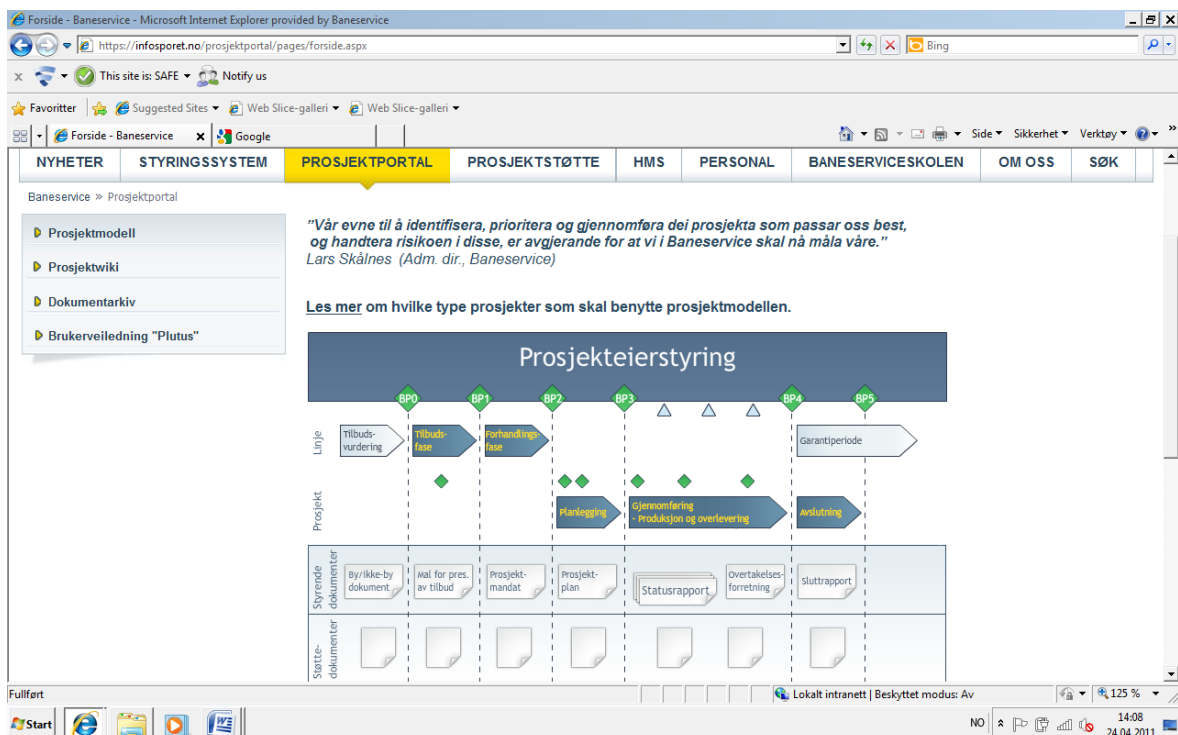
Figur 11: Kritikalitetsmatrise (Baneservice 2011 a)

2.8.5 Oppfølging av kvalitets og sikkerhetsavvik

Alle avvik og hendelser på kvalitet og sikkerhet både faktiske avvik og tilløp til uønskede hendelser skal meldes inn. Alle innrapporteringene skjer på prosjektnivå. Bedriften har stort søkelys på å øke innrapporteringen slik at enkeltpersoner premieres med skrapelodd for hver innrapporterte hendelse. I tillegg får det prosjektet som har jobbet best med kvalitet og sikkerhet i året som gikk tildelt HMS-prisen på Baneservedagene.

2.9 Rutiner - Prosjektportalen

Baneservice har en elektronisk prosjekthåndbok kalt "Prosjektportalen" (Baneservice, 2011a) . Denne ligger elektronisk tilgjengelige for alle på de lokale intranettet. Her er alle rutiner rundt prosjektledelse og prosjektstyring tilgjengelige og systematisert.



Figur 12: Printscreen av Prosjektportalen (Baneservice, 2011a)

2.10 Prosjektverktøy

Verktøy som brukes til styring av prosjektene er

- Synergi – rapporterings- og oppfølgingsverktøy for uønskede hendelser eller avvik innen kvalitet og sikkerhet
- Agresso, et system for rapportering av timer, påløpte kostnader, inntekter, betaling og kontoføring av regninger. Gjøres løpende og oppsummeres månedlig. Hvert prosjekt har sitt unike prosjektnummer.
- MS. Project, et system for planlegging, gjennomføring og kontroll av fremdrift
- Digital Prosjekthåndbok, egenutviklet program, Prosjektportalen
- PLUTUS, et egenutviklet program
- Mal for gjennomføring av risikoanalyse for kartlegging av usikkerhet

2.11 Oppsummering

Etter en gjennomgang av selskapets styringssystem, årsmeldinger m.m. vil jeg oppsummere med følgende:

Styringssystemer m.m.	I Baneservice
Overordnet prosjektstrategi	Ja
Porteføljeledelse	Ja
Lever resultatbidrag i hht budsjett	Delvis
Leverer rett kvalitet	Ja
Lever til tid	Ja
Prosjekthåndbok	Ja
Prosjektkontor	Nei
System for kompetanseutvikling	Ja
Prosjektverktøy	Ja
Ressurspool maskiner	Ja
Ressurspool personell	pr divisjon
Matriseorganisasjon	Ja
System for styring av usikkerhet	Ja
Støttefunksjoner i forretningsområdene	Begrenset
System for oppfølging av avvikt	Ja

Tabell 2: Oversikt over styringssystemer m.m. i Baneservice

Blant de funnene som kommer frem er at selskap leverer varierende på resultat og at se selskapet mangler er et prosjektkontor.

3 Prosjektmodenhet i organisasjoner

Gareis og Huemann, Andersen og Jessen og PMI fokuserer alle i sine prosjektmodenhetsmodeller på modenhet i prosjektstyring, programstyring og porteføljestyling I dette kapittelet vil jeg derfor definere disse begrepene. Videre vil jeg gi en generell definisjon av begrepet prosjektmodenhet og se litt nærmere hva Andersen (2003, 2005), Gareis og Huemann (2000) og PMI (2003, 2005) legger i selve begrepet prosjektmodenhet. Det er vesentlig da hva de legger i begrepet er utslagsgivende for oppbygging av modellene.

3.1 Prosjekt - program og portefølje

3.1.1 Prosjekt og prosjektledelse

De aller fleste definisjoner på et **prosjekt** er like, men mer eller mindre utdypende. PMI (2005) definerer et prosjekt som ” En midlertidig bestrebelse gjennomført for å skape et unikt produkt eller unik. Andersen (2005) utdyper dette videre til at det:

- skal utføre en bestemt arbeidsoppgave
- oppgaven er tidsavgrenset dvs temporær
- er iverksatt av en annen organisasjon enn basisorganisasjonen
- skal levere resultater som innebærer muligheter for endringer, til dels dramatiske, for brukerne av resultatet
- består av flere mennesker med forskjellige fagbakgrunn som arbeider tett sammen
- har til rådighet også andre typer ressurser (it-systemer, maskiner, etc.) men er bundet av økonomiske begrensninger
- den er gjenstand for interesse og engasjement fra mange personer og grupper, innenfor prosjektet, og innenfor og utenfor basisorganisasjonen
- den er utsatt for usikkerhet knyttet til forhold både innenfor og utenfor prosjektet

Et prosjekt er avhengig av god ledelse for å lykkes. Cleland (1995:86) definerer **prosjektledelse** til: *“Project leadership is defined as a presence and process carried out within an organizational role that assumes responsibility for the needs and rights of those people who choose to follow the leader in accomplishing project results”*

Mikkelsen og Riis (2005) har oppsummert et prosjekt og prosjektlederens rolle og oppgaver på, opplever jeg, en god måte gjennom sin 5x5 ledelsesmodell med 5 grunnelementer (se figur 13).

Situasjonsbetingende faktorer vil dermed påvirke både lederen og gruppens effektivitet og prestasjoner. Dette kalles også situasjonsorientert lederskap. Prosjektledelse kan dermed sies å være situasjonsbestemt ledelse satt i system.

3.1.2 Program- og porteføljeledelse

Alle de modellene jeg omtaler i min oppgave skiller mellom prosjektledelse, ledelse av prosjektprogram og ledelse av en prosjektportefølje (se figur 14).

Prosjektporteføljeledelse består av en gruppe prosjekter eller programmer som er gruppert sammen for å gjøre de lettere å oppnå effektiv ledelse og nå strategiske mål. Grupperingskriterium kan for eksempel være forretningsområde (PMI, 2005).

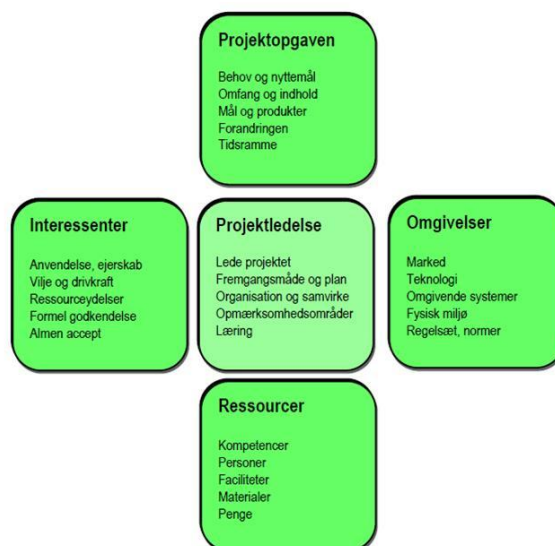
Et prosjektprogram kjennetegnes ved at det er et overordnet prosjekt med flere underprosjekter som har samme mål men forskjellig arbeid (Andersen, 2005).

Hensikten med prosjektprogrammer er å søke å optimalisere sluttresultatet i form av bl.a.

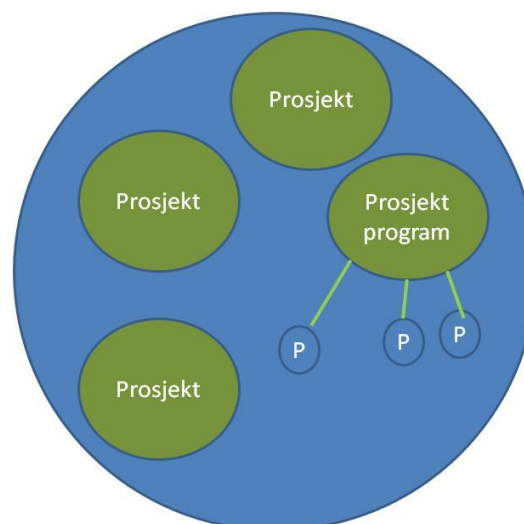
leveranse, tid og økonomisk resultat.

Maylor et al. (2006) presiserer imidlertid at prosjektprogram kan organiseres på ulike måter (se figur 15):

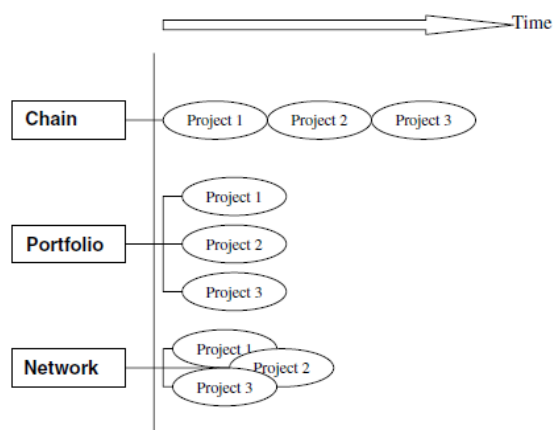
1. som en kjede av prosjekter som igangsettes etter hverandre,
2. som en portefølje av prosjekter som pågår samtidig i tid eller,
3. som et nettverk av prosjekter som henger sammen.



Figur 13: Mikkelsen og Riis (2005) Ledelsesmodell



Figur 14: Prosjektportefølje bestående av prosjektprogram og enkeltprosjekt



Figur 15: Organisering av prosjekt i program (Maylor et al., 2006)

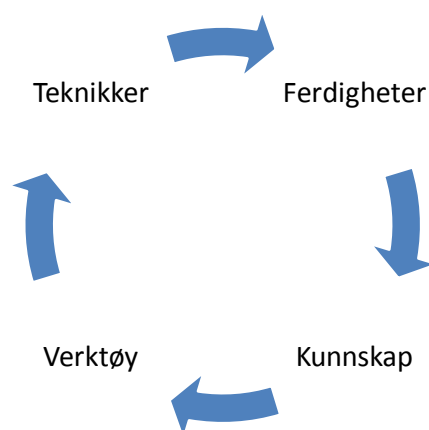
3.2 Generelt om prosjektmodenhet

Det engelske ordet *mature* dvs moden kan defineres som fullstendig, utviklet, erfaren, voksen og modne (Berulfsen og Berulfsen, 1984). *Maturity* dvs modenhet kan defineres som "the state of being mature" (Hornby, 1984) dvs grad av modenhet eller nivå for utvikling eller grad av egenskaper. Det å være moden defineres igjen som å ha nådd en tilstand der man er dyktig, erfaren, profesjonell og utlært, dvs at man har nådd en tilstand av maksimal utvikling. Modenhetsbegrepet indikerer at det er mulig å utvikle utøvelsen av prosjektledelse i en organisasjon fra et grunnivå til et høyere nivå. Andersen og Jessen (2003) påpeker at en forstilling om en trapp med trinn er et logisk bilde på denne utviklingen av modenhet over tid der utviklingen i modenhetsnivå kan bli gjenkjent som ulike trinn, og påpeker at en slik trappemodell også brukes i andre modenhetsmodeller, bl.a. modellene Software Engineering Institute Capability Maturity Model for Software og IPMA Competency Baseline.

Prosjektledelse har utviklet seg fra å fokusere på hvordan det enkelte prosjekt ledes og hvilke kompetanse en god prosjektleder bør ha til også å omfatte hvordan det enkelte selskap/organisasjon bruker prosjekter til at nå sine strategiske mål. Ut fra dette har begrepet prosjektmodenhet etablert seg. Ulike forskere, institusjoner og modeller har utdypet definisjonen. Nedenfor har jeg sett nærmere på definisjonen av prosjektmodenhet i tre ulike modeller.

3.3 PMI' og prosjektmodenhet

Project Management Institute (heretter kalt PMI) sin standard OPM3 bruker begrepet "organisatorisk prosjektledelse" definert som i hvilken grad en organisasjon/selskap praktiserer organisatorisk prosjektledelse. Graden av modenhet utgjør summen av selskapets kunnskap, ferdigheter (skills), verktøy og teknikker for organisasjons- og prosjektaktiviteter for å oppnå strategiske mål gjennom bruk av prosjekter (PMI, 2003:5), se figur 16.



Figur 16: Illustrasjon av de fire dimensjonene i organisatorisk prosjektledelse

3.4 Andersens og prosjektmodenhet

Andersen (2005) mener på sin side at prosjektmodenhet innebærer at selskapet bruker prosjektarbeidsformen på en ideell måte for å nå sine mål, se figur 17. Han definerer modenheten i en virksomhet til å utgjøre summen av handlingene (den praktiske utførelsen), holdningene (villigheten til å gjøre noe) og kunnskapene (forståelsen av konsekvensene av handlingene og holdningene i selskapet) der handlinger, holdninger og kunnskap påvirker hverandre gjensidig.

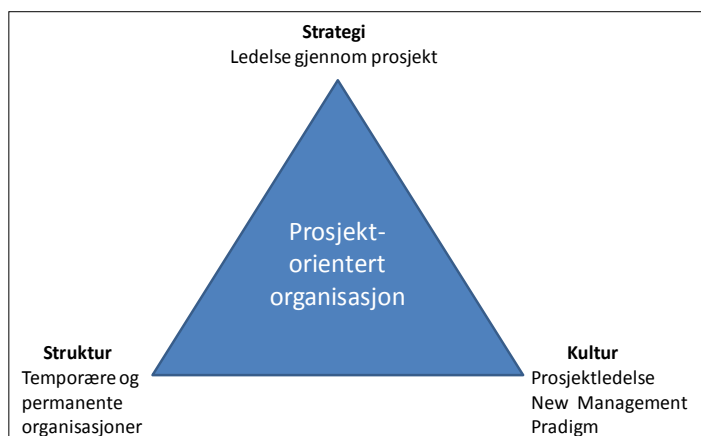


Figur 17. Prosjektmodenhetens tre dimensjoner (Andersen, 2005)

3.5 Gareis og Huemann og prosjektmodenhet

Gareis og Huemann (2000) bruker ikke begrepet prosjektmodenhet men isteden begrepet "grad av prosjektlederkompetanse" og refererer til et selskap eller en organisasjon som bruker prosjektarbeidsformen på en ideell måte for å nå sine mål som

"Den prosjektorienterte organisasjon(POO)" eller "Det prosjektorienterte selskap(POC)".



Figur 18: Den prosjektorienterte organisasjon (Gareis og Huemann, 2000)

Den prosjektorienterte organisasjon kjennetegnes i følge Gareis og Huemann, (2000) av en tydelig strategi på ledelse gjennom prosjekt. En sterk prosjekt- og ledelseskultur rettet inn mot strategien. Og gode strukturer som sikrer og forsterker strategi og kultur (se figur 18).

3.5.1 Strategi

I følge Gareis (2006 2:1) vurderer en prosjektorientert bedrift ikke bare prosjekter som et verktøy til å gjennomføre komplekse oppgaver og prosesser, men som et strategisk valg og der prosjektarbeidsformen settes som en forutsetning for hvordan man organiserer selskapet.

Selskapet definerer ledelse gjennom prosjekt som selskapets organiseringsstrategi for å nå forretningsmessige og strategiske mål.

For å få til dette har selskapet fokus på følgende:

- Måloppnåelse og utvikling av ansattes kompetanse
- Organisasjonens evne til læring
- Organisatorisk differensiering og delegering av ledelsesansvar
- Kvalitetssikring av prosjektarbeid og helhetlig prosjektdefinisjoner

3.5.2 Struktur

Gareis (2006) mener videre at en prosjektorientert organisasjon organiserer temporære grupper for gjennomføring av så vel komplekse prosesser som kontrakter for eksterne kunder, produktutvikling, markedskampanjer eller rekonstruksjon av aktiviteter for interne kunder etc. Selskapet besitter dermed en prosjektportefølje med ulike typer prosjekter. Jo flere ulike typer prosjekter selskapet har i sin prosjektportefølje, jo mer forskjellige de er, jo mer komplekse krav stilles til ledelse. For å kunne støtte en suksessfull gjennomføring og overvåke overholdelse av målene i det enkelte prosjekt og samtidig greie å måle dette opp mot selskapets strategi kreves det at selskapet har etablerte permanente organisasjonsstrukturer og faste støttefunksjoner for prosjektene og har gode interne strukturer (prosedyrer, prosjektstøttefunksjoner, ressurspool, styringsgrupper m.m.).

3.5.3 Prosjektkultur

Prosjektorienterte selskap karakteriseres i følge Gareis (2006) av at de ser på seg selv som en prosjektorientert organisasjon og at de har en eksplisitt prosjektkultur. En eksplisitt prosjektkultur innebærer bl.a. et sett av felles normer, regler og verdier der prosjektledelse ses på som en forretningsprosess som det eksisterer egne prosedyrer for, og en felles forståelse av handlinger for hvordan prosjektledelsen skal utøves. En ny måte å lede, også kalt "New Management Paradigme" som innebærer:

- Organisering relatert til konkurransemessige fortrinn
- Engasjement hos ansatte
- Proessorientering
- Teamarbeid og flat organisasjonsstruktur
- Kontinuerlig organisasjonsmessig endring
- Kundeorientert
- Nettverk/samarbeid med kunder og leverandører

3.6 Drøfting og oppsummering av begrepet prosjektmodenhet

3.6.1 Kunnskap vs ferdigheter

Virksomhetens kunnskap kan være både taus og eksplisitt. Eksplisitt kunnskap kjennetegnes av at den kan uttrykkes skriftlig. Et selskap eller prosjekts eksplisitte kunnskap gir seg til uttrykk gjennom tegninger, dokumentert, kunnskapsdatabaser bøker etc og en den delen av kunnskapen som kan uttrykkes, kommuniseres og diskuteres, mens taus kunnskap er knyttet til sanser, fysiske erfaringer, individuell persepsjon, tommelfingerregler og intuisjon (von Krogh et al. 2000). Taus kunnskap er kunnskap som ligger implisitt i mennesker og kommer til uttrykk gjennom hva en person gjør. For et selskap uttrykker dette seg som en felles organisasjonskultur – ”sånn gjør vi det hos oss”. PMI sitt begrep ”ferdigheter” kan på mange måter sammenlignes med taus kunnskap.

3.6.2 Handlinger vs begrepet verktøy og teknikker (struktur)

Andersen (2005) legger handlinger på både operativt, taktisk, administrativt og strategisk nivå inn i sitt handlingsbegrep. Jeg vil hevde at en høy grad av modenhet vil stille krav til struktur, verktøy og teknikk for at handlingene skal bli på et optimalt nivå. Jeg opplever derfor Andersen, Gareis og PMI utfyller hverandre her.

3.6.3 Organisasjons- og prosjektkultur vs holdninger

Gareis (2006) fremhever betydningen av en eksplisitt prosjektkultur, dvs en felles profesjonell organisasjonskultur for og i prosjektet. Schein (1985:7), definerer organisasjonskultur til å være: *”Et mønster av grunnleggende antakelser, verdier og normer – utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene”*.

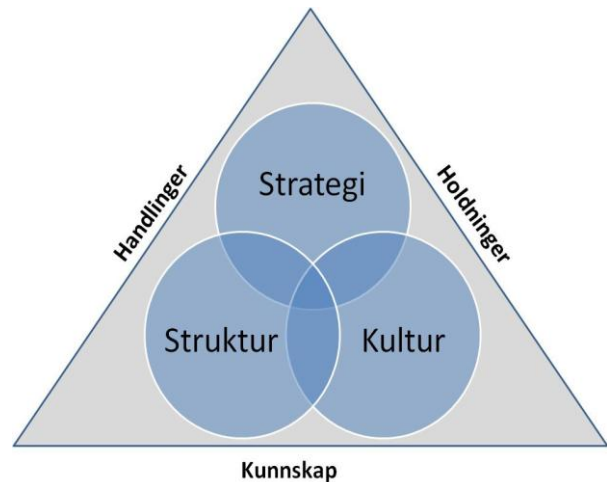
Andersen og Jessen (2003) på sin side bruker begrepet holdninger og definerer dette som *villigheten til å gjøre noe*. Villighet til å gjøre noe må kunne sies nettopp å bygge på den enkelte eller organisasjonens grunnleggende antakelser, verdier og normer. PMI (2003) på sin side bruker ikke begrepet holdninger eller kultur men måler det som fysisk gjøres.

3.6.4 Konklusjon

Andersen og Jessens beskrivelse av prosjektmodenhet på organisasjonsnivå og Gareis og Huemann sine krav til en prosjektorientert organisasjon oppleves som komplementære.

PMI (2003) derimot har en noe snevrere definisjon på prosjektmodenheter da den konsentrerer seg om hva selskapet gjør og har, dvs utøvende ferdigheter, verktøy, teknikker og kunnskap.

Både Andersen (2005) og Gareis (2006) beskriver prosjektmodenheter/den prosjektorienterte organisasjon som et selskap eller en organisasjon som bruker prosjektarbeidsformen på en ideell måte for å nå sine mål. Men der Andersen (2005) definerer modenheten i en virksomhet til å utgjøre summen av handlingene, holdningene og kunnskapene på prosjektledelse, beskriver Gareis og



Figur 19: Prosjektmodenheter, sammenstillinger av Andersen (2005) og Gareis (2006)

Huemann (2000) og Gareis (2006) konkrete krav til taus og eksplisitt kunnskap, holdninger og handlinger innen strategi, struktur og kultur som det prosjektorienterte selskap må inneha. Dette er ikke motstridene definisjoner, snarere utdypende. Slik jeg ser det kan dermed prosjektmodenheter oppsummeres som selskapets samlede kunnskap, handlinger og holdninger på prosjektledelse og hvordan de utøver og har verktøy til å utøve prosjektledelse på en ideell måte innen strategi, struktur og kultur. Dette har jeg forsøkt å illustrere i figur 19.

Prosjektmodenheter krever at det er en rød tråd mellom ledelsen av det enkelte prosjekt, ledelse av grupper av eksterne og interne prosjekt og forholdet mellom selskapet og det enkelte prosjekt. Et selskap må bruke prosjektarbeidsformen ikke bare til å løse enkeltoppgaver men til å nå selskapets overordnede strategiske mål, drive forretningsutvikling, håndterer kunder og oppdrag samt gjennomføre endring.

Kompetanse på prosjektledelse omfatter dermed ikke bare prosjektlederen men det enkelte medlem i prosjektgruppa og organisasjonen totalt. I tillegg må det være en sammenfallende og komplimenterende kompetansen på disse ulike områdene.

Dette innebærer at selskapets rutiner på prosjektledelse og kompetansen hos prosjekteier, prosjektleder og prosjektgruppemedlemmer må være samstemt med den organisatoriske prosjektlederkompetanse i selskapet.

4 Modeller for måling av prosjektmodenhets

I kapittel 4.1 vil jeg si litt om bakgrunnen for utvikling metoder for å måle et selskaps dyktighet innen prosjektledelse, og i kapittel 4.2, 4.3 og 4.4 vil jeg behandle metodene til Gareis, Andersen og PMI noe grundigere før jeg anvender Andersen Jessens (2002) modell for måling av prosjektledelse i Baneservice.

4.1 Bakgrunn for utvikling av modenhetsmodeller

De fleste organisasjoner må i dag håndtere mange prosjekter, ofte samtidig. Dette har ført til en erkjennelse av at de trenger prosesser, ferdigheter, systemer og strukturer for å velge de riktige prosjektene, støtte dem på riktig måte og gjenta prosjektsuksesser (Morris og Pinto (2004: 1234).

4.1.1 Mange prosjekter misslykkes

Prosjektledelse er i løpet av de siste 30 årene utviklet seg til et fag. Det er skrevet mange bøker, gjort mye forskning på ”best praksis”, etablert studier både på bachelor og masternivå i prosjektledelse og sertifisering av prosjektledere. Til tross for dette har bl.a. Shenhar og Stefanivic (2006), PMI (2005), Standish Group (1994, 2001) med flere vist at få prosjekter lykkes med både å levere i forhold til mål på spesifisering tid og budsjett.

En utfordring for selskap som bruker prosjektarbeidsformen blir derfor å kontinuerlig jobbe med forbedringer og søke å finne ut hva i prosjektprosessen som må forbedres.

Harvey Maylor (2005) stiller følgende svært sentrale spørsmål:

”Hvorfor er det slik at noen organisasjoner har velutviklede prosjektprosesser og andre har mer noe som ligner på kaos? Selvsagt har begge det samme kommersielle målet om suksess. Hvorfor drukner noen organisasjoner i administrasjon, prodsedyrer, rutiner og dokumenter – som gjør at de mister årsaken til prosessen og målet av syne?.

Utfordringen blir da, hvordan bli bedre på prosjektledelse uten og drukne i byråkrati?

Strand (2003) fremhever at modenhetsmålinger og benchmarking på utøvelse av prosjektledelse kan benyttes for å oppnå og opprettholde *beste praksis* og derved skape konkurransefortrinn i et presset marked. Hensikten med målingene er da ikke bare å måle status for bedriften, men også å avdekke tendenser tidlig for derved å kunne iverksette forebyggende tiltak raskt.

4.1.2 Korrelasjon mellom konkurranseevne/måloppnåelse og prosjektmodenhet

Andersen (2003) sier at *”Vi har lenge visst at det er betydningsfullt å mestre gjennomføringen av det enkelte prosjekt, enten det nå er et IT-prosjekt, et produktutviklingsprosjekt eller noe annet. Alle får det ikke til like godt - vi leser stadig om mislykkede prosjekter. Men noen lykkes. Prosjektet blir ferdig til rett tid og innenfor budsjett og skaper de ønskede effekter i basisorganisasjonen, blant kunder eller klienter. Men dette er ikke lenger bra nok for den virksomhet som vil ligge i front. Det er ikke nok å lykkes med det enkelte prosjekt. Virksomheten må lykkes med alle sine prosjekter. Og viktig – effekten av den samlede massen av prosjekter må bli noe mer enn summen av alle enkeltprosjektene. For å lykkes må virksomheten ha en gjennomtenkt strategi, velge ut de riktige prosjektene, være bevisst på og utnytte sammenhengene mellom dem, tildele ressurser deretter og så gjennomføre det enkelte prosjekt i henhold til planer”.*

Det er i litteraturen jeg har gjennomgått en bred enighet om at det er en stor korrelasjon mellom prosjektmodenhet og konkurranseevne. Andersen (2005) uttrykker bl.a. dette slik: *”Graden av prosjektmodenhet er av betydning for virksomhetenes konkurranseevne det blir derfor viktig for en virksomhet og å vite hvor godt den behersker prosjektarbeidsformen. Det blir viktig for den å sammenligne seg med andre virksomheter og ha et bilde av sin egen prosjektmodenhet i forhold til dem”.*

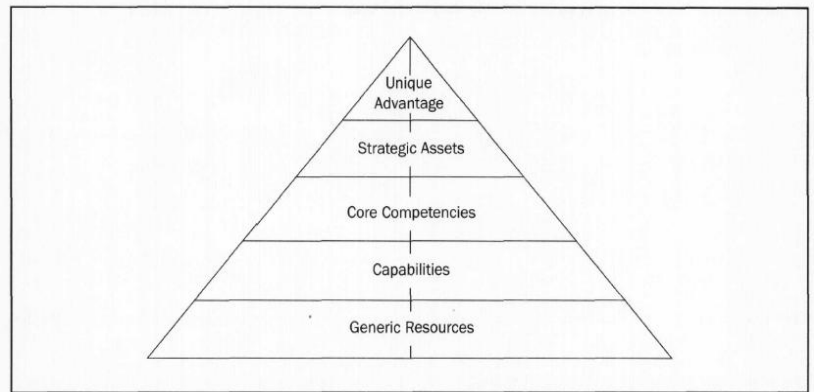
Til tross for en felles forventning om at høy prosjektmodenhet gir forbedret utøvelse av prosjektene finnes det imidlertid lite aktuell forskning som støtter dette argumentet.

Tidligere forskning i prosjektmodenhet viser motstridende resultater.

Ibbs og Kwak (2000) sin forskning med utgangspunkt i Project Management Maturity viste ingen statistisk signifikant korrelasjon mellom prosjektmodenhet og det enkelte prosjektets suksess basert på kostnader, tidsplan og kvalitet.

Yazici (2009) på sin side gjennomførte en studie av 8 selskaper der hun så på sammenhengen mellom prosjektmodenhet målt i PMM og sammenlignet dette med ytelse/resultat/kostnader sett i forhold til både interne og eksterne indikatorer. Dette studiet vist at selskaper med høy grad av prosjektmodenhet var i stand til å oppnå vesentlige besparelser, økt salgsvekst, og forbedret konkurranseevnen sammenlignet med sine konkurrenter.

Jugdev og Thomas(2002) fant en sammenheng mellom dyktigheten og prosjektsuksess og viser til Bruch et al. (2001) sin modell om hvilke forhold i en bedrift som vil kunne gi et strategisk fortrinn (Figur 20).



Pennybacker et al.(2008) gjorde **Figur 20: Hva gir strategiske fortrinn, Bruch et al. (2001)** en undersøkelse av 81 prosjekter og fant at forbedring av organisasjonens nivå på prosjektmodenhet resulterer i signifikante prestasjonsmessige fordeler spesielt innen kundetilfredshet. Et generelt funn var at organisasjonene generelt var svært lav på modenhet i prosjektledelse og jo høyere grad av prosjektmodenhet jo bedre prestasjoner ble det i organisasjon på alle områder som ble målt.

Personlig mener jeg at det er rimelig å anta at en systematisk jobbing med fokus på økt grad av prosjektmodenhet vil gi suksess i forhold til kontinuerlig forbedring og etter hvert et konkurransemessig fortrinn. På bakgrunn av redegjøreslem ovenfor legger jeg derfor til grunne en korrelasjon mellom konkurransevne og prosjektmodenhet i organisasjonen til grunn for oppgaven.

Ulike modeller for prosjektmodenhet er utviklet for å kunne jobbe med kontinuerlig forbedring av prosjektledelse. Hensikten er at det enkelte selskap skal kunne finne frem til de områdene man jobber bra og på hvilke områder man kan bli bedre. Tross modenhetsmålinger greier ikke alle dette. Maylor (2005) grupperer selskapene i 4 grupper som innehar ulike nivåer i forhold til utøvelse av prosjektledelse og grad av suksess:

1. The flatliners . På tross av gode intensjoner om forbedring gir det liten eller ingen fremgang på prosjektresultatet/utøvelsen av prosjektledelse. Feil gjentas og prestasjonsnivået forblir på samme nivå over tid
2. The improvers: Noen forbedringspunkter kommer på plass og prestasjonene øker over tid
3. The wannabes: Denne gruppen følger alle råd i boka og prøver å leve opp til de beste i bransjen
4. The word-class performers. Det lille antallet av organisasjoner som setter en stadig økende standard for prestasjon og utøvelse av prosjektledelse

Det er viktig å ta Maylor (2005) sin innvending inn over seg slik at man ikke bare oppnår å byråkratisere bedriften istedenfor å forbedre prestasjonene.

4.1.3 The Capability Maturity Model – alle modellens mor?

For å øke graden av prosjektmodenhet i organisasjonen må selskapet øke sin kompetanse på sterke og svake sider. De må finne ut hva de gjør bra og hva som ikke er bra og de må ha kunnskap om hvilke områder som skal utvikles for å øke graden av prosjektmodenhet. Denne erkjennelsen og forutsetningen om at det er en korrelasjon mellom konkurranseevne og prosjektmodenhet i organisasjonen kan sies å ligge til grunn for hvorfor Software Engineering Institute (SEI) ved Carnegie-Mellon University i USA, i 1986 startet utviklingen av The Capability Maturity Model (CMM). CMM bygget på fem nivåer på modenhet (Wikipedia, nedlastet 08.05.11).

- **Initiell:** Utviklingsprosessen er *ad hoc* og til tider kaotisk. Det er vanskelig å estimere omfang av prosjekter, da ingen data er kjent.
- **Repeterbar:** Enkle prosjektstyringsprosesser er i bruk for å holde styr på tidsplaner, kostnader og produktets funksjonalitet.
- **Definert:** Det eksisterer en definert standardprosess i organisasjonen, både for utvikling og prosjektstyring, og prosessene er innbyrdes konsistente.
- **Styrt:** Organisasjonen setter kvalitetsmål både for produkter og prosesser. Prosessen er til stor grad forutsigbar.
- **Optimalisert:** Organisasjonen måler og søker kontinuerlig å forbedre prosessen.

I siste halvdel av 1990-tallet og frem til i dag har det blitt utviklet en rekke prosjektmodenhetsmodeller. Andersen (2005) nevner over 30, der resultatet av målingene kan brukes til å planlegge organisasjonens behov for kompetanseutvikling. Jeg har i mitt arbeid vært inne og vurdert modeller beskrevet av bl.a. Kerzner (2003, 2005), Hillson (1997), Andersen og Jessen (2003), Crawford (2005) Project Management Institute sin OPM3 (2003), Graham sin modell Prince2 (2010), Sowden med P3M3 (2010) og Gareis og Huemann (2000)

4.1.4 Fellestrekk ved mange av modellene

Det er noen hovedelementer som er felles:

- Bygger i stor grad på CMM/CMMI modellen
- Modellene søker å kartlegge organisasjonens sterkere og svakere sider

- De måler eller benchmarker organisasjonens grad av modenhet i forhold til ”best praksis” eller andre selskap. Målingene kan så brukes til en gap-analyse i forhold til ønsket fremtidsbilde
- De søker ut ifra resultatet av målingen å gi veiledning til økt modenhet.
- De fleste av modellene deler også modenhet inn i såkalte modenhetsnivåer
- Prosjektledelse er delt i fokusområder, prosjekt og porteføljearbeid der modenhetsnivå gir på det enkelte området

Inndelingen i fokusområder gjør at organisasjonen får et områdespesifikt tilbakemelding på hvordan modenheten kan økes, og mange modeller gir helt konkrete tilbakemeldinger på prosesser eller beste praksis som må innføres for å øke modenheten. Modellene er derfor et kraftig verktøy for å evaluere dagens situasjon og identifisere hva som må gjøres for å bedre selskapets/organisasjonens evne til å jobbe med prosjekter.

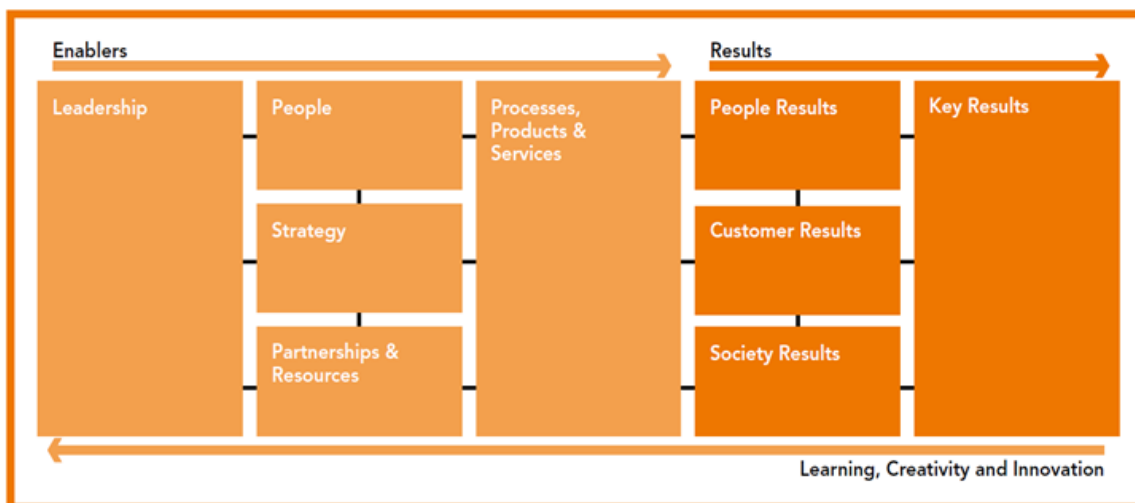
Fordelen med en prosjektmodenhetsanalyse kan derfor sies å være at organisasjonen får mulighet til økt bevisstgjøring rundt prosjekt som fag og arbeidsform, både på ledelsesnivå og på organisasjonen nivå. I tillegg vil organisasjonen få mulighet til å identifisere mulige eller eksisterende konkurransemessige fortrinn.

Mange av modellene måler imidlertid kun handlinger, og svært mange er varianter over ulike hovedmodeller. Jeg har derfor videre i oppgaven begrenset meg til 3 modeller som jeg vil beskrive litt grundigere. Jeg har valgt meg følgende modeller:

- Andersen og Jessen, da dette er en ganske gjennomarbeidet modell. I tillegg er den norsk og dermed lett å bruke.
- PMI maturity model, OPM3 da denne har klare ulikheter til Andersen og Jessens, og er mye brukt både nasjonalt og internasjonalt
- Gareis og Haumann, da denne har vært mye drøftet, har klare ulikheter til PMI og Andersen og Jessen og bruker en annen måte å visualisere og fremstille modenheten på.

4.1.5 Bruk av ISO 9001 og EFQM modellen som forbedringsverktøy

Behovet for et verktøy for å jobbe med kontinuerlig forbedring gjennom å erkjenne og kartlegge prosesser, ferdigheter, systemer og strukturer kan også gjøres gjennom å benytte for eksempel ISO 9000-seriene (Standard Norge, 2008) med kvalitetsstandarder eller EFQM-modellen (EFQM, 2010).



Figur 21: The EFQM Excellence Model (EFQM, 2010)

Både ISO 9001 (se figur 9 på side 18) og EFQM fokuseres på handlinger, er prosessbaserte og viser at læring, kreativitet og innovasjon bidrar til å forbedre hjelpemidlene som i sin tur fører til bedre resultater og bedre kundetilfredshet (se figur 9 og figur 21). EFQM-modellen har, til forskjell fra ISO9001, videreutviklet prosessbeskrivelsen. Hver av de ni kriteriene har fått en definisjon som forklarer betydningen av et høyt nivå på utøvelse. Til hvert kriterium er det i tillegg gitt en veiledning men veiledningspunktene er ingen standard, eller best praksis men er ment som gode eksempler.

Både ISO 9000 og EFQM viser hvordan man i en bedrift bør jobbe systematisk med kontinuerlig forbedring. Dersom man bruker standardene til forbedring i selskapet får man imidlertid ingen vurdering av om man faktisk har blitt bedre, eller grad av modenhet i forhold til tidligere. Dette i motsetning til en prosjektmodenhetsmodell der man ideelt sett skal kunne måle prosjektets grad av modenhet i forhold til "det optimale"/best praksis samt utvikling over tid

4.2 Maturity Model 1: Gareis og Huemann

I dette kapittelet vil jeg søke å presentere prosjektmodenhetsmodellen til Gareis utviklet i samarbeid med Huemann.

Gareis,(2006 22:8) undersøker organisasjonens modenhet som et prosjektorientert selskap gjennom en spørreundersøkelse bestående av 74 spørsmål. Undersøkelsen er bygget opp rundt kravene til den prosjektorienterte organisasjon og strategi, struktur og kultur som er beskrevet i kapittel 2.2. Forholdene som vurderes er:

1. Prosjektledelse (Project management), 26 spørsmål
2. Programledelse (Program management) 12 spørsmål
3. Kvalitetssikring og evaluering av prosjekter og programmer (Assurance of the management quality in a project or a program) 6 spørsmål
4. Overlevering av prosjekt og program (Assignment of a project or a program), 4 spørsmål
5. Ledelse og koordinering av prosjektportefølje samarbeid og erfaringsutveksling mellom prosjektene (Project portfolio management, coordination and networking between projects), 4 spørsmål
6. Organisatorisk design av selskapet (Organizational design of the project-oriented organization), 6 spørsmål
7. Personalledelsen i selskapet (Personnel management in project-oriented organisations), 8 spørsmål
8. Ledelse av forretningsprosesser (Business process management in the project-oriented organization), 8 spørsmål

4.2.1 Modellen søker å måle prosjekt-, program-, og porteføljeledelse

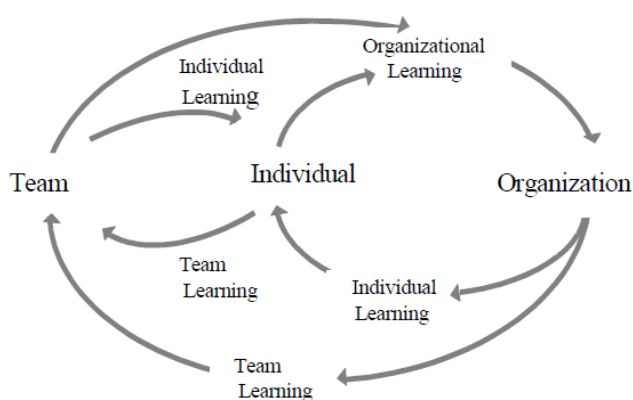
Gareis sin modell søker å måle selskapets evne til prosjektledelse, prosjektprogramledelse og prosjektporteføljeledelse. Ut fra dette deler Gareis og Huemann (2000) inn nødvendig prosjektlederkompetanse i et prosjektorientert selskap i 3 nivåer

- Prosjektledelse på individnivå
- Prosjektledelse på teamnivå
- Prosjektledelse på organisasjons nivå

Prosjektledelseskompetanse på individnivå definerer prosjektledelseskompetanse som evnen til å utøve prosjektledelse på en profesjonell måte og at prosjektlederkompetansen er basert på kunnskap og erfaring.

Prosjektledelseskompetanse på teamnivå defineres som prosjektgruppas evne til å se hele prosjektet, kommunisere, samarbeide, løse konflikter i teamet, forstå og bruke felles prosjektverktøy, utvikle prosjektplaner, gjennomføre analyser etc.

Prosjektledelseskompetanse på organisasjonsnivå defineres som evnen til å bruke, og kvaliteten på prosedyrer, prosessbeskrivelser, rollebeskrivelser, rutiner, databaseverktøy på produkt- og prosjektkunnskap, analyse og planleggingsverktøy sammenlignet med best praksis.



Forholde mellom dem og de læringsprosessene som er nødvendig for å utvikle selskapets samlede prosjektkompetanse er illustrert i figur 10.

Figur 22: Individuell, gruppemessig og organisatorisk læring (Gareis og Huemann, 2000)

Gareis (2006) fremhever i likhet med Andersen (2005) at for prosjektorienterte selskap er det ikke nok å ha kompetanse på å lede enkeltprosjekter effektivt. Selskapet må også inneha kompetanse og evne til å lede prosjektprogram og en større portefølje av ulike typer prosjekter samt evne til å utveksle kompetanse og erfaring på tvers av prosjektene

4.2.2 Selve undersøkelsen

Respondentene i undersøkelsen har 5 nivåer å velge mellom. Der 1 er best og 5 er dårligst. Nedenfor i tabell 3 og 4 vises to typer beskrivelse av skalaen som brukes. Svarene sorteres i prosent

Tabell 3: Skala for måling av prosjektmodenhet (Gareis, 2006)

1 Alltid/Veldig bra	90-100%
2 Ofte/Bra	60-90%
3 Av og til/Tilfredsstillende	30-60%
4 Sjelden/Dårlig	10-30%
5 Aldri/Veldig dårlig	0-10%

Ved en undersøkelse i et selskap med f.eks. 20 respondenter legges ratingen på det enkelte spørsmål sammen og deles på antall respondenter for å få en gjennomsnittsverdi.

Tabell 4: Maturity in Assignment of a project or program (Gareis, 2006)

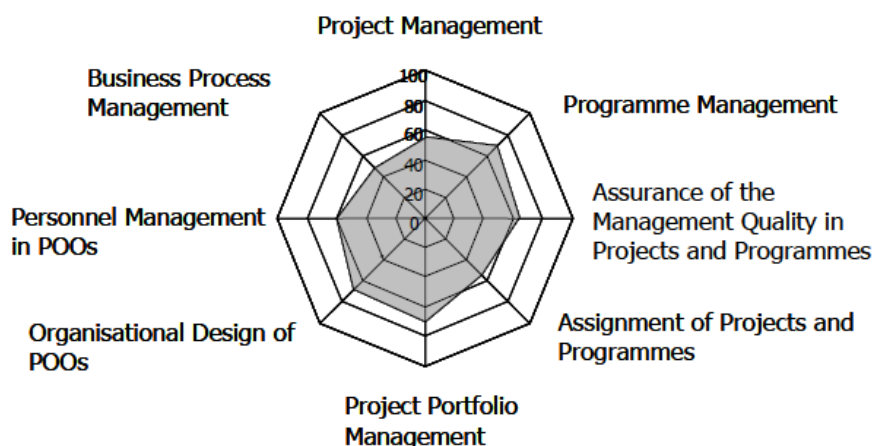
Assignment of a project or a program	13%
D1 Methods for assigning a project or a program I	4,00
D2 Methods for assigning a project or a program II	5,00
D3 Design of the assignment process I	5,00
D3 Design of the assignment process I	4,00

Tabell 5: Maturity in ensuring of management quality (Gareis, 2006)

Assurance of management quality of a project or a program	4%
C1 Management consulting of projects and programs	4,69
C2 Management auditing of projects and programs	5,00

4.2.3 Det enkelte tema vurderes uavhengig av hverandre

Spørsmålene fra hvert enkelt tema legges så sammen og omdannes til en prosentvis verdi. som plottes inn i ”edderkoppnettet” under det enkelte tema, se figur 23. Ut fra nettet kan man lese at det aktuelle selskap nedenfor for eksempel har en prosjektmodenhet på 55 % på prosjektledelse, 70 % på programledelse, 50 % på ledelse av forretningsprosessen og 60 % på personalledelse.



Figur 23: Den prosjektorienterte organisasjonens modenhetsmodell (Gareis, 2006, 22:8)

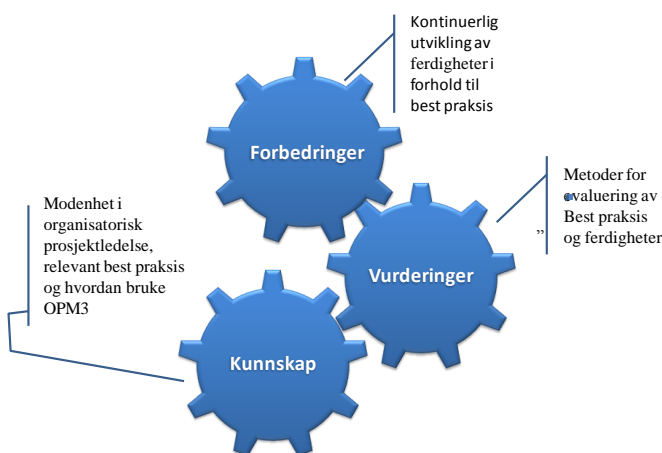
Modellen for måling av modenhet vurderer det enkelte område for seg og bygger dermed på en forutsetning om at kompetansen kan være ujevnt utviklet i motsetning til Andersen (2005) opererer med en prosjektmodenhetstrapp. Men også Gareis (1989) vurderer bedrifter som håndterer prosjekter som enkeltstående hendelser som mindre modne enn bedrifter som koordinerer prosjekter i programmer. Og organisasjoner som driver *Management by projects* regnes generelt som mest modne.

4.3 Maturity Model 2: PMI sin OPM3

Av de nyere prosjektmodenhetsmodellene er OPM3, som er utviklet av Project Management Institute (PMI), en av de mer interessante. OPM3-programmet startet i 1998 og ble etablert av PMI i et ønske om å få frem en global standard. I utarbeidningen av modellen ble 27 eksisterende modeller analysert. PMI har søkt å utvikle en modell basert på at de mener det er en sammenheng mellom en organisasjons ferdigheter i prosjektledelse, programledelse og porteføljeledelse, og organisasjonens effektivitet i å implementere strategien.

4.3.1 Kunnskap som driver for vurdering og forbedring

Modellen bygger på teorien om at det er kunnskap om handlingene som driver vurderingene som i sin tur driver forbedringene (PMI, 2003: XV), se Figur 24. Selskapet må dermed kontinuerlig jobbe med å utvikle sine ferdigheter i forhold til best praksis. For å kunne jobbe med kontinuerlig å forbedre seg må selskapet ha kunnskap om hvordan status er i eget selskap dvs evaluere egen praksis inne prosjektledelse og kunnskap opp mot hva som defineres som best praksis.



Figur 24: Kunnskapen driver vurderingene som driver forbedringene (PMI, 2003: XV)

Modellen søker derfor å avdekke styrker og svakheter i utøvende praksis dvs handlingene i organisasjonen og sammenligner dette med 600 forhåndsdefinerte ”best praksis” basert på forskning. Disse er katalogisert der den enkelte aktivitet har eget ID nr. Disse best praksis områdene er igjen gruppert i 9 kunnskapsområder (PMI, 2003):

1. Project Integration Management,
2. Project Scope Management,
3. Project Time Management,
4. Project Cost Management,
5. Project Quality Management,
6. Project Human Resource Management,
7. Project Communications Management,
8. Project Risk Management
9. Project Procurement Management

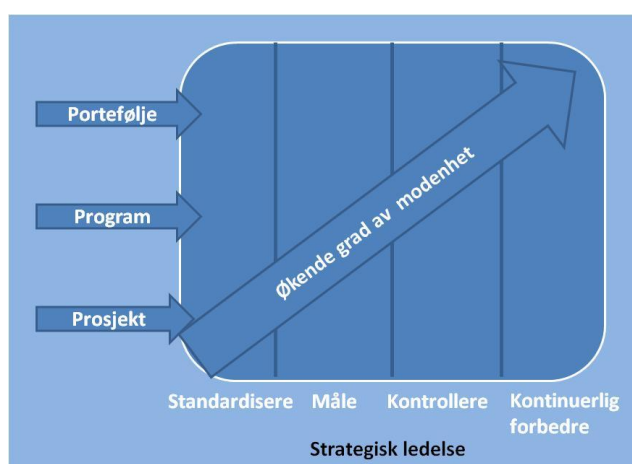
4.3.2 Ferdighetene kartlegges gjennom OPM3 Self-Assessment

Det er handlingene som står i sentrum PMI har derfor i sin modell OPM3 katalogisert nødvendige ferdigheter (Skills) organisert i henhold til den ”best praksis” de assosieres med. Ferdighetene kartlegges gjennom en undersøkelse som består av 150 spørsmål.

Disse to katalogene blir samlet en forbedringsplanlegger som viser avhengigheten mellom ferdighetene selskapet besitter og ”best praksis”. Dette legger så grunnlaget for verdsettingen/ grad av modenhet og forbedringsområder.

4.3.3 Opplegg for systematisk økning av prosjektmodenhet

Best praksis områdene er fordelt på ledelse innen hovedområdene prosjekt, prosjektprogram og prosjektportefølje. I tillegg er de delt opp i fire forbedringsområder: Standardisere, måle, kontrollere og kontinuerlig forbedre.



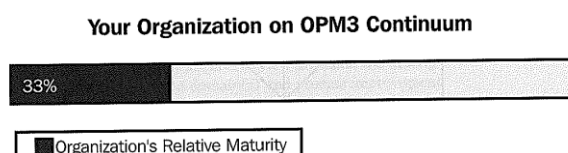
Figur 25: Prosessforbedringsstadier for økning prosjektmodenhet, PMI(2003)

Gjennom denne måten å gruppere på søker modellen å vise sammenhengen mellom prosjekter i organisasjonen og selskapets strategi, (figur 25). I tillegg søker den å vise hvorfor det er viktig for organisasjonen å ha etablerte prosesser og prosedyrer for prosjekt-, program-, og porteføljestyring.

4.3.4 Prosjektmodenhet oppsummeres i edderkoppnett

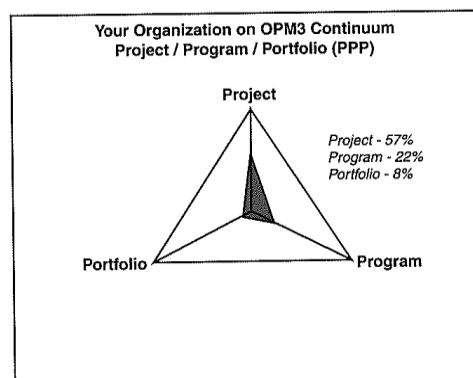
Selve kartleggingen av prosjektmodenhet i henhold til OPM3 gjennomføres i 3 trinn.

Trinn 1: Sammenligning av prosjektmodenhet opp mot best praksis, se figur 26



Figur 26: Modenhetsgrad i henhold til Best praksis (PMI, 2005:43)

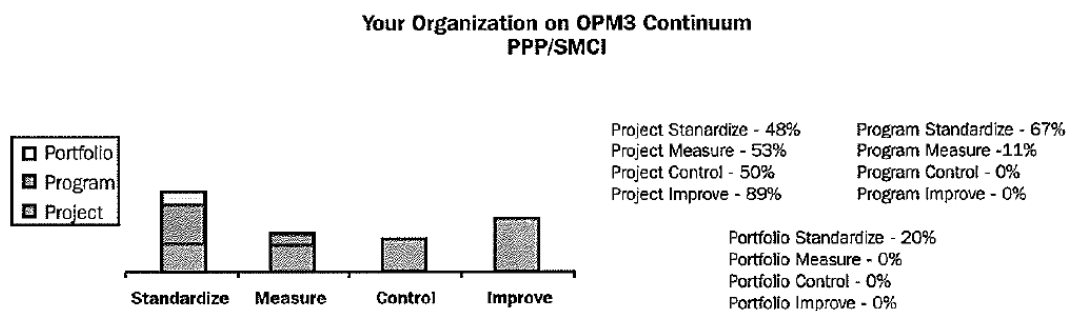
Trinn 2: Her skal man undersøke resultatene fra trinn 1. og fokusere på de beste praksisområdene som må anses å ha størst betydning for det aktuelle selskapet innen hovedområdene prosjektstyring, programstyring og porteføljestyling.



Figur 27: Modenhetsgrad på hovedområdene (PMI, 2005:43)

Trinn 3: Undersøke hvilke evner organisasjonen har/ikke har relatert til hovedområdene og best praksis, se figur 27.

Oppsummeringsdiagrammet i figur 28 viser en vurdering av modenhet innenfor hver av de tre hovedområdene og organisatorisk prosjektledelse.



Figur 28: Oppsummeringsdiagrammet (PMI, 2005:43)

Metodikken i OPM3 har mange likhetstrekk med EFQM-modellen (EFQM, 2010). Den store forskjellen ligger i imidlertid i at OPM3 ikke er en subjektiv vurdering da den måler prosjektmodenheter mot en på forhånd definert bedømmelse av selskapet/organisasjonen.

4.4 Maturity Model 3: Andersen og Jessens

Andersen og Jessen(2002) har laget et spørreskjema som består av 36 spørsmål, der de søker å avdekke organisasjonens/selskapets modenhetsnivå på følgende områder:

Holdninger, handlinger og kunnskap.

4.4.1 Holdninger, handlinger og kunnskap

Holdninger

1. Holdninger til risiko og usikkerhet
2. Holdninger til makt og ansvar
3. Holdninger til myke og harde verdier
4. Holdninger i samarbeid og samhandling

Kunnskap

En prosjektorientert organisasjon skal ha kunnskap om hvert enkelt element av produksjonsmodellen, samt forstå helheten

1. Kunnskap om hva som er behovet i forkant av prosessen - input
2. Kunnskap om arbeidsprosesser – måter å arbeide på
3. Kunnskap om forventet resultat og hvordan beskrive leveransen - output
4. Kunnskap om helheten - integreringskompetanse

Handlinger

1. Handlinger tatt på strategisk nivå (fra toppledelsen)
2. Handlinger tatt på taktisk nivå (linjeleder, programledelse, porteføljeledelse)
3. Handlinger tatt på administrativt nivå og fra støttefunksjoner
4. Handlinger tatt på operasjonelt nivå (prosjektleder, prosjektdeltakere)

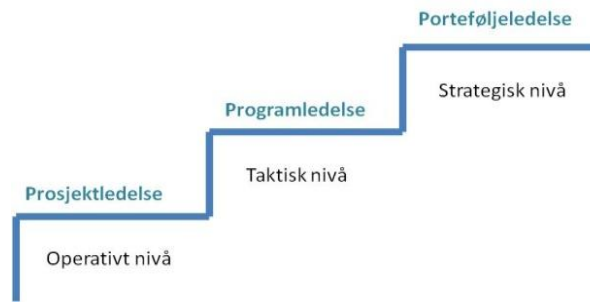
Positiv holdning til å ta risiko, evne delegering av makt og ansvar kombinert med høy score på verdier og samarbeid tas som en indikasjon på høy mental vilje til å benytte prosjektarbeid

4.4.2 Nivåer på prosjektmodenhet - Prosjektmodenhetstrappa

Andersen (2005) bygger sin modell på at virksomheten må være handlingsorientert på alle nivåer i en hierarkisk beslutningsmodell oppdelt i fire nivåer.

1. Strategisk nivå.
2. Taktisk nivå
3. Administrativt nivå
4. Operativt nivå

Strategisk nivå er bedriftsledelsesnivå, og porteføljeledelse. Taktisk nivå er linjeledelse, programledelse og prosjektledelse. Administrativt nivå er hjelpe- og støttefunksjoner men operativt nivå er prosjektledelse og prosjektdeltakere (figur 29)



Figur 29: Prosjektmodenhetsstrappa (Andersen, 2005)

Prosjektledelse utgjør den operative gjennomføringen av en unik oppgave med ressursmessige begrensninger. I et program er formålet fastsatt, og den taktiske ledelsesmessige utfordringen ligger i å sette sammen prosjekter som bygger på hverandre og derigjennom skape enda bedre resultater.

Den operative gjennomføringen er imidlertid like relevant. På det øverste nivået dreier det seg om realiseringen av virksomhetens strategier ved å bestemme hvordan ressursene skal fordeles på prosjekter og programmer. En strategisk satsning er uinteressant uten operativ og taktisk gjennomføringsevne. Modeller bygger videre på at man går trappa opp. Dvs at for å kunne lykkes med det taktiske og programledelse må man være god på prosjektledelse og det operative, og for å få høy grad av prosjektmodenheter på det strategiske må man ha lykkes over tid med det taktiske nivået.

Respondentene svarer på spørsmålet i en skala fra 1 (helt uenig) til 6 (helt enig) se tabell 4. Lav poengsum indikerer lav grad av prosjektmodenheter innen det aktuelle temaer. Selve spørsmålene er også her basert på best praksis og en subjektiv og til en viss grad empirisk begrunnet oppfattelse av hva man mener er viktig for i å bruke prosjektarbeidsformen på en ideell måte.

Tabell 6: Skala for verdsetting

1	Helt enig
2	Meget uenig
3	Litt uenig
4	Litt enig
5	Meget enig
6	Helt enig

Ved å bruke Andersen og Jessens metode til måling av prosjektmodenheter i organisasjonen vil man få et bilde på prosjektmodenheter der nivåene er ranket inn i ulike teamer fra 1 til 6.

Dette gir dermed en tydelig indikasjon til selskapet på hvilke områder man bør videreutvikle for å bli bedre på prosjektledelse.

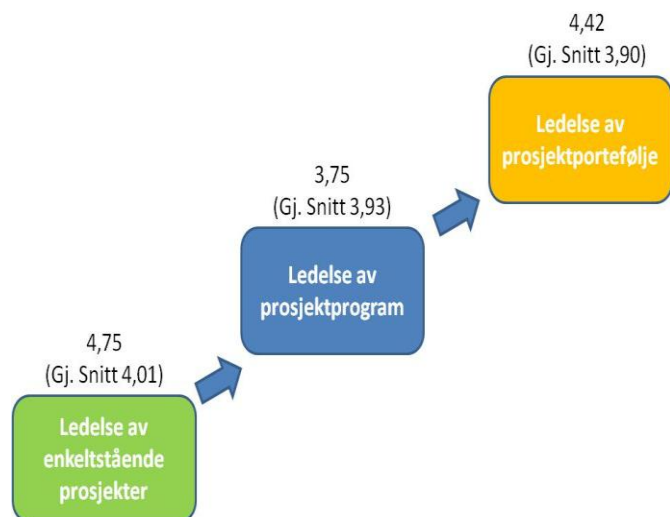
4.4.3 Fremstilling av prosjektmodenhet

Modenhetsmodellen er bygget opp av 36 spørsmål:

- Spørsmål 1-12 søker å gi svar på modenhet på ledelse av enkeltprosjekter
- Spørsmål 13-24 søker å gi svar på modenhet på ledelse av prosjektprogram
- Spørsmål 24-36 søker å gi svar på modenhet på ledelse av prosjektportefølje

De samme spørsmålene er så regruppet for å søke å gi svar på modenhet i forhold til holdningsdimensjonene; usikkerhet, samarbeid og makt og ansvar, kunnskapsdimensjonene ressurser (5,17 og 29), prosess (6,18 og 30), resultater (7,19, og 31) og helhet (8, 20 og 32) og handlingsdimensjonene; strategisk (9, 21 og 33), taktisk (10, 22, 34), administrativt (11, 23 og 35) og operativt (12,24 og 36).

Undersøkelsen er tilgjengelig på en database. Det er laget et program som forhåndsdefinerer de 36 spørsmålene, regner ut prosjektmodenheten innen hvert område, illustrerer modenheten i modeller samt sammenligner prosjektmodenhet i det enkelte selskap med prosjektmodenheten i hele databasen som pt utgjør over 60 bedrifter .



Figur 30: Fremstilling av modenhet på ledelsesnivå (Andersen og Jessen, 2002)

Modenhetstrappa oppsummeres da bla i en illustrasjon so, vist i figur 30.

4.5 Oppsummering

Bruk av forbedringsområdene; standardisere, måle, kontrollere og kontinuerlig forbedre gjør også at man får tydelige assosiasjoner til ISO 9001 og EFQM-modellen som nettopp stiller slike krav. Litt overordnet kan man oppsummere de 3 ulike modellene i følgende slik

Kategorier/temaer	Gareis og Huemann	PMI	Andersen og Jessen
Antall spørsmål	74	Del 1: 150 Del 2: 600	36
Type undersøkelse	Subjektiv	Del 1: Subjektiv Del 2: Objektiv	Subjektiv
Forutsetter undersøkelsen utøvelse fra eksterne?	Nei	Ja	Nei
Ulike ledelsesnivåer	Prosjektledelse Programledelse Porteføljeledelse	Prosjektledelse Programledelse Porteføljeledelse	Prosjektledelse Programledelse Porteføljeledelse
Skala for måling av prosjektmodenhet	1 til 5	% i forhold til best praksis	1 til 6
Måler handlinger/taus kunnskap	Ja	Ja	Ja
Måler holdninger/kultur	Ja	Nei	Ja
Måler eksplisitt kunnskap om prosjektledelse	Ja	Nei	Ja
Måler verktøy	Ja	Ja	Ja
Måler organisering	Ja	Nei	Til en hvis grad

Tabell 7: Sammenstilling av ulike modenhetsmodeller

Modellene har som vi ser over klare likhetstrekk, men også noen helt klare forskjeller. En umiddelbar konklusjon er at PMI modellen er svært omfattende noe som gir begrensninger i forhold til gjennomførbarhet og eventuelt hvor ofte en slik kartlegging av modenhet kan gjennomføres i en bedrift og hvilke type bedriften kartleggingen passer for. For små bedrifter vil kanskje kartleggingen bli for kostbar mens den for store bedrifter vil bli for omfattende.

En annen klar forskjell er at PMI modellen måler hva bedriften faktisk gjør og at kunnskap om hva bedriften faktisk gjør mål mot en på forhånd definert best praksis skal generere bedret prosjektmodenhet. Dette til forskjell fra Andersen og Jessen (2003) og Gareis og Huemann (2000) som også måler holdninger/kultur. For Gareis og Huemann er i tillegg organiseringen av selskapet viktig.

Denne oppfatningen støttes også av Andersen og Jessen (2007) som bl.a. fremhever at modeller som PMI-modellen OPM3 og lignende, ser ut til å fokusere hovedsak på hva folk og organisasjoner gjør rent driftsmessig.

5 Funn i prosjektmodenhetsundersøkelse og intervjuer

Undersøkelsen omfatter alle prosjektledere, hele toppledelsen og nøkkelpersonell som er involvert i prosjektledelse. Totalt omfatter undersøkelsen 22 personer. Av disse svarte 19 respondenter på undersøkelsen. En av respondentene ble forkastet da vedkommende kun hadde besvart halvparten av spørsmålene. Den videre behandlingen av funnene vil derfor utgjøre 18 respondenter

Andersen og Jessen (2010) sin spørreundersøkelse er lagt ut på Norsk Senter for Prosjektledelse sin hjemmeside www.nsp.ntnu.no og er fritt tilgjengelig for bruk. Spørreundersøkelsen, som ligger på nettet, er utformet slik at den generer et visuelt resultat innen temaene ledelsesnivå og kompetansedimensjoner og gir et overordnet visuelt bilde på modenhetsgraden på temaene kunnskap, holdninger og handlinger, for hver enkelt respondent.

For å få en samlet oversikt over svarene fra alle respondentene pr spørsmål fikk jeg respondentene til å merke sin besvarelse med en felles kode. I tillegg fikk jeg hjelp av Norsk Senter for Prosjektledelse som skrev ut en samlet oversikt over svarene på samtlige spørsmål fra den enkelte respondent. For å få ett samlet visuelt totalvurdering av selskapet regnet jeg ut en gjennomsnittlig verdi for alle 18 respondenter pr spørsmål og plottet disse spørsmålene inn i et nytt skjema.

Videre i kapitlet vil jeg redegjøre for de funn som har kommet frem av undersøkelsen og sammenligne disse med funnene gjort bl.a. i intervjuene. Strukturen vil være som følger:

1. Gjennomgang av de overordnede funnene på ledelsesnivå og kompetansedimensjonene, vurdere spredning. Se på enkeltspørsmål som skiller seg ut og koble disse funne opp mot relevante funn gjort ved datainnsamlingen i kapittel 2 og i intervjuene.
2. Gjennomgang av funnene innen de enkelte områdene, kunnskap, holdninger og handlinger, vurdere spredning. Se på enkeltspørsmål som skiller seg ut og koble disse funne opp mot relevante funn i intervjuene

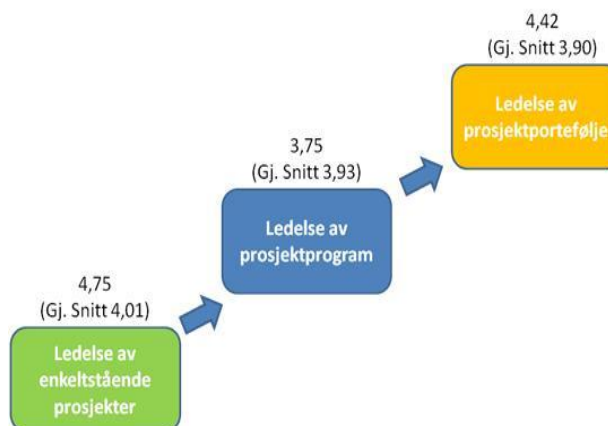
Jeg minner om at respondentene vurderer selskapet ut fra påstander der de venter fra 1 til 6 der 6 er helt enig og 1 er helt uenig. Minner også om at undersøkelsen gir et bilde av respondentene sitt subjektive oppfatning av prosjektmodenhetsgraden i Baneservice.

5.1 Modenhet på ledelsesnivå

Modellen til Andersen og Jessen (2010) er bygget opp av 36 spørsmål, og ved analyse av prosjektmodenhet på ledelsesnivå er alle spørsmål involvert i vurderingen. Dette gjør at vurderingen av modenhet på ledelsesnivå på mange måter blir en overordnet vurdering, da alle spørsmålene også brukes på nytt i vurdering av modenhet innen temaene holdninger, kunnskap og handlinger.

I følge Jessen (2002) er ledelse av enkelt prosjekter den største utfordringen i en organisasjon. Svikter ledelsen av enkeltprosjekter svikter hele trappa.

Anderson (2003, 2005, 2010) bygger videre sin teori på at man går trappa opp etter hvert som man utvikler sitt ledelsesnivå på de lavere trinnene. Dette



Figur 31: Modenhetsgrad på ledelsesnivå i Baneservice (Manum, 2011)

innebærer at bedriften må inneha høy grad av modenhet på prosjektnivå for å kunne ha høy grad av modenhet på programnivå, og videre kreves det høy grad av modenhet på programnivå for å oppnå høy grad av modenhet på porteføljenivå

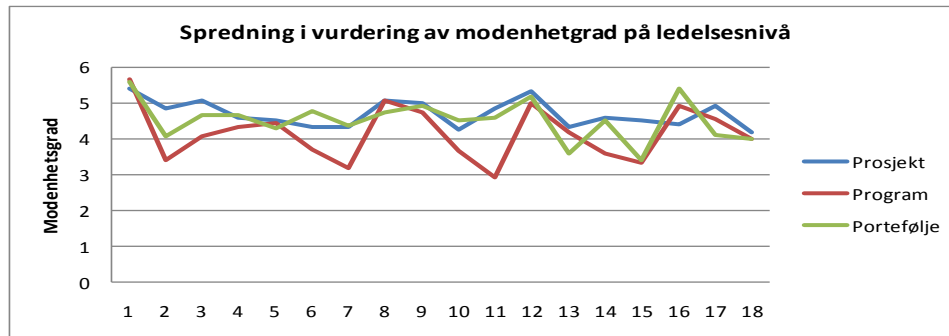
Undersøkelsen viser at Baneservice oppleves å ha høy modenhetsgrad når det gjelder ledelse av enkeltprosjekter og ledelse av prosjektportefølje. Og modenhetsgraden vurderes til å være vesentlig høyere enn gjennomsnittet av norske bedrifter. Modenhetsnivået innen programledelse er imidlertid lavere enn modenhetsgraden på porteføljenivå.

Modenhetsgrad i Baneservice på programnivå er i tillegg lavere enn gjennomsnittet av norske bedrifter.

Baneservice sin modenhetsprofil på de ulike ledelsesnivåene følger dermed ikke utviklingstrappa til Andersen (2003, 2005, 2020) Funnene i Baneservice stiller dermed spørsmålsteget ved om forutsetningene i selve utviklingstrappa i modenhetsmodellen er feil.

5.1.1 Spredning av vurdering av modenhetsnivå?

Figur 31 viser prosjektmodenheter i Baneservice basert på et gjennomsnitt av alle respondentene, men vurderer respondentene dette likt eller er det stor spredning mellom vurderingen? Nedenfor vil jeg se nærmere på selve undersøkelse og respondentenes spredning og sammenligne ledelsesnivåer med stor spredning med funn som kom frem under intervjuene for å se om intervjuene kan belyse og eller utdype årsaken til spredningen (figur 32).



Figur 32: Spredning i vurdering av modenhetsgrad på ledelsesnivå

5.1.2 Ledelse av enkeltprosjekter

Går vi inn og ser på de ulike respondentene ser vi at vurderingen av modenhetsgrad for ledelse av enkeltprosjekter har liten spredning. Det er tydelig at respondentene har en ganske lik oppfattelse av Baneservice sitt modenhetsnivå på dette området.

To spørsmål skiller seg ut med svært høy score. På spørsmål 2 "Bedriften har en aktiv holdning til utvikling av intern prosjektlederkompetanse" svarer 72 % 6. Dette funnet støttes av det som har kommet frem i kapittel 2 om Baneservice vedr bl.a. administrative støttefunksjoner, prosjektverktøy og kompetanseheving. I tillegg svarer 77,8 % verdien 6 på spørsmål 9: "Bedriften har en prosjekthåndbok eller andre former for retningslinjer for hvordan et prosjektarbeid skal igangsettes og gjennomføres" Også dette funnet bekreftes av funn i kapittel 2 om selskapets prosjektverktøy. Resultatet på prosjektmodenhetsgrad på enkeltprosjekter bør derfor kunne sies å være representativt for prosjektmodenheter i Baneservice på dette området.

Intervjuene synliggjør imidlertid et mer nyansert bilde og tar opp områder som må forbedres. Eksempler på dette er samarbeid, ressursbruk, måloppnåelse, erfaringsoverføring. Disse vil imidlertid bli utdypet i vurdering av modenhet innen de ulike kompetansedimensjonene i resten av kapittel 5.

5.1.3 Ledelse av prosjektprogram

Modenhet i programledelse vurderes som betydelig lavere enn for prosjektledelse og porteføljeledelse. Dette alene indikerer at Baneservice her har et potensiale for forbedring. I motsetning til vurderingen av enkeltprosjekter viser oppsummeringen av undersøkelsen i modenhetsgrad på ledelsesnivået programledelse i tillegg en del spredning. Figur 32 viser at respondent 7, 8, 11, 12, 15 og 16 har vurdert Baneservice sitt modenhetsnivå til å ligge fra 2,9 til 3,7, mens de øvrige respondentene, som utgjør ca 2/3 av det totale antall respondenter, vurderer modenhetsgraden til å være fra 4,1 – 5,6. Hva kan være årsaken til dette?

Modenhetsmodellen er bygd opp rundt en gjennomsnittsberegning av modenhetsgrad innenfor de ulike temaene.

	Prosjekt	Program	Portefølje
Median	4,6	4,12	4,54
Gjennomsnitt ved 90% standardavvik	4,68	4,14	4,68
Modellsvar gj.	4,75	3,75	4,42

Tabell 8: Median og standardavvik på modenhet innefor ledelsesnivåene

Det kan derfor være interessant også å vurdere gjennomsnitt ved standardavvik på 90 % og medianen. Ved median og beregning av gjennomsnitt ved standardavvik ser en at graden av prosjektmodenhet på programnivå stiger med hele 0,4 poeng dvs over 10 %.

Videre blir prosjektmodenheten på programledelse liggende litt over ”gjennomsnittet for norske bedrifter”, men fremdeles lavere enn modenhet på ledelse av enkeltprosjekter og portefølje. Avviket i forhold til Andersens utviklingstrapp opprettholdes dermed uavhengig av korrigering for bruk av henholdsvis median eller standardavvik.

Hva er så årsaken til at modenhetsgraden øker ved korrigering for standardavvik eller ved bruk av median? Går vi ned i tallene på undersøkelsen totalt ser vi at av 648 (36x18) svar på enkeltspørsmål utgjør 26 dvs 4% *Vet ikke*, som er lik verdien 0. Av disse er hele 15 av *Vet ikke/0* svarene blant de spørsmålene som generer prosjektmodenhet på programnivå. 2/3 av respondentene ligger i området 4,1 til 5,6. En korrigering for standardavvik eller bruk av median vil dermed fjerne de nedre scorene. De bør derfor kunne konkluderes med at årsaken til stor spredning i vurdering av prosjektmodenhet på programledelse skyldes et stort antall *Vet ikke/0* svar fra enkeltrespondenter.

Men hvorfor har respondentene svart *Vet ikke/0*? Respondent 7 og 8, som er blant de som har gitt lav score på modenhet på programledelse står alene for henholdsvis 5 og 7 av alle *Vet ikke/0* svarene under ledelsesnivået programledelse. Dette kan tyde på at respondentene enten ikke har forstått spørsmålene, opplever at spørsmålet ikke passer eller opplever de ikke har nok informasjon til å svare på spørsmålet.

For å kunne få et nærmere svar på dette har jeg valgt å se nærmere på 2 av spørsmålene som samlet har generert 5 *Vet ikke/0* for å se hva som kom frem i intervjuene.

Intervjuobjekt C og D fremhevet begge på spørsmål 17 ”Bedriften har god kompetanse på hvordan et utviklingsarbeid kan gjennomføres som et prosjektprogram dvs flere prosjekter som bygger på hverandre?” at Baneservice har vist gjennom de siste oppgraderinger av prosjektverktøy, etablering av nytt styringssystem og revidering av prosjekthåndbok m.m. at de er gode på dette. Men selskapet bruker ikke begrepet prosjektprogram slik at begrepet er ukjent. ”*Vi snakker ikke om prosjektprogrammer. Vi tar prosjekt for prosjekt. Men opplever ikke at dette påvirker resultatet*” (Intervjuobjekt B)

Til spørsmål 18: ”Bedriften har god forståelse for at det i et prosjektprogram kan være behov for å ta inn nye prosjekter som bygger på og supplerer allerede eksisterende prosjekter?” svarer bl.a intervjuobjekt A: ”*Spørsmålet passer ikke helt til vår type virksomhet. Vi gjør jobben på oppdrag fra kunde*”.

Intervjuobjekt D utdyper dette ytterligere: ”*Opplever at spørsmålet er rettet mot selskap som driver med interne prosjekter. Vi er et prosjektorientert selskap der forretningsvirksomheten er prosjektorientert. Prosjekt gjøres på oppdrag fra kunde. Baneservice har derfor dårlig forståelse for dette behovet da det i vår virksomhet ikke ville være riktig. Da vil vi lett miste kontroll og fokus*”

Intervjuobjekt C på sin side sier: ”*Opplever at vi i praksis gjør dettet nå med prosjektene forberedende renseverk, renseverk og trekraft som leverer til hverandre mot samme mål*”.

I intervjuene kommer det tydelig frem av begrepet ikke brukes i Baneservice. Dermed er det naturlig å anta at en del av respondentene heller ikke har forstått spørsmålet godt nok. I tillegg gir 2 av intervjuobjektene klart uttrykk for at spørsmålene som sådan mer er rettet mot selskaper som driver interne prosjekter, mens Baneservice er et selskap der 95% av alle prosjekter er eksterne og kunderettet i henhold til en konkret anbudsforespørsel.

Dette gjør at man opplever at spørsmålet ikke passer. Det avdekkes videre i intervjuene at det eksisterer enkeltprosjekter i selskapet i dag som er rettet inn mot samme mål men som ikke er formelt linket i et prosjektprogram.

5.1.4 Ledelse av prosjektportefølje

Vurderingen av modenhetsgrad på porteføljeledelse har også noe spredning men ikke så stor som innen programledelse. Respondenter 14 og 16 vurderer modenhetsgraden til hhv. 3,42 og 3,58. De resterende, som utgjør 89% av respondentene, ligger på en modenhetsgrad fra 4,1 til 5,6. Dette kommer tydelig til syne ved bruk av gjennomsnitt regnet ut ved 90 % standardavvik eller ved median (se tabell 6) der verdiene øker fra 4,42 til henholdsvis 4,54 og 4,68. Hovedtyngen av respondentene har dermed svært lik oppfatning av Baneservice sin modenhet på ledelse av porteføljer.

Intervjuene og datainnsamlingen som det er redegjort for i kapittel 2 vedr bl.a. prosess og rutiner for valg prosjekter, organisering, system for prosjektstyring og behandling av usikkerhet m.m. støtter opp om dette funnet.

Fire av 18 respondenter har imidlertid svar *Vet ikke/0* på ett eller flere spørsmål knyttet til modenhet på ledelse av prosjektportefølje. Gjennomgang av Baneservice sin "prosjekthåndbok" og system for prosjektstyring viser at porteføljeledelsen utøves av toppledelsen i selskapet. Dette er en praksis for god porteføljeledelse som bl.a. anbefales av Andersen et al (2004:164) og Maylor (2005). At porteføljeledelse gjøres av toppledelsen kan imidlertid påvirke svarene fra respondentene da ikke alle opplever å inneha kunnskap om hvordan toppledelsen utøver denne rollen og hvilke rutiner som gjelder på området.

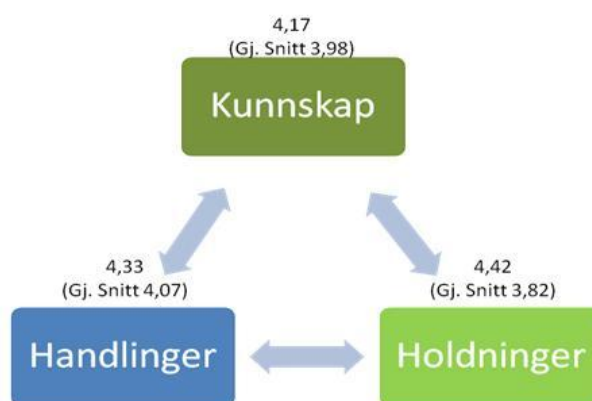
5.1.5 Oppsummering av funn på ledelsesnivå

Oppsummert kan vi si at det fremkommer gjennom både gjennom spørreundersøkelsen og intervjuene vedr modenhet på ledelsesnivå at Baneservice har høy modenhet på prosjektledelse og porteføljeledelse men lav modenhet på programledelse. Dette funnet bekreftes gjennom datainnsamlingen i Baneservice presentert i kapittel 2.

Et annet tydelig funn i forhold til selve undersøkelsen går på opplevelsen av at spørsmålene passer best til selskap som driver med mye interne prosjekter eller utviklingselskap, og ikke et selskap som Baneservice der hele organisasjonen er prosjektbasert.

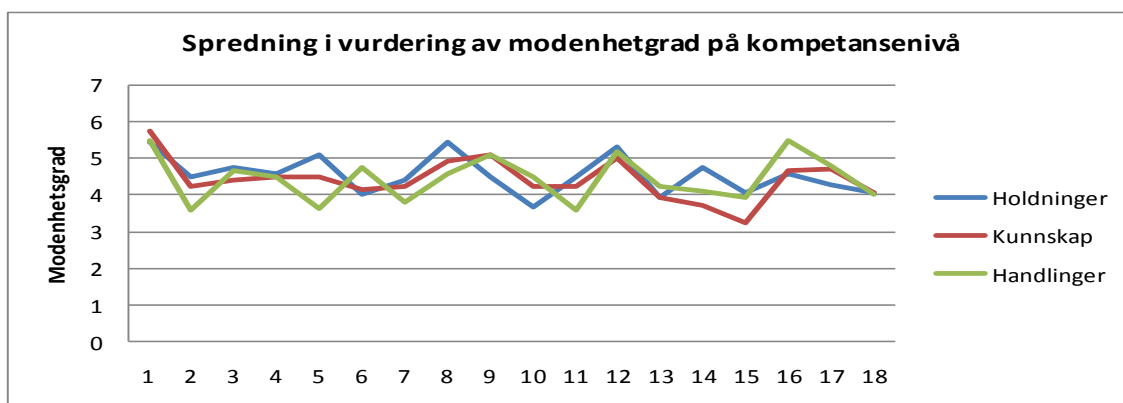
5.2 Kompetansedimensjonene og grad av modenhet

Figur 33 viser prosjektmodenheten basert på et gjennomsnitt av alle respondentene. Undersøkelsen viser at selskapet ligger vesentlig høyere i grad av modenhet både på handlinger, kunnskap og holdninger enn ”gjennomsnittet av norske bedrifter”



Figur 33: Gjennomsnittlig modenhetsgrad langs forskjellige kompetansedimensjoner

Men er dette et representativt syn for alle som var med i undersøkelsen? I Figur 33 har jeg i tillegg sett på spredningen mellom de ulike respondentene. Den viser at spredningen går over et relativt lite spekter og at ingen av respondentene har gitt lavere modenhetsgrad enn 3,2 på noen av parameterne. Dette skulle kunne indikere en rimelig felles oppfatning av prosjektmodenheten i Baneservice på disse områdene. Det er også en klar tendens til sammenfall mellom score på holdninger, handlinger og kunnskap hos den enkelte respondent. Respondenter som gir score på 4 eller lavere på for eksempel handlinger gjør dette også på holdninger og kunnskap.

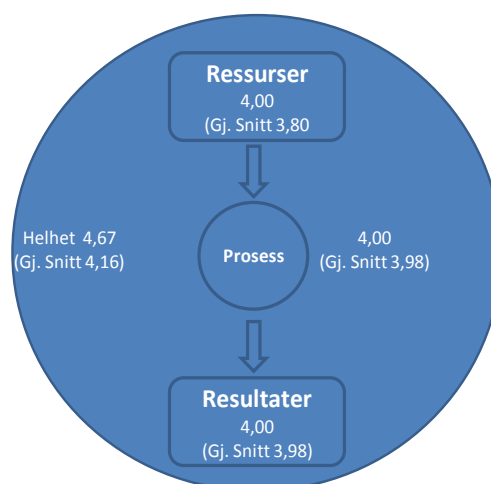


Figur 34: Spredning i vurdering av kompetansedimensjonenes modenhetsgrad

Andersens (2005) teori bygger på at Handlinger, Kunnskap og Holdninger gjensidig påvirker hverandre. Funnene i Baneservice viser en svært jevn prosjektmodenhet i de tre kompetansedimensjonene. Dette kan indikere at realitetene faktisk er slik at de ulike kompetansedimensjonene gjensidig påvirker hverandre slik Andersens teori bygger på. Nedenfor vil jeg se nærmere på de ulike kompetansedimensjonene og temaene som blir behandlet under hver enkelt av disse for å se på hva dette kan fortelle om prosjektmodenheten i Baneservice.

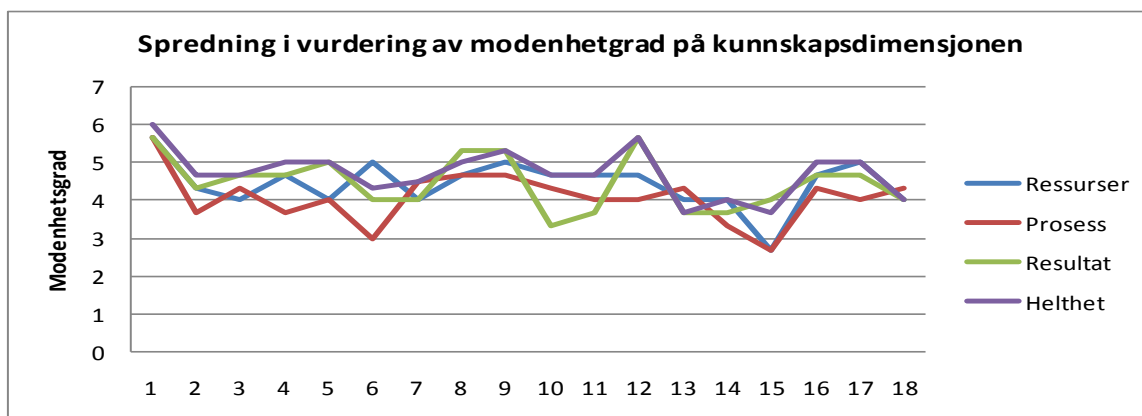
5.3 Kunnskap

Andersen og Jessen (2002) definerer prosjektarbeid som en skapende prosess og viser dette gjennom en produksjonsmodell bestående av kunnskap om ressurser, prosesser og resultater som igjen angir helhet. De ulike kunnskapselementene bygger på hverandre og modenheten på ressursnivå er en forutsetning for og en input for modenhet på prosessnivå som igjen er en forutsetning og input for modenhet på resultatnivå. Bedriften må dermed inneha kunnskap om hele produksjonsprosessen samt helheten for å kunne sies å inneha en høy grad av modenhet på dette området. Funnene i undersøkelsen viser at Baneservice ligger litt over gjennomsnittet for norske bedrifter (se figur 35). Modellen gir imidlertid en påfallende jevn modenhet på de ulike områdene ressurs, prosess og resultat.



Figur 35: Modenhetsnivå på kunnskap

Det er dermed interessant å se på spredningen innenfor de fire ulike områdene, og figur 36 viser at spredningen er relativt stor. Eksempelvis vurderer respondent 16 modenhet på Ressurs og Resultat til 2,67 mens andre vurderer de samme områdene til et modenhetsnivå på 5,67.



Figur 36: Spredning i modenhetsgrad på kunnskapsdimensjonen

For å få et bedre bilde er det dermed interessant og se på både median og standardavvik i vurderingen av modenhetsgraden på kunnskapsdimensjonen.

	Ressurs	Prosess	Resultat	Helhet
Median	4,67	4,33	4,67	4,67
Gjennomsnitt ved 90% standardavvik	4,46	4,07	4,46	4,7
Modellsvar gj.	4	4	4	4,67

Tabell 9: Median og standardavvik på modenhet innenfor kunnskapsdimensjonen

Tabell 9 viser at modenhetsgraden stiger på alle områder med begge alternativene. Dette indikerer at hovedtyngden av respondentene vurderer Baneservice til å ha en høy grad av modenhet. Det bekrefter følgende tall:

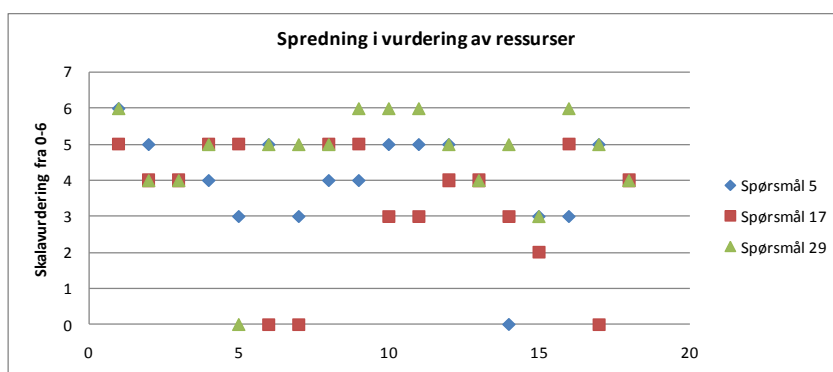
- 95 % har svart fra 4-5,67 i modenhetsgrad i kunnskap om Ressurs
- 72 % har svart fra 4-5,67 i modenhetsgrad i kunnskap om Prosess
- 78 % har svart fra 4-5,67 i modenhetsgrad i kunnskap om Resultat
- 89 % har svart fra 4-6 i modenhetsgrad i kunnskap om Helhet

Oppsummert kan man dermed trekke den konklusjon at hovedtyngden av respondentene har en sammenfallende vurdering innenfor de 4 kunnskapskategoriene, men noen respondenter skiller seg ut. Disse er bl.a. respondent 6, med modenhetsgrad på 5 på Ressurs og 3 på Prosess, respondent 4 med modenhetsgrad på 3,67 på Prosess og 5 på Helhet samt respondent 10 med modenhetsgrad 3,3 på Resultat men 4,67 på Ressurs og Helhet. Ingen av respondentene har imidlertid lav på ressurs og prosess og høy på resultat. Samtlige respondenter følger dermed input prosessen til modellen illustrert i figur 34.

I de neste delkapitlene vil jeg gå ned å se på de enkelte kunnskapselementene.

5.3.1 Ressurser

Gjennomsnittlig prosjektmodenheter i kunnskap om ressurser i Baneservice er 4,00. Det at så mange som 95 % har svart fra 4-5.67 i modenhetsgrad i kunnskap på om ressurser gir et svært positivt bilde.



Figur 37: Spredning i vurdering av ressurs pr spørsmål

Området omfatter 3 spørsmål. I figur 37 har jeg sett på score og spredning på hvert enkelt spørsmål for å se om det er noen enkeltrespondenter eller spørsmål som skiller seg ut. Dette har jeg så sammenlignet med funn i intervjuene og datainnsamlingen i selskapet.

Spørsmål 17 ble omhandler under tema ledelse av prosjektprogram kapittel 5.1.2.4 og viser en betydelig spredning og en høy andel *Vet ikke/0*. Som det fremkommer under intervjuene er programledelse et begrep som ikke benyttes og en arbeidsform som oppleves brukt i svært liten grad.

Spørsmål 5 gir svært interessante funn som kompletterer dette bilde. På spørsmålet ”Bedriften har god kompetanse på hvordan man kartlegger et prosjekts ressursbehov og usikkerheten knyttet til dette” svarer 75 % en score på mellom 5 og 6. Dette er svært høy score og spredningen må i tillegg sies å være liten. Svaret i undersøkelsen understøttes også av funnene ved datagjennomgangen som viser at Baneservice har gode system for dette (Baneservice 2011 a).

Intervjuobjekt A svarer på spørsmålet ut fra en generell frustrasjon over hvordan ressursutnyttelsen i selskapet er og sier ”Kartleggingen av ressursbehov fungerer ikke. Prosjektleder allokere ikke et ressursbehov tidlig nok. Det er ikke nok støttefunksjoner slik at min tid går med til møter for prosjektleder som ellers kunne vært bruk til bedre planlegging. Her er det et stort potensial. Særlig koblingen mellom divisjonen Prosjektstøtte som forvalter maskinene og prosjektleder mangler helt. Vi har heller ingen ressurspool på maskiner og utstyr som fungerer, ikke en gang på divisjonsnivå.

Verktøy forsvinner i intet. Ingen vet hva vi har eller hvor det er. Samme verktøy kjøpes inn på nytt og på nytt. Savner noen enkle booking oneline systemer mot Prosjektstøtte. I dag er det slik at enkeltpersoner finner løsninger på eget behov på tross av Baneservice”.

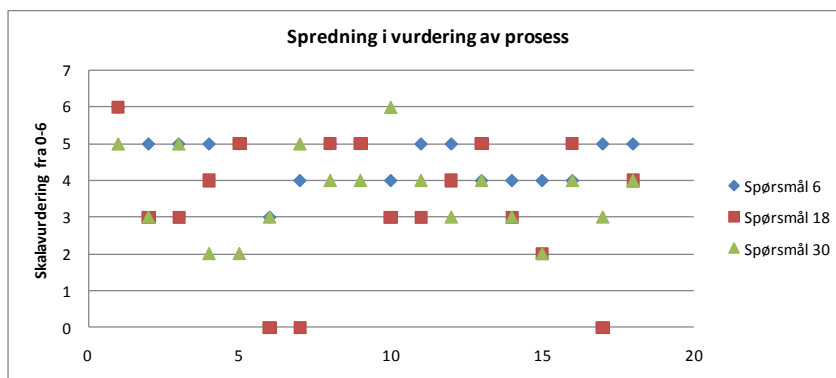
Funnene i intervjuene tegner et bilde av en helt annen modenhet. Intervjuobjekt D bekrefter imidlertid funn i undersøkelsen å sier at: *”Baneservice har god kompetanse på dette”*. Mens intervjuobjekt B på sin side sier: *”Merker at det er mange nye prosjektledere som kan for lite om jernbane, bl.a. jeg, og vi har dermed manglende forutsetninger for å planlegge skikkelig. Et eksempel, vi bestiller maskiner og tror de er bemannet eller bestiller pakkemaskin til oppstartsdato men så viser det seg at arbeidslaget til maskinen må ha en ukes pause fra forrige prosjekt. Det mangler et system for erfaringsoverføring”*.

Målingen av prosjektmodenhet på kunnskap om ressurs i Baneservice har avdekket at selskapet har høye modenhet på kunnskap om ressurser. Samtidig blir det imidlertid også avdekket en betydelig frustrasjon på hvordan selskapet faktisk bruker og utnytter egne ressurser særlig på maskin og materiellsiden og hvordan man lærer opp nye prosjektledere.

Ordet kompetanse er i undersøkelsen bruk på flere spørsmål for å kartlegge ” kunnskap om” mens naturlige synonymer også vil være: *anlegg, dyktighet, evne, ferdighet eller kyndighet*. Svarene fra intervjuobjektet kan tyde på at begrepet da også er tolket noe ulikt. Intervjuobjekt B og D har forstått spørsmålet som kunnskap om, mens intervjuobjekt A har svart ut fra dyktighet, ferdighet, kyndighet og beskriver en faktisk situasjon med manglende ressursstyring og der manglende støttefunksjoner gir dårlig tid til god planlegging. Forskjellen i hvordan begrepet kompetanse forstås kan være noe av årsaken til spredningen på spørsmål 5.

5.3.2 Prosess

Dette temaet søker å kartlegge kunnskap om selve arbeidsprosessen – måten å arbeide på. Gjennomsnittlig prosjektmodenhet på kunnskap om prosess i Baneservice er 4,00.



Figur 38: Spredning i respondentenes vurdering av prosess

Så mange som 72 % har vurdert modenheten til å være mellom 4 og 5,67 (figur 38).

Prosjektmodenheten på dette kunnskapsområde synes derfor å være høy.

Spredning i vurdering av modenhet hos respondentene er imidlertid stor da en har vurdert modenheten så lavt som 2,67 (se figur 38). Det er derfor interessant å se på spredningen innenfor de enkelte spørsmål. (Spørsmål 18 behandles imidlertid ikke da dette ble behandlet under kapittel 5.1.4)

På spørsmål 6 ”Det er i bedriften god forståelse for hvordan et prosjekt skal organiseres og utføres.” er det svært lite spredning (figur 39). 100 % av svarene ligger mellom 4 og 5.

Høy bekreftelse på spørsmålet støttes av funn i intervjuene og kartleggingen av selskapets system, rutiner etc gjennom datainnsamling i kapittel 2.

Spørsmål 30 ”Bedriften har god kompetanse på hvordan man løpende skal foreta tilfredsstillende ressursprioriteringer mellom prosjektene” har derimot stor spredning. Hele 44 % har i tillegg gitt så lave score som 2 eller 3. Jeg vil derfor se om jeg i intervjuene kan finne ut hva som ligger bak disse lave verdiene.

Under intervjuene sier både intervjuobjekt A og B at ”*Nei, bedriften har ikke god kompetanse på dette*”. Intervjuobjekt C utdyper svaret noe ”*Nei, flere av prosjektlederne og divisjonssjefene ser ikke mulighetene der det er muligheter. De vet ikke om ressursene. Årsaker er at de mangler kompetanse på og/eller jernbanefagligteknisk forståelse for rutegående trafikk og planlegging av brudd, dermed gjør man feil vurderinger*”.

Intervjuobjekt D på sin side skiller mellom kunnskap og holdning og sier ”*Ja, kunnskapen har vi, men man kan diskutere viljen*”.

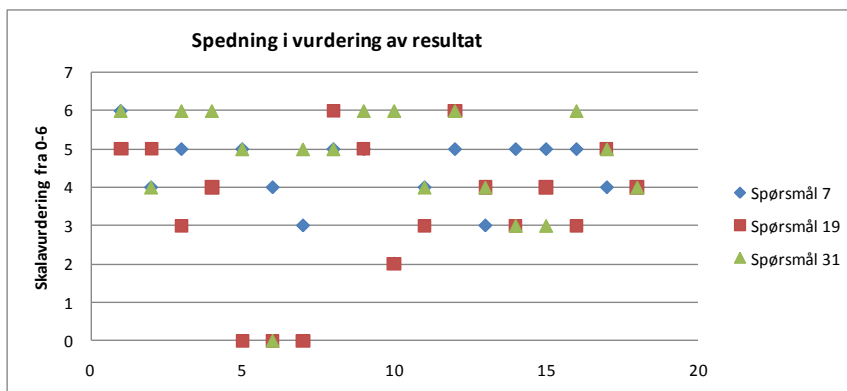
Utfordringen her er den samme som under kapittel 5.3.1. Begrepet kompetanse kan forstås på flere måter. Det kan dermed være slik at de som har svar høy score på dette spørsmålet har tolket det som ”kunnskap om” mens de resterende 44 % samt intervjuobjektene har tolket begrepet kompetanse som bedriftens *dyktighet til, eller ferdighet til*.

Det gjennomsnittlige resultatet av prosjektmodenhet i Baneservice basert på alle respondenter gir et mer positivt bilde av prosjektmodenhet på kunnskap om prosess enn det som kommer frem ved analyse av spredning og intervjuer.

5.3.3 Resultat

Gjennomsnittlig prosjektmodenhet på kunnskap om resultat i Baneservice er 4,00 og 78 % har vurdert modenheten til å være mellom 4 og 5,67 innen kunnskapsområdet (figur 37). Samtlige

spørsmål under denne kunnskapsdimensjonen viser imidlertid en ganske stor spredning (figur 39). Det er derfor interessant å se nærmere på intervjuene og funnene i datainnsamlingen.



Figur 39: Spredning i respondentenes vurdering av resultat

Spørsmål 31 ”Bedriften har et godt bilde av hvordan de samlede prosjekter i bedriften bidrar i bedriftens nåværende og fremtidige resultat” har relativt liten spredning og hele 83 % har gitt en score fra 4 til 6 (figur 39). Funn gjort ved gjennomgang av selskapets styringssystemer, strategidokumenter og rapporteringsrutiner i kapittel 2 og intervjuene støtter en høy score på dette området.

På spørsmål 7 ”Bedriften har en god forståelse for hvor sammensatte og komplekse målene for et prosjekt kan være” er det en spredning fra 6 til 2. 83 % har imidlertid gitt en score på 4 eller mer (figur 39). Hovedtyngden av respondentene har dermed svart bekreftende på spørsmålet. Dette funnet bekreftes også av funn gjort ved datainnsamlingen i kapittel 2 der både Prosjektportalen (Baneservice, 2011 a) og andre systemer indikerer at Baneservice har god forståelse for hvor sammensatte og komplekse målene for et prosjekt kan være.

Dette bekreftes også i intervjuene. Intervjuobjektene gir imidlertid også et noe mer nyansert bilde og nevner områder med forbedringspotensial. ”Ja, men kanskje for stort fokus på resultatmål, men ser en modning.”Hvis prosjektet er stort ja, men hvis prosjektet er lite er forståelsen ikke tilstede. Vi blander sammen risiko og kompleksitet (Intervjuobjekt B). Ja, men ikke overalt i organisasjonen og heller ikke blant alle prosjektledere men rett kompetanse settes på rett sted. De som ikke innehar denne forståelsen settes til enklere prosjekter (Intervjuobjekt D).

Synes vi har faglig høyt nivå. Vi er best i klassen, men det er mye å utvikle oss videre på” (Intervjuobjekt C) og intervjuobjekt D: *”Innen vårt område er den god, men vi kan bli bedre”*. Funnet bekreftes også av gjennomgangen av systemer og rutiner i kapittel 2 for etablering og gjennomføring av prosjekter.

På spørsmål 20 *”Det er i bedriften god forståelse for betydningen av løpende samspill mellom linjen og prosjektene for å realisere intensjonene bak større utviklingsarbeider”* er det noe større spredning. Her har 72 % gitt en score fra 4 til 6 mens de øvrige ligger på 3 (figur 41). Svarene fra intervjuobjektene er også litt varierende Intervjuobjekt A sier: *”Nei, vi mangler en forståelse av hva som er linje og hva som er prosjekt”* De øvrige intervjuobjektene gir imidlertid en positiv tilbakemeling og sier *”Ja, det er det. Det fungerer, men det kan være svært arbeidskrevende”* (intervjuobjekt B) og *”Ja, hos oss i vår divisjon er det absolutt det”* (intervjuobjekt C).

På spørsmål 32 *”Bedriften har god oversikt over hvilke prosjekter bedriften arbeider med og hvordan de henger sammen”* er det svært liten spredning. 85 % har gitt en score mellom 4 og 6. Intervjuobjektene og gjennomgangen av rapporteringssystemet til Baneservice bekrefter at selskapet har god oversikt over hvilke prosjekter man har. Intervjuobjekt A presiserer imidlertid: *”Ja vi har god oversikt over prosjektene, men ikke om hvordan de henger sammen da vi mangler programtankegang”*.

Dette svaret påpeker at også dette spørsmålet i spørreundersøkelsen har to spørsmål i ett. Respondentene kan dermed risikere å svare på forskjellige forhold. I tillegg peker intervjuobjektet på og bekrefter et annet tidligere funn nemlig at Baneservice mangler programtankegang.

Samlet sett viser imidlertid intervjuene, undersøkelsen og datagjennomgangen at Baneservice har relativt høy grad av modenhet på kunnskap om helhet og at dette er en oppfatning som deles av et overveldende flertall av respondentene i spørreundersøkelsen.

5.4 Handlinger

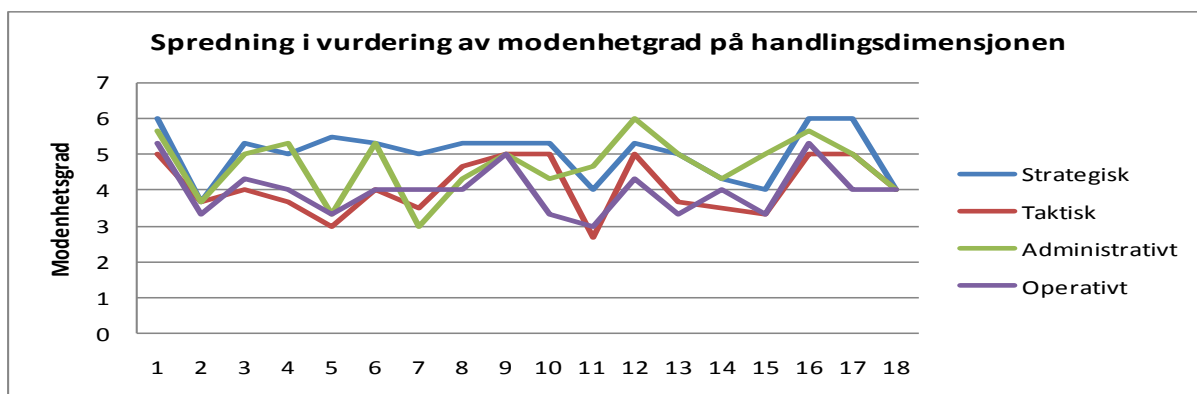
Spørreundersøkelsen viser at Baneservice ligger på et høyt modenhetsnivå og vesentlig høyere enn gjennomsnittet for norske bedrifter i databasen. Ser vi på spredningen på de ulike handlingsdimensjonene har strategisk nivå en jevn modenhetsscore som aldri er lavere enn 3,67 (figur 42). Alle de fire nivåene for handling og beslutning følger hverandre til en hvis grad. Taktisk og operativ modenhet følger hverandre ganske tett, mens modenhet på administrativt og strategisk nivå er litt mer avvikende. Modenhet på administrativt nivå er vurdert jevnt over høyere enn modenhet på taktisk og operativt nivå med unntak hos 1 respondent.



Figur 41: Spredning i vurdering av modenhetsgrad på handlingsdimensjonene

	Strategisk nivå	Taktisk nivå	Adm. nivå	Operativt nivå
Modellgjennomsnitt	4,67	4	4,67	4
Median	5,33	4	5	4
Gj. ved standardavvik 90%	5,05	4,1	4,27	3,97

Tabell 10: Median og standardavvik på handlingsdimensjonene



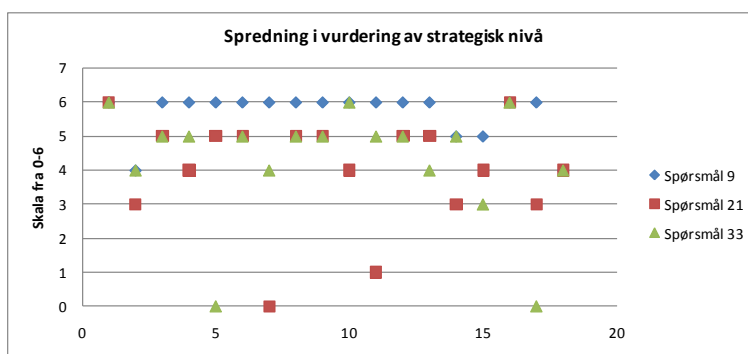
Figur 42: Spredning i vurdering av modenhetsgrad på handlingsdimensjonen

5.4.1 Strategisk nivå

Gjennomsnittelig modenhetsgrad er vurdert til 4,67 (figur 41).

Spredning i modenhetsgrad på strategisk nivå er fra 3,67 til 6 (figur 43). Dette gjør det naturlig å se på hva som kan være årsaken til en så ulik vurdering

av det strategiske modenheitsnivået



Figur 43: Spredning i vurderinger på strategisk nivå

På spørsmål 9: ”Bedriften har en prosjekthåndbok eller andre former for retningslinjer for hvordan et prosjektarbeid skal igangsettes og gjennomføres” har 78 % svart 6 og ingen mindre enn 4 (figur 43). Datainnsamlingen under kapittel 2 og intervjuene bekrefter denne scoren.

Hvis vi ser på spørsmål 33: ”Bedriften har en klar strategi for utvelgelse og styring av prosjektportefølje”, er spørsmålet formulert slik at det er to spørsmåle i ett. Dette gjør spørsmålet vanskelig å svare på og kan gi et upresist svar. 83% har imidlertid svart fra 4-6 på dette spørsmålet og ingen har svart dårligere enn 3 (figur 43). Intervjuene bekrefter dette funnet. ”Ja, Baneservice har en strategi for utvelgelse og jeg opplever styringen av prosjektporteføljen som god. Divisjonssjef i samarbeid med direktør beslutter på bakgrunn av ressurser, risikoanalyse, strategi m.m hvilke prosjekt vi skal legge inn anbud på og styring av prosjektene skjer gjennom månedsrapportering på dekningsgrad, m.m. til ledergruppen ”(Intervjuobjekt A , B og C og videre ”Strategien er å prioritere de med lavest risiko og selve opplegget rundt utvelgelse og styring oppleves som kjempegodt” (Intervjuobjekt D).

Spørsmål 21: ”Bedriften har ett eller flere prosjektprogrammer som er klart definerte og klart siktet inn mot bestemte deler av bedriftens mål og strategier” har stor spredning men 50% har gitt en score på 5 eller 6. En respondent har imidlertid gitt 1 i score og 3 har gitt 3 i score (figur 43). Dette gjør at jeg ønsker se noe nærmere på hva som kan være årsaken til dette store spriket i vurdering hos respondentene.

Intervjuobjekt B og C sier: *Ja, f.eks Renseverket, Sandvika –Lysaker* og intervjuobjekt D sier : *Ja, mange f.eks nytt innkjøpssystem og nytt personaldatasystemet.*

Intervjuobjekt A sier imidlertid: *Nei det har vi ikke. Vi i vår divisjon har aldri laget et prosjektmandat for nye prosjekter organisert i et program. Dette er en mangel fra prosjekteier.*

Svare fra A støttes av funn under bl.a spørsmål 17 i kap. 5.3.1 og spørsmål 18 i kap. 5.1.4. der det fremkommer, at selskapet ikke benytter begrepet prosjektprogrammer verken på ledelsesnivå eller under kunnskapsdimesjonene. Gjennomgang av Prosjektportalen (Baneservice 2011a) bekrefter at det ikke er rutiner for opprettelse av prosjektprogram og at selve begrepet prosjektprogram overhode ikke er nevnt.

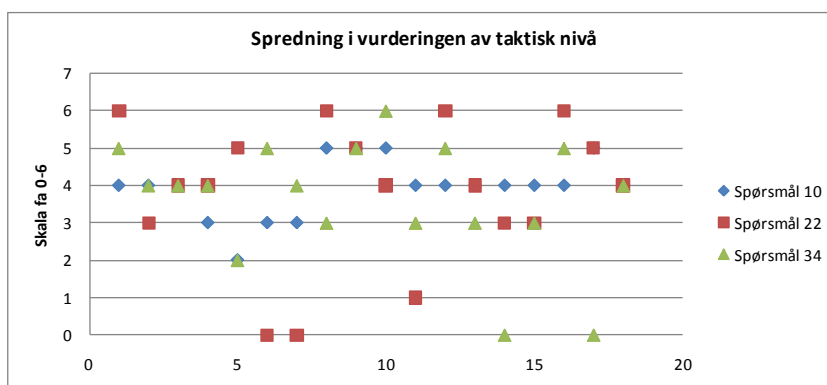
Begrepet er ikke i bruk i selskapet, og som nevnt i kap 2 er den akademiske kompetansen og kunnskap om begreper i faget prosjektledelse svært ulik. Høy score på spørsmål 21 fra mange av respondentene kan derfor indikere at de ikke helt har forstått spørsmålet. Det er dermed sannsynlig at respondentene som har gitt Baneservice høy score har svart på om Baneservice har **prosjekter** som er linket til strategien.

Dersom man konkluderer med at selskapet faktisk ikke har prosjektprogrami det hele tatt skulle samtlige ha svart score 1. Dette ville gitt en prosjektmodenhet på strategisk nivå på 3,00 mot 4,67 i undersøkelse. Her avdekkes dermed en betydelig svakhet i spørreundersøkelsen til Andersen og Jessen (2002) da ”riktig” svar betinger en grunnleggende forståelse av begrepet prosjektprogram. Mye tyder imidlertid på at selskapet gjør slik Pellegrinelli (1997) påpeker, nemlig organiserer prosjektene som ”one big project” med mange ulike aktiviteter. Spørsmålet blir da om denne organiseringen nødvendigvis gir dårligere leveranse på kvalitet, tid og kostnad/inntjening. Ut fra funnene i kapittel 2 ved gjennomgang av bl.a. prosjektrapporteringene (Baneservice 2011d) og kundetilfredshetsundersøkelsen (Baneservice 2010a) viser at Baneservice leverer bra på kvalitet og tid men at de har varierende leveranse på kostnad/inntjening i henhold til budsjett.

Dette støtter opp om at Baneservice her har et forbedringspotensial der selskapet gjennom bevist bruk av prosjektprogram kan få en mer effektiv drift av prosjektene som kan bidra til økt lønnsomhet.

5.4.2 Taktisk nivå

Gjennomsnittlig modenhetsgrad for hele Baneservice er vurdert til 4,00 (figur 41). Spredning i vurdering av det taktiske modenhetsnivået går imidlertid fra 2,67 til 5



Figur 44: Spredning i vurdering av taktisk nivå

(se figur 42). Figur 44 viser i tillegg en betydelig spredning hos den enkelte respondent og at enkeltrespondenter har svart lavere på samtlige spørsmål enn andre. Det er derfor også her nødvendig å gå ned i enkelte av spørsmålene for å se hva intervjuobjektene har svart.

På spørsmål 10 "Det er et godt samspill mellom bedriftens prosjekter, de berørte linjeenheter og interessenter i omgivelsene" har 78 % svart 4 eller 5. 1 respondent har imidlertid svart 2 og 3 respondenter har svart 3. Intervjuene bekrefter funnene i undersøkelsen. En årsak til dette kan være selve utforming av spørsmålet der respondenten skal svare både på samspill med linje og samspill med interessentene i ett å samme spørsmål. Respondenten får da ikke nyansert om f.eks samspillet med linjen er godt mens samspillet med interessentene er dårlig eller omvendt. Det kan derfor være interessant og se litt nærmere på hva intervjuobjektene. Intervjuobjekt A sier: *Hvor er linja?, Hvor er linjestøttefunksjonene mine? Tenker vi interessenter overhode, jeg har aldri sett en interessentanalyse i Baneservice. Vi kjennetegnes av mye ad-hoc jobbing og ressurskoordinering mangler.*

Intervjuobjekt A kan dermed sies å være en representant for en score på 2 eller 3 og uttrykker en misnøye og et forbedringspotensial for Baneservice både når det gjelder samspill med linje og med interessenter. Intervjuobjekt B og C sier imidlertid: "Ganske godt – Stort samspill". De uttaler seg om samspill mellom prosjekter og prosjekter og linja men sier ikke noe om interessentene. Intervjuobjekt D på sin side er mer utfyllende igjen og sier: "Vi er på det jevne, kunne være betydelig bedre. Når det gjelder interressenter så er vi leverandører til Jernbaneverket, slik at naboer etc er interessenter som prosjekteier, dvs Jernbaneverket må forhold seg til, ikke vi. Våre interessenter er mer styre, eier, kunder og der er det et godt samspill".

Intervjuene synliggjør et behov i Baneservice for å tydeliggjøre forventninger til linjen og et behov for en generell bevisstgjøring rundt arbeidet med hvem som er selskapets interessenter og hvordan jobbe med/mot dem.

Spørsmål 22 ”Prosjektprogrammene blir gjennomført gjennom et nært samarbeid mellom programledelsen og den berørte linjeledelsen” har betydelig spredning, praktisk talt hele skalaen er i bruk.. Svarene fra intervjuene er også svært sprikende.

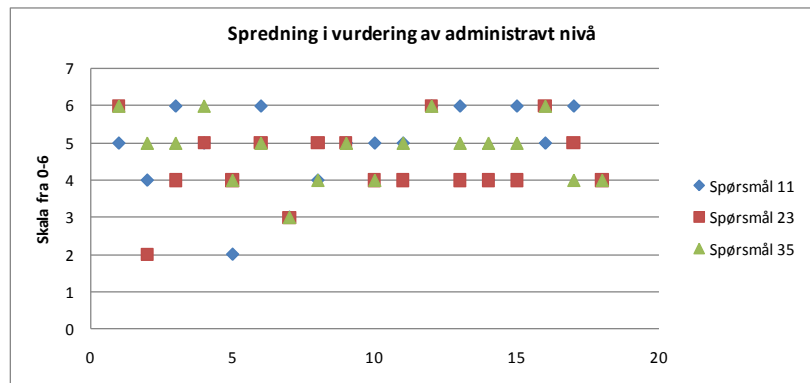
”Spørsmålet passer ikke da vi ikke har prosjektprogram” (Intervjuobjekt A), *Tja både og, linjeleder overlater alt til prosjektet og følger ikke opp ansatte, personalansvaret blir utydelig* (Intervjuobjekt B) og til slutt intervjuobjekt C og D med et entydlig *”Ja”*.

Jeg har tidligere konstatert som et funn at Baneservice ikke bruker prosjektprogram som arbeidsform. Hvis en tar dette som utgangspunkt har kun intervjuobjekt A svart i henhold til status. Hva har så de andre 3 intervjuobjektene svart på? Svaret fra intervjuobjekt B kan tyde på at de øvrige intervjuobjektene har svart på er hvorvidt prosjektet samarbeider med linjen. Ser man spørsmål 10 og 22 under ett kan det derfor være et funn at samarbeid mellom linje og prosjekt ikke er optimal og at denne kan forbedres vesentlig.

På spørsmål 34 ”Hva slags opplegg har bedriften for å legge ned pågående prosjekter og ta inn nye i prosjektporteføljen dersom interne eller eksterne forhold skulle tilsi det?” er spredningen fra 2 til 6 (figur 44). Ser man på svarene fra intervjuobjektene får man er klar formening om at spørsmålet ikke oppleves å passe. Intervjuobjekt A og C sier kort og gått *”Passer ikke”*. Intervjuobjekt B utdyper dette med å si *”Gjelder interne utviklingsprosjekter. Ikke noe opplegg men engasjement i organisasjonen”* og intervjuobjekt D fremhever *”Oppleveres som et lite relevant spørsmål. Da vi er en anbudsbedrift, ikke et utviklingsselskap”*.

5.4.3 Administrativt nivå

Gjennomsnittlig modenhetsgrad på administrativt nivå er vurdert til 4,67 (figur 41). Dette er svært høyt. Spredning i modenhetsgrad på administrativt nivå er fra 5,67 til 3 (figur 42).



Figur 45: Spredning i vurdering av administrativt nivå

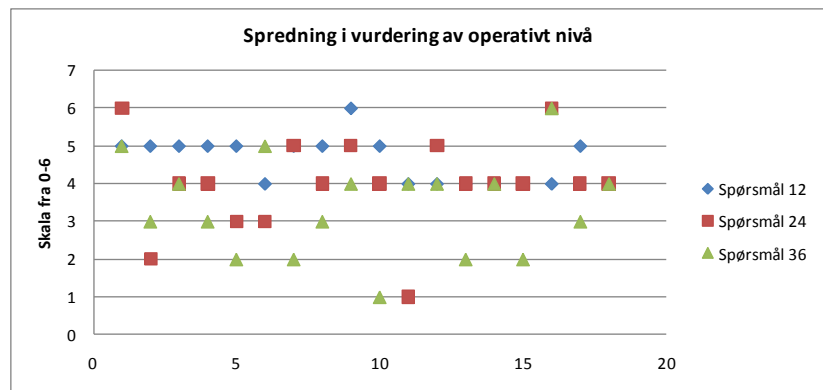
Gjennomsnittet ved et standardavvik på 90% er 4,27 og ved Median 5 (Tabell 10). Dette gir bilde av en høy modenhetsgrad. Bildet bekreftes av figur 46 som viser at spørsmål 11 og 35 har henholdsvis 90 % og 95 % svart fra 4 til 6 i score, og svarene i intervjuene støtter opp om funnene i undersøkelsen. Spørsmål 23 ”Bedriften har et administrativt støtteapparat for gjennomføring av prosjektprogrammer” har også en svært høy score. 89 % har svart 4 eller høyere, men en respondent har svart 2 og en respondent har svart 3. Jeg har derfor valgt å se på hva årsaken til dette kan være

Intervjuobjekt B og C sier begge ”Nei, det etableres i hvert enkelt tilfelle med prosjektøkonom, prosjektingeniør etc” mens intervjuobjekt D presiserer ”Nei, prosjektene har ikke eget støtteapparat – det deles med resten av organisasjonen”.

Svarene i intervjuene bekreftes av funnene i kapittel 2 på organisasjon (Baneservice, 2011b) der det ikke er illustrert egne støttefunksjoner for prosjektene. Selve spørsmålet er imidlertid rettet mot noe Baneservice ikke har, nemlig prosjektprogram. Igjen tyder det på at respondentene dermed har svart ut fra tilgjengelige administrative støttefunksjoner for enkeltprosjektene og at de to som har gitt lav score faktisk har svart på spørsmålet i forhold til prosjektprogram.

5.4.4 Operativt nivå

Gjennomsnittlig modenhetsgrad på operativt nivå er vurdert til 4,0 (figur 41) og spredning i modenhetsgrad er fra 3,00 til 5,33 (figur 42). Gjennomsnittet ved et standardavvik på 90% er



Figur 46: Spredning i vurdering av operativt nivå

3,97 og ved Median 5,00 (Tabell 10). Går en ned i spørsmålene ser enn også at mens spørsmål 12 har liten spredning har spørsmål 24 og 36 en spredning fra 1 til 6 (figur 46). Der er derfor interessant og se nærmere på årsaken til denne spredningen.

På spørsmål 36 "Bedriften har et prosjektkontor, en prosjektkoordinator eller liknende som samordner igangværende prosjekter" har hele 50% svart 3 eller lavere.

Hva kan være årsaken til dette? Datagjennomgangen i kapittel 2 dokumenter at selskapet ikke har et felles prosjektkontor/prosjektkoordinator eller lignende, men at ansvaret for enkelte av de oppgavene som det ville være naturlig å legge på et prosjektkontor er spredt. Konsekvensen av dette kommer klart til uttrykk både i undersøkelsen og i intervjuene.

Intervjuobjekt A sier bl.a.: "Vi mangler en koordinering på tvers av prosjektene..

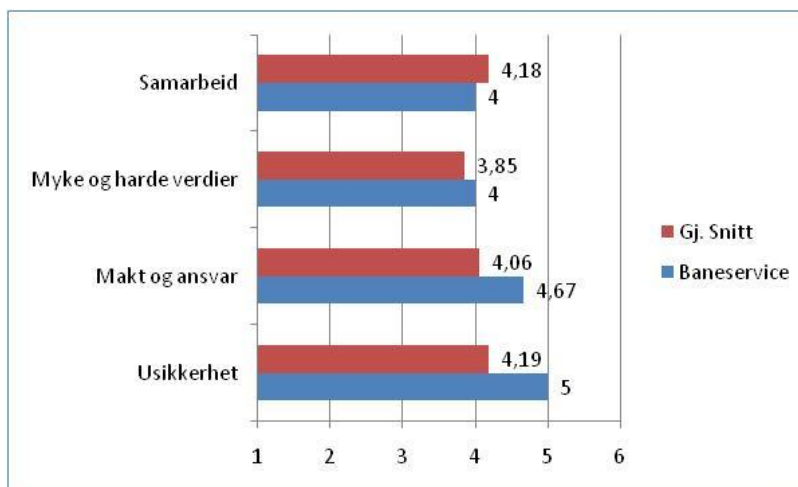
Baneservice har ikke noe prosjektkontor eller koordinering ut over det som foregår i ledergruppa og av divisjonssjef. Det er litt sånn "every project is an island". Så her har vi et stort forbedringspotensiale". Intervjuobjekt B og C sine utsagn støtter dette.

Intervjuobjekt D sier imidlertid at "Dette gjør divisjonssjefene".

På spørsmål 24 "Bedriften har metoder som ivaretar gjennomføringen av prosjektprogrammer på en god måte" har 22% svart 3 eller lavere score. Intervjuobjektene sier her bl.a. "Spørsmålet passer ikke da vi ikke har prosjektprogrammer" (intervjuobjekt A). "Ja, vi har et system som fungerer, men det er ikke alltid du bruker det" (intervjuobjekt B). "Forstår ikke spørsmålet" (intervjuobjekt C). "Vi fokuserer på enkeltprosjekter" (intervjuobjekt D). Svarene støtter opp om tidligere funn vedr. bruk av prosjektprogram.

5.5 Holdninger

Denne delen av undersøkelsen omfatter bedriftens holdninger til områder som i modellen er definert som viktige for prosjektarbeid. Dette omfatter en positiv holdning til usikkerhet, deling av makt og ansvar, kombinere myke og harde verdier samt å være positiv til å samarbeide med forskjellige kategorier fagfolk. Figur 47 viser at



Figur 47: Modenhetsnivå på holdninger

Baneservice ligger høyere enn gjennomsnittet med

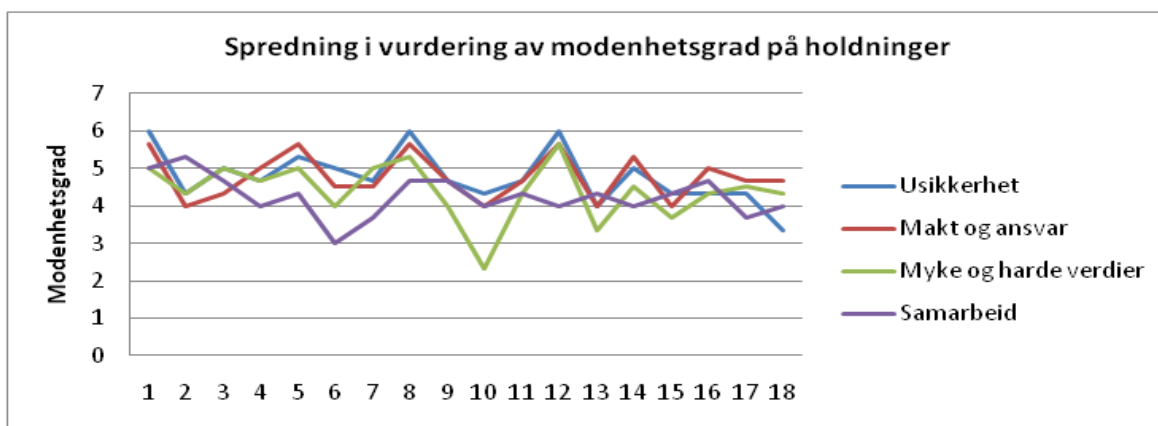
	Makt og ansvar	Usikkerhet	Samarbeid	Mye og harde
Modellgjennomsnitt	4,67	5	4	4
Median	4,67	4,67	4,33	4,42
Gj. ved stadnardavvik 90%	4,77	4,8	4,27	4,46

Tabell 11: Median og standardavvik på modenhetsgrad på holdninger

unntak av holdninger til samarbeid. Her kommer man noe dårligere ut. Kategorien *Makt og Ansvar* har tilnærmet lik modenhetsgrad også ved Median og standardavvik på 90 %. *Usikkerhet* kommer noe dårligere ut mens kategoriene *Samarbeid* og *Myke og harde verdier* ligger noe høyere ved Median og gjennomsnitt målt ved standardavvik på 90% . (Tabell 11).

Spredningen av vurderingen av modenhetsgrad på holdningsområdet makt og ansvar er relativt liten og ingen har vurdert modenheten til under 4. Innenfor *Samarbeid* er det imidlertid noe større spredning fra 5,3 til 3 og innenfor kategorien *Myke og harde verdier* er spredning av modenhetsgrad fra 2,33 til 5,33, som regnes som betydelig (se figur 48)

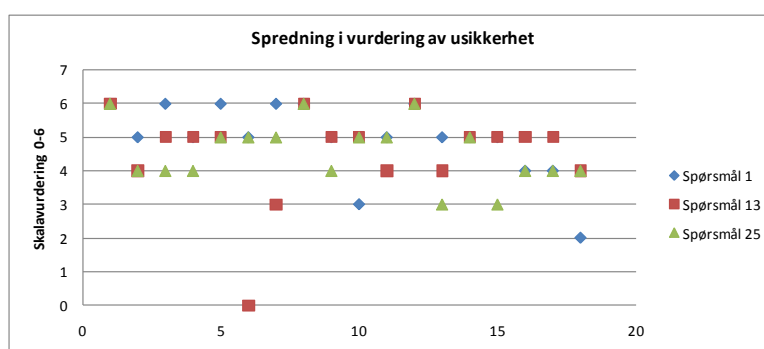
Jeg vil på neste side se litt nærmere på de ulike kategoriene, se om jeg kan finne årsakene til den store spredningen samt se nærmere på de enkelte spørsmålene.



Figur 48: Spredning i vurdering av modenhetsgrad på holdninger

5.5.1 Usikkerhet

På spørsmål 25 ”Det finnes i bedriften stor villighet til å satse på en prosjektportefølje som omfatter både sikre og usikre prosjekter” har 90 % svart mellom 4 og 6 i score, mens 2 respondenter har svart 3. (figur 49)



Figur 49: Spredning i vurdering av usikkerhet

Undersøkelsen indikerer at Baneservice er relativt gode på dette. Intervjuene av intervjuobjekt A, B og D støtter dette ”Ja, og vi blir stadig bedre. Gjør en strategisk og risikomessig vurdering” (intervjuobjekt A). ”Ja det synes jeg. Vi gjør risikoanalyser på forhånd og legger risiko inn i kalkylen som et kostnadselement” (intervjuobjekt B). ”Vi har et bevisst forhold til risiko. Ved valg tar vi den med minst risiko, styrer bevisst mot lavest mulig risiko. Vi er bra på anbud og bevisstheten styrkes. Etablering av styringsgrupper. Prosjektmandat etc og innføring av bruk av risikoanalyser har vært med på dette” (intervjuobjekt D).

Intervjuobjekt C sier imidlertid: ”Nei, ikke nok. Usikre prosjekter går vi ikke for. Vi har risikoaversjon. Jobbene skal være så sikre at vi mister jobber - vi er for forsiktige. Men ledergruppa har vært svært strategiske og kloke, vi har unngått å kjøpe oss til jobber i dårlige tider”. Svaret fra intervjuobjekt D kan tyde på at bedriften ikke greier å formidle godt nok de vurderinger som gjøres.

Svarer oppleves imidlertid også som motstridende da man samtidig fremhever strategisk kloke valg av prosjekter som årsak til at selskapet har klart seg gjennom dårlige tider. Jeg vil derfor konkludere med at intervjuene bekrefter funnene i undersøkelsen.

På spørsmål 13 ”Det er stor vilje til å angripe bedriftens utfordringer gjennom flere samtidige eller påfølgende prosjekter” har 94 % svart mellom 4 og 6 og 1 svar 3. Spredningen må vurderes som liten. Funnet støttes av intervjuene. Intervjuobjekt D sier bl.a. ”*Evnen og viljen er der. Vil karakterisere oss som godt over middels*”.

På spørsmål 1 ”Prosjektmedarbeidere i bedriften er villige til å tåle arbeid under stramme og krevende rammebetingelser” har 89 % svart fra 4 til 5 har svart 3 og 1 svart 2. Funnene bekreftes av intervjuobjektene. Intervjuobjekt D sier bl.a.: ”*Det er et faktum at rammebetingelsene i forhold til bl.a. økonomi, marked, kapital og eier kunne hvert mye bedre. Vi syter over dem men tilpasser oss. Vi er løsningsfokuserte og er flinke til å jobbe intensivt under press.*” Intervjuobjekt A nyanserer imidlertid bilde noe og sier: ”*Vi er god på brannslukking. Stor fleksibilitet til å ta i et tak for å få jobben gjort under press, men pengene raser ut da vi skipper adm. rutiner, dagrapporter m.m. Dette er imidlertid et område det er tatt tak i, så vi er i ferd med å bli bedre, og det er nå mest å hente på anleggsleder og formannsnivå*”.

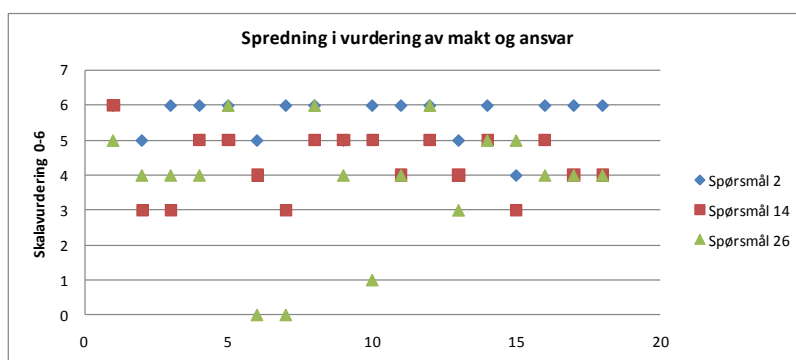
5.5.2 Makt og ansvar

På spørsmål 2 ”Bedriften har en aktiv holdning til utvikling av intern lederkompetanse” ligger 95 % av svarene på 5 og 6 noe som må karakteriseres som svært høyt (figur 51).

Funnene bekreftes av

intervjuene og program for slik kompetanseutvikling redegjort for i kapittel 2.

På spørsmål 14 ”Det er stor vilje hos ledelsen til å unngå byråkratiske strukturer ved gjennomføring av et prosjektprogram” har tre respondenter gitt 3 i score, mens de resterende 84 % har svart fra 4 til 6 (figur 51).



Figur 50: Spredning i vurdering av makt og ansvar

Et interessant funn i intervjuene er at tre av intervjuobjektene fremhever det motsatte nemlig at Baneservice har en for muntlig kultur og at denne under stort arbeidspress blir mer utsatt. Vi trenger å bli mer byråkratiske fremheves det. Det påpekes imidlertid at dette allerede er et fokusområde i Baneservice, man har blitt bedre og at det nå er mest å hente hos anleggsledere og formenn.

For spørsmål 26 "Det finnes i bedriften stor villighet til å involvere medarbeidere i arbeidet med å utvikle nye prosjektideer og forslag" har 78 % git fra 4 til 6 i score, mens de øvrige har svart 0 eller 1 (figur 51). En score på 1 er svært lavt så nedenfor vil jeg se litt nærmere på årsaken.

Det viser seg at de fire intervjuobjektene har svart svært forskjellig. Intervjuobjekt A sier: *"Ja. eks. utvikling av Prosjektportalen og Personaldatasystemet. Baneservice er god på å involvere flere for å få gode løsninger og tverrfaglig prosjekter. Ofte genererer dette behov for etablering av nye prosjekter for å utvikle organisasjonen"*.

Intervjuobjekt B sier derimot: *"Nei. Baneservice har ingen stor kreativitet på dette. Folk er innlært til bare å jobbe med tog og skremt av erfaringene med bl.a. bygging av bybanen i Bergen. Vi tenker litt sånn, skomaker bli ved din lest. Resultatet er at vi ikke går inn i nye segmenter og markeder som ligger nært dagens virksomhet"*. Intervjuobjekt D: *"Nei, hvor skal vi selge nye ideer? Vi leverer anbud på forespørsel på store offentlige prosjekter. Spørsmålet passer mer til en utviklingsbedrift"*.

Intervjuobjektene gir uttrykk for svært ulike ståsteder og forståelse av spørsmålet.

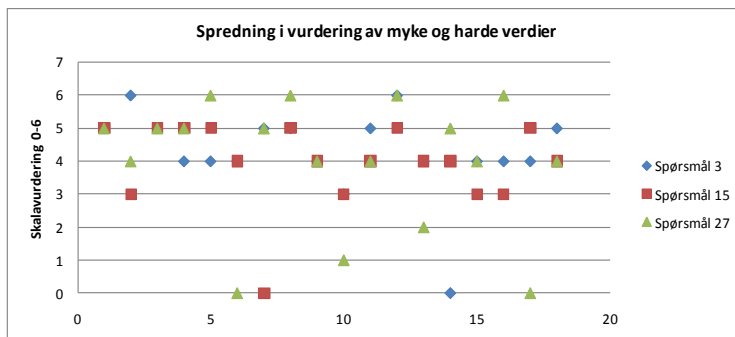
Som intervjuobjekt D klart uttrykker er det en håpløs oppgave for selskapet å utvikle ny prosjektideer rettet mot eksterne kunder. Entreprenørbransjen innen tog/bane/trikk jobber ikke på den måten, men forholder seg til prosjekter som blir lagt ut på offentlig anbud.

Intervjuobjekt B etterlyser imidlertid en vilje og evne til å involvere ansatte i å utvikle nye segmenter og utvide horisonten i forhold til hva selskapet leverer anbud på. Dette må sies å være litt på siden av slik i hvert fall jeg har forstått spørsmålet. Intervjuobjekt A på sin side viser til interne utviklingsprosjekter rettet mot organisasjonen og hvordan involvering av ansatte faktisk har generert etablering av nye utviklingsprosjekt.

Det må konkluderes med at Baneservice har en høy grad at modenhet på holdningen til å dele makt og ansvar og at bilde spørreundersøkelsen gir er i overensstemmelse med det som kommer frem i intervjuene. Intervjuene gir imidlertid et noe mer nyansert bilde.

5.5.3 Myke og harde verdier

På spørsmål 3 ”Det er en positiv holdning til planlegging av alle sider ved et prosjekt både tekniske og menneskelige” har 72 % gitt en score på mellom 4 og 6 (figur 51). Funnet støttes av funn



Figur 51: Spredning i vurdering av myke og harde verdier

gjort i søk i Baneservice

redegjort for i kapittel 2 på styringssystemer (Baneservice 2011c). Ett intervjuobjekt har imidlertid en annen oppfatning enn det som kommer frem i spørreundersøkelsen, og to av intervjuobjektene nyanserte bildet vesentlig. Intervjuobjekt D sier også: ”Ikke udelt.

Opplever at erfarne prosjektledere har lyst til å ta ting på hæl'n, idet ting passerer. Det oppleves ikke som kjekt å planlegge - man skal ta det på rutinen. Mye blir dermed ad-hoc.”

Intervjuobjekt A sa: ”Vi er lite flinke til å holde samlinger der vi evaluerer prosjekter og får erfaringsoverføring. Det er lite samarbeid på tvers av prosjekter og divisjoner. Årsaken til dette er tid. Vi har for lite slakk i organisasjonen til å sitte ned og dele informasjon”.

Intervjuobjekt B støtter dette og sier: ”Nei, det er ikke en positiv holdning til dette. Vi mangler erfaringsoverføring mellom prosjektlederne, og vi mangler tid til å avslutte og påbegynne prosjekter”.

Intervjuobjektene fremhever her et område de mener Baneservice er for dårlig på som er av vesentlig betydning for å oppnå kontinuerlig forbedring, nemlig å lære av hverandre og å evaluere prosjekter. Intervjuobjekt B foreslo også at det i en sluttevaluering av et prosjekt burde være med minst en prosjektleder fra en annen divisjon. Mye kan tyde på at man i spørreundersøkelsen svarer ut fra ”holdning” mens man i intervjusituasjon svarer mer på hva som faktisk skjer – hva som faktisk gjøres.

På spørsmål 15 ” Bedriften er opptatt av å kombinere tekniske prosjekter og prosjekter som legger vekt på organisasjonsutvikling og kompetansetilførsel til den enkelte medarbeider

har 95 % svart mellom 3 og 5. Også dette funnet støttes av funn redegjort for i kapittel 2. To av intervjuobjektene forsto ikke spørsmålet.

Intervjuobjekt D sier imidlertid: ”*Nei, dette er vi ikke gode på, men vi har et snev av det på renseprosjektet der man ser på sesongarbeidere og hvilke av disse man kan utvikle videre gjennom utdanningstilbud/ lærlingkontrakter til fagarbeidere og fast ansettelse*”.

På spørsmål 27 ”Det finnes i bedriften stor villighet til å satse på både ”harde” (teknisk orienterte) og ”myke” (organisasjons- og personorienterte) prosjekter”

har en noe større variasjon enn spørsmålene over, da to av respondentene har svart *Vet ikke/0* og to har svart henholdsvis 1 og 2. Svarene fra intervjuobjektene er svært sprikene.

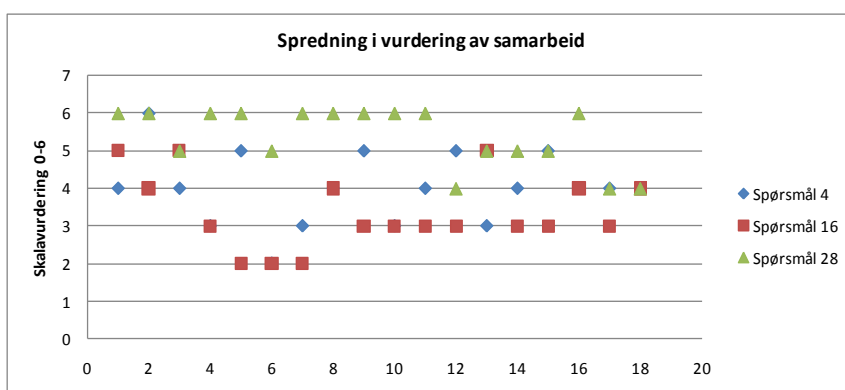
Intervjuobjekt A og D svarer begge ”*Ja, det er stor vilje til dette og fremhever at eksempler på dette som utvikling om implementering av nytt personaldatasystem, etablering og utvikling av Prosjektportalen), utvikling og gjennomføring av prosjektlederutdanningen samt implementering av kvalitetssystemet Synergi*”. Videre fremheter intervjuobjekt D at ”*Grupper i linjen involveres i personalmessige og organisatoriske prosjekter*”

Intervjuobjekt C forsto imidlertid ikke spørsmålet selv med tilleggsinformasjon, og intervjuobjekt B sier ”*Det er ikke tradisjon for å bruke prosjektarbeidsformen til personorienterte saker*”.

Svarene fra intervjuobjektene på spørsmål 15 og 27 kan også tyde på at spørsmålene i undersøkelsen er svært akademisk formulert og vanskelige å forstå for praktiske gutter og jenter. Dette er en klar svakhet og kan være en av årsakene til spredningen på de enkelte spørsmålene, da ulik forståelse av spørsmål eller rom for misforståelser gir missvisende svar. Dette bidrar til at spørreundersøkelsen ikke gir et helt korrekt bilde av modenhetsnivået på holdningen til deling av ansvar og makt. Flere av intervjuobjektene støtter imidlertid funn i spørreundersøkelsen.

5.5.4 Samarbeid

På spørsmål 28 ”Det finnes i bedriften en villighet til å satse på en prosjektportefølje som omfatter flere fagdisipliner” gav 100 % en score på mellom



Figur 52: Spredning i vurdering av samarbeid

4 og 6 og hele 90 % av respondentene har gitt en score på 5 eller 6 (figur 52). Funnet støttes av intervjuene og porteføljeoversikten i månedsrapporteringen (Baneservice 2011d).

Spørsmål 4 ”Det er i bedriften en god forståelse for betydningen av samarbeid og tverrfaglighet i prosjektarbeidet” ligger gjennomsnittelig score på 4 men 27 % har svart 3 eller dårligere. Spørreundersøkelsen gir dermed en klar indikasjon på at her er det ting å ta tak i. Intervjuene bekrefter dette.

Intervjuobjekt A sier: *”Nei, det er det ikke. Dette er vanskelig også internt i divisjonen. Årsaken er lite felles arenaer for erfaringsutveksling. Utfordrende bare å få overført erfaring mellom anleggsledere og prosjektledere og fra prosjektleder til egen divisjonssjef. Prosjektkoordinator har ingen faktisk koordinerende rolle. Er mer passiv - løser ingen problemer. Personlig oppfølging vanskelig, og det oppleves uavklart hvem som har personalansvaret. Linjelederansvaret fungerer ikke. Medarbeiderpool fungerer dårlig, dermed har vi ingen ordentlig ressursstyring. Ressursmøtene går ut på å finne ut hvor folk egentlig jobber”.*

Intervjuobjekt B følger opp med følgende uttalelse: *”Dårlig utveksling på tvers av divisjonene. Samarbeid på tvers av prosjektene hindres av ressursmangel. Folk låser egne ressurser. Vi måles på resultat på eget prosjekt. Vi burde kanskje fakturere faktiske kostnader internt. Årsaken er at ressursstyring i divisjonene fungerer for dårlig. Ressurskoordinator ikke aktiv på å finne ressurser - prosjektleder må gjøre dette selv. Jeg håper nytt personaldatasystem kan avhjelpe dette”.*

Intervjuobjekt D bekrefter dette bilde og sier: *”Vi suboptimaliserer - men det skal man også gjøre, vi trekker det imidlertid litt langt. Samarbeidet fungerer imidlertid bedre innenfor divisjonene enn på tvers. Det er et stort potensial på samarbeid mellom divisjonene. Vi er i tillegg ikke forretningsmessige nok internt. Dette gjelder hele organisasjonen. Holdningen er litt sånn SKIT I NORGE, LEVE TOTEN. Jeg vil påstå at prosjektpoolen fungerer men det mangler ressurser og forretningskikk internt – vi er uryddige”.*

På spørsmål 16 ”Prosjektledere og delprosjektledere er ikke preget av å ville beskytte sine ”territorier”, men opptatt av samarbeid og bidrag på tvers av prosjektene” har to spørsmål i ett, noe som er en klar svakhet.

Det kan dermed være uklart om de har svart på evne til samarbeid eller territorialitet. 61 % har imidlertid svart 3 eller dårligere. Dette er den laveste scoren noe spørsmål har fått i hele spørreundersøkelsen. Spørsmålet i spørreundersøkelsen gir dermed, på tross av noe spredning, en meget klar indikasjon på at Baneservice her har et stort forbedringspotensial. Intervjuene bekrefter dette og utdyper hva som er mangelfullt.

Intervjuobjekt A sier: ” *Prosjektledere beskytter i veldig stor grad eget prosjekt og egne ressurser. Årsak til dette er bedriftskulturen og hva vi blir målt på. Viljen til å dele ressurser er ikke til stede, for du vet ikke når du får dem tilbake i egen organisasjon. Vi mangler en fungerende prosjektpool. Vi jager egne marginer og suboptimaliserer*”

Og videre ”*I tillegg er det vanskelig med ressursfordeling mellom prosjektene. Prosjekteier eier ikke hjelpemidler og utstyr. Alt skal bestilles fra divisjon Prosjektstøtte. Ofte er maskiner og utstyr ikke i orden eller blir ikke levert i tide fra Prosjektstøtte. I tillegg svir vi av for mye penger på ting vi allerede har fordi ingen har kontroll. Småutstyr flyter rundt. Prosjektstøtte burde lage containere med utstyr som det kvitteres for slik at prosjektleder eller den enkelte er ansvarlig*”.

Intervjuobjekt B sier: ”*Vi er territoriale på ressurser, maskiner og mannskap og dersom man har et prosjekt med 2-3 lag/fag er det ingen kultur for deling av ressursene selv innad i divisjonen. Vi er på en måte mange små firmaer spredt rundt omkring*”.

Intervjuobjekt C: ”*Vi er veldig territoriale. Vi trenger mer kommunikasjon og tverrfaglig evaluering sammen med andre fra et annet prosjekt slik at vi kan se det med andres øyne. Jeg er villig til å samarbeide mer men opplever det vanskelig andre veien - men det synes kanskje andre om meg også*”.

Intervjuobjekt D: ”*Vi er territoriale til en viss grad - men det skal de også være. Det kan imidlertid bli for mye. Dette kan skyldes at vi i større grad en i andre entreprenørselskap rekrutterer folk "nedenfra". Folk har bare jernbaneskolen og jobberfaring - dermed er de gode fagfolk men kan være usikre i lederrollen og skjuler dette for andre ved å være territoriale*”. Intervjuene bekrefter både på spørsmål 16 den lave scoren på spørsmålet i undersøkelsen og det er ut fra intervjuene helt tydelig at Baneservice har lav modenhet på samarbeid og stor grad av territorial tankegang.

6 Drøfting av funn på modenhet i Baneservice

6.1 Generelle kommentarer

6.1.1 Høyere grad av modenhet enn gjennomsnitt av norske bedrifter

Spørreundersøkelsen viser at Baneservice har høyere grad av modenhet, enn gjennomsnittet av norske bedrifter, med unntak av 2 områder (Manum, 2011):

1. Ledelse av prosjektprogrammer
2. Samarbeid

6.1.2 Problematisering rundt "gjennomsnittlig modenhet i norske bedrifter

Men hva innebærer gjennomsnittet av norske bedrifter i undersøkelsen? I samtale med Alexander Langlo som forvalter undersøkelsesdatabasen hos Norsk Senter for Prosjektledelse viser det seg at "gjennomsnittet av norske bedrifter" er fremkommet gjennom enkeltpersoners bruk av analyseverktøyer og gjennom studenters bruk for vurdering av egen bedrift i prosjektledelsesstudie på Handelshøyskolen BI. Bruk av modenhetsverktøyet for større grupper av ansatte i en bedrift for å vurdere en gjennomsnittlig prosjektmodenhet for selskapet er ikke gjennomført tidligere. Jeg vet heller ikke noe om sammensetningen av selskapene som omfattes av datamaterialet. Er dette "prosjektbaserte selskap" som Baneservice, eller er det selskap som bruker prosjektarbeidsformen av og til for eksempel til interne utviklingsprosjekter? Da man har lite kunnskap om dette blir sammenligningsgrunnlaget noe haltende, dvs grupper av prosjektledere i Baneservice mot enkeltpersonens vurdering i et annet selskap. Representativiteten til "gjennomsnittsnivået for norske bedrifter" er dermed noe tvilsom og sammenligningen bør derfor ikke trekkes for langt. Min oppfatning er imidlertid at den kan brukes som en indikasjon.

6.1.3 Undersøkelsen en subjektiv vurdering

Undersøkelsen baserer seg på en subjektiv vurdering fra respondentene vedrørende prosjektmodenhet i eget selskap. En vanlig tendens ved spørreundersøkelser, der man bruker en skala, er at respondentene ikke er så flink til å benytte hele skalaen. Dette ser man også i denne undersøkelsen, forhold som blir fremhevet som bra i spørreundersøkelsen, fremkommer som enda bedre under intervjuene. Og omvendt, forhold som fremkommer med noe lav modenhet på spørreundersøkelsen fremkommer som svært dårlige med stort forbedringspotensial i intervjuene.

Den score den enkelte respondent gir på undersøkelsen må også sies å være avhengig av den enkeltes kompetanse på området prosjektledelse og forventninger den enkelte respondent har. Høy teoretisk kompetanse kan dermed gi lavere score. Dette oppveies imidlertid med at intervjuobjektene har noe ulik bakgrunn.

Jeg komplimenterte selve spørreundersøkelsen til Andersen og Jessen (2002) med datainnsamling i selskapet samt intervju av 4 personer som jobber med ledelse av prosjekter. Samlet opplever jeg at dette har gitt meg et ganske riktig bilde av prosjektmodenheten i Baneservice. Gjennom dybdeintervjuene fikk jeg utfyllende og konkret informasjon på hva som fungerer/ikke fungerer, og gjennom datainnsamlingen fikk jeg kunnskap om organisering og verktøy. Dette kunne dermed fylle ut bilde av hvorvidt man for eksempel hadde verktøy for forhold som ikke fungerer, men som ikke brukes, eller om intervjuobjektene synspunkter stemmer med det som kommer frem i spørreundersøkelsen og gjennom datainnsamlingen.

Videre i kapitlet vil jeg trekke frem noen av de mest sentrale funnene som er gjort i min måling av prosjektmodenhet i Baneservice. Forhold som går på verktøyet til Andersen og Jessen(2002) vil gjennomgås i kapittel 7.

6.2 Høy prosjektmodeneht på en rekke områder

6.2.1 Baneservice er en prosjektbasert organisasjon

Clark og Wheelwright (1992) identifiserte gjennom sin forskning fire grunnleggende organisatoriske strukturer

1. Linje
2. Lettvektprosjekter
3. Tungvektprosjekter
4. Prosjektbasert

I de to første organisasjonsstrukturene hadde prosjektleder en tendens til å være underordnet linjeleder og hadde liten eller ingen direkte kontroll over ressurser.

I den tunge prosjektstrukturen, hadde prosjektledere høy status og direkte kontroll over finansielle ressurser og folk, selv om funksjoner har en tendens til å bli koordinert på tvers av prosjekter av linjeledere.

I prosjektbasert struktur var det imidlertid ingen formell funksjonell samordning på tvers av prosjektene da hele organisasjonen er dedikert til ett eller flere prosjekter samtidig og forretningsprosesser samordnes innenfor de enkelte prosjektene. Datagjennomgangen viser at Baneservice er en prosjektbasert organisasjon.

Prosjektlederne har høy status. En av intervjuobjektene sier bl.a.: ”*Prosjektleder sees på som en gud. Medarbeiderne gjør dermed det vi sier uten at det nødvendigvis er riktig - de er av den gamle skolen*”. Prosjektleder har direkte kontroll over finansielle og menneskelige ressurser. Det er i Baneservice ingen som har en formell koordineringsfunksjon på tvers av prosjektene. Samordningen på tvers i prosjektene foregår imidlertid gjennom ledergruppa og i de enkelte divisjonene. I tillegg har selskapet etablert en ordning med bruk av styringsgruppe på de største prosjektene. Hver divisjon besitter egne pooler med personell og alle større maskiner og utstyr er organisert i en egen pool, divisjon Prosjektstøtte.

6.2.2 Høy modenhet på ledelse av enkeltprosjekter og prosjektportefølje

Det fremkommer gjennom både spørreundersøkelsen og intervjuene at Baneservice har høy modenhet på ledelsen av enkeltprosjekter og ledelse av prosjektportefølje.

Datainnsamlingen i Baneservice viser at selskapet har systemer som støtter opp om dette. Gjennomgang av prosjektporteføljen viser imidlertid at prosjektene leverer i forhold til kvalitet og tid, men at leveranse i forhold til kostnader/inntjening er varierende.

Baneservice har en uttalt vekststrategi om å vokse fra 700 mill til 1,3 mrd i omsetning frem mot 2014 (Baneservice, 2009a). En slik vekst strategi krever et årlig overskudd på min 4 % for å sikre nok investeringsmidler for vekst. For å få til dette må prestasjonene på styring av enkeltprosjekter forbedres ytterligere.

I forhold til denne kunnskapen er kanskje vurderingen av modenheten på ledelse av enkeltprosjekter satt for høyt (4,75). Årsakene til dette kan ligge i bl.a. de betraktningene jeg gav i kapittel 6.1.3 om bl.a. utgangspunktet for den subjektive vurderingen og manglende bruk av hele skalaen for bedømming av prosjektmodenhet

6.2.3 Porteføljesammensetning med store og små prosjekter

En viktig strategisk forutsetning for god lønnsomhet er riktig porteføljesammensetning. Baneservice får positiv tilbakemelding på at man selv i dårlige tider med lave priser i bransjen har greid å få bedre sluttresultat enn mange av konkurrentene gjennom å velge riktig prosjekter til riktig pris.

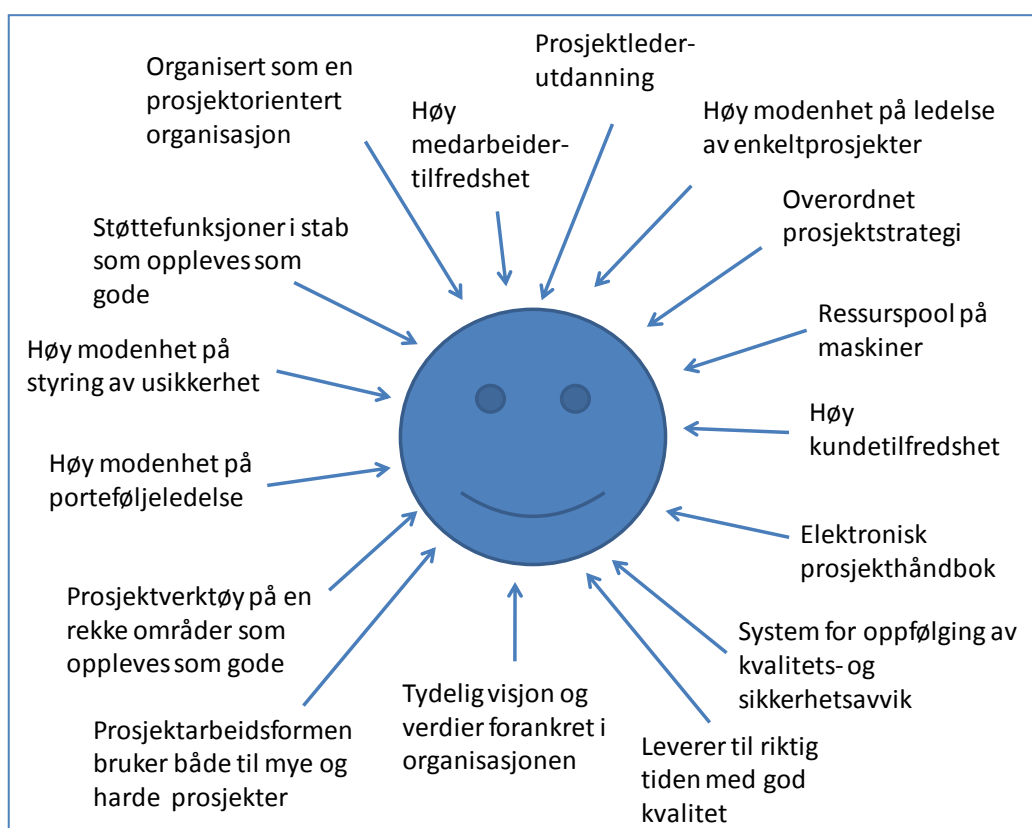
Baneservice er et selskap som har spesialisert seg på store ressurskrevende vedlikeholds- og ombyggingsprosjekter. Det fremheves imidlertid av flere av intervjuobjektene, at Baneservice også bør bli flinkere til å ta flere av de små prosjektene slik at selskapet får bedre ressursutnyttelse av personell innimellom andre typer jobber.

6.2.4 Høy grad av modenhet på håndtering av usikkerhet

Baneservice har en høy grad av modenhet i å håndtere usikkerhet. Bildet av modenhet som kommer frem i spørreundersøkelsen bekreftes av de funn som tidligere er gjort i kapittel 2 på verktøy og styringssystemer og intervjuene. Baneservice har imidlertid et forebedringspotensial i å bibeholde de formelle administrative rutinene, slik at leveranse også på inntjening/budsjett opprettholdes.

6.2.5 Oppsummering av forhold som gir høy modenhet

Nedenfor har jeg laget en illustrasjon over organisering, strukturer, systemer, resultater m.m. som har kommet frem i spørreundersøkelsen, intervjuene og kartleggingen av Baneservice. Alle er elementer som påvirker prosjektmodenheten positivt, og de bekrefter at Baneservice har en høy grad av modenhet.



Figur 53: Funn i Baneservice som generer høy grad av prosjektmodenhet

Veien fra å være en prosjektbasert organisasjon til å bli en prosjektorientert organisasjon som benytter prosjektledelse på en ideell måte, slik Gareis (2006) definerer den, kan imidlertid være lang. Funnene i Baneservice tyder da også på at bedriften har mye igjen før de kan si de bruker prosjektarbeidsformen på en ideell måte. Nedenfor vil jeg derfor se litt nærmere på de forholdene jeg fant i selskapet som signaliserer tydelig rom for forbedring.

6.3 Områder med lav modenhet

6.3.1 Lav modenhet på programledelse

Videre fremkommer det i spørreundersøkelsen at Baneservice har lav modenhet på programledelse. Datagjennomgangen bekrefter dette, og svarene i intervjuene kan tyde på at arbeidsformen med å organisere prosjekter i prosjektprogrammer ikke er i bruk da begrepet overhode ikke er kjent. Pellegrinelli (1997) påpeker imidlertid at ordet program kan innebære ulike aktiviteter, og at det som i en organisasjon blir organisert som et prosjektprogram med mange underprosjekter i andre organisasjoner kun blir klassifisert som et stort prosjekt, uten at denne arbeidsformen nødvendigvis gir dårligere leveranse på kvalitet, tid, kostnad og inntjening.

En annen påstand kan imidlertid også være at Andersen og Jessen definerer begrepet for smalt og at den smale definisjonen av programledelse, i motsetning til Pellegrinelli (1997) og Maylor (2006) sin noe videre definisjon, preger spørsmålene og medvirker til at Baneservice fremstår med lavere modenhet på programledelse enn de faktisk har.

Andersen, (2004:334) sier *”Det sentrale på dette nivået er selvfølgelig ikke at virksomheten bruker ordet program men at den har fokus på større sammensatte oppgaver av utviklings- og forandringsmessig karakter som mest hensiktsmessig kan gjennomføres ved flere prosjekter som bygger på hverandre”*. Spørsmålet blir da om Baneservice faktisk bruker prosjektarbeidsformen uten å bruke begrepet. Gjennomgang av Baneservice sine prosjekter viser imidlertid at man ikke bruker prosjektarbeidsformen til å organisere flere prosjekter som bygger på hverandre, men at man organiserer de i ”big projects” (Pellegrinelli, 1997).

Gjennomgangen av Baneservice sine nøkkeltall kan tyde på at selskapet har et uutnyttet potensial i å bedre ressursutnyttelsen og øke gevinstrealiseringen. Spørsmålet er imidlertid om dette ligger i å bruke prosjektprogram som organiseringsform eller om de ligger i andre

forhold. Funn gjort på kompetansedimensjonene kan tyde på at selskapet har mer å hente på forbedring på dette området.

6.3.2 Ressursdeling

6.3.3 Ressursdeling

Den gjennomsnittlige prosjektmodenhet på kunnskap om ressurs gir et mer positivt bilde av prosjektmodenhet (95 % mellom 4 og 5,67 i modenhet) enn det som kom frem ved analyse av spredning og i intervjuene. Under intervjuene var spørsmålet blant de som skapte mest engasjement. Det kan tyde på ut fra funnene at man i spørreundersøkelsen har svart på om selskapet *har god kunnskap om ressursbruk* mens intervjuobjektene har uttrykt en betydelig frustrasjon rundt *hvordan selskapet faktisk bruker og utnytter egne ressurser* både når det gjelder personell og materiell. Nedenfor oppsummer jeg noen av disse utfordringene i Baneservice:

6.3.4 Ressurspool på maskiner og utstyr oppleves å ikke fungere

Maskiner og utstyr i Baneservice er, som i de fleste andre selskap, med mange prosjekter en knapphetsressurs. For å få optimal utnyttelse av maskinparken har selskapet en egen divisjon som står som formell eier av maskinpoolen. Divisjonen står for utleie til prosjektene, service, vedlikehold og innkjøp, og leder av divisjonen sitter i konsernledelsen i selskapet. Påstander som kommer frem under intervjuene er:

- Nyansatte får ikke skikkelig opplæring, tror de bestiller bemannede maskiner og så er de ubemannede.
- Maskiner er ikke i orden
- Maskiner blir ikke levert til tiden
- Det sløses med småutstyr som flyter rundt uten kontroll og ansvar
- Småutstyr eies av både prosjektene, prosjektstøtte og kjøpes inn uten å sjekke om man har fra før
- Finnes ikke noe skikkelig bookingsystem for hverken maskiner eller småutstyr

Det fremkommer under intervjuene at det er et uavklart og utydelig forventingsnivå mellom prosjektene og hva Prosjektstøtte faktisk skal levere. Videre virker kommunikasjonen mellom prosjektene og Prosjektstøtte å være utydelig. Flere av intervjuobjektene etterlyser også en bedre opplæring av nyansatte prosjektledere når det gjelder samarbeid med Prosjektstøtte.

6.3.5 Ressursdeling en kjent utfordring i multi-prosjektorganisasjoner

Administrasjon av flere prosjekter skaper et sett av spørsmål som går utover de problemene som er knyttet til styring av enkeltprosjekter. Den samtidige administrasjon av en rekke prosjekter av ulike typer og omfang presenterer spesielle problemer, og en av de største utfordringene er knyttet til ressurskonflikter (Maylor, 2006). Også Platje og Seidel (1993) fremhever disse utfordringer som også Baneservice sliter med: *"I en multi-prosjektorganisering, skal alle prosjektlederne gjøre bruk av flere pooler med (begrensete) ressurser, f.eks avdelinger eller ekspertise. Den samtidige ledelsen av gjennomstrømningen av ressurser, ressurstildeling og kostnader mellom ulike prosjekter er en kompleks prosess der man må balansere mellom (ofte motstridende) interesser fra flere deltakere."*

Det at man skal prioritere mellom begrensede ressurser og balansere mellom motstridende interesser setter store krav til kommunikasjon for å skape forståelse for de valg som gjøres. Er denne kommunikasjonen mangelfull vil ressurskoordineringene og valgene som gjøres ofte virke dårligere enn de egentlig er. Man vil fremstå med en meget dårlig prosjektmodenhet på området.

6.3.6 Lav modenhet på samarbeid

6.3.7 Lav modenhet på samarbeid

Personell, og særlig enkelte yrkesgrupper, er en begrenset ressurs i Baneservice som krever koordinering og prioritering mellom prosjekter. Ressurskoordinering av personell krever samarbeid. Samarbeid var imidlertid ett av to områder der Baneservice var dårligere enn gjennomsnittet av øvrige bedrifter i databasen. Funnene både i spørreundersøkelsen og i intervjuene bekrefter dette. Mangelen på samarbeid som undersøkelsen avdekker gjelder i stor grad samarbeid om personalressurser. Undersøkelsen viser at Baneservice har ressurspooler for personell i divisjonene. I tillegg har man jevnlig ressurskoordineringsmøter mellom divisjonene. De ulike divisjonene opplever imidlertid at det ikke kommer så mye ut av dette. *"Mangler man ressurser er det svært sjelden man opplever at de andre divisjonene kan hjelpe"* er en påstand. En annen sier: *"Vi har kunnskap til å prioritere mellom divisjonene men mangler kanskje viljen."* Også når det gjelder prioritering internt i divisjonene fremstår deling av ressurser som et problem, bl.a sier intervjuobjekt C: *"Dersom man har et prosjekt med 2-3 lag/fag er det ingen kultur for deling av ressursene."* Andre forhold som ble fremhevet under intervjuene var bl.a.

- Every project is an island, ingen samarbeider med hverandre – alle tenker meg og mitt – hvordan skal jeg lykkes med mitt prosjekt

- Vi suboptimaliserer
- Vi beskytter egne ressurser og ønsker ikke å dele
- Ingen kultur for samarbeid, snarere motsatt. Prosjektlederne tenker litt sånn ”*Skit i Norge leve Toten*”
- Samtlige intervjuobjekter påpeker et stort potensial for samarbeid på tvers av divisjonene og internt i divisjonene
- Mangler samarbeid for økt læring - Mangler systematisk erfaringsutveksling

Måling og vurdering av prosjektmodenhet i Baneservice viser at selskapet har store utfordringer, og et betydelig forbedringspotensial, når det gjelder holdninger til og praksis rundt samarbeid både internt i divisjonene og på tvers av divisjonene. Ut fra det som kommer frem i intervjuene kan man også stille spørsmål ved om kanskje ikke modenhetsgraden på samarbeid er lavere enn det som fremkommer i spørreundersøkelsen. Dette som et resultat av at man ikke bruker hele skalaen.

6.3.8 Muntlig kultur forsterkes ved høyt arbeidspress

Et annet interessant funn i intervjuene er at tre av intervjuobjektene fremhever det motsatte, nemlig at Baneservice har en for muntlig kultur og at denne under stort arbeidspress blir mer utsatt. Vi trenger å bli mer byråkratiske fremheves det. Det påpekes imidlertid at dette allerede er et fokusområde i Baneservice, ”Vi har blitt bedre og det er nå mest å hente hos anleggsledere og formenn.” *Medarbeiderne er skikkelig arbeidsmaur som leverer. De er vant til å jobbe under stort tempo og arbeidspress, men etter 5 timer går piffen ut av ballongen, og da er det jo 5 timer igjen siden vi jobber 10 timers skift.*

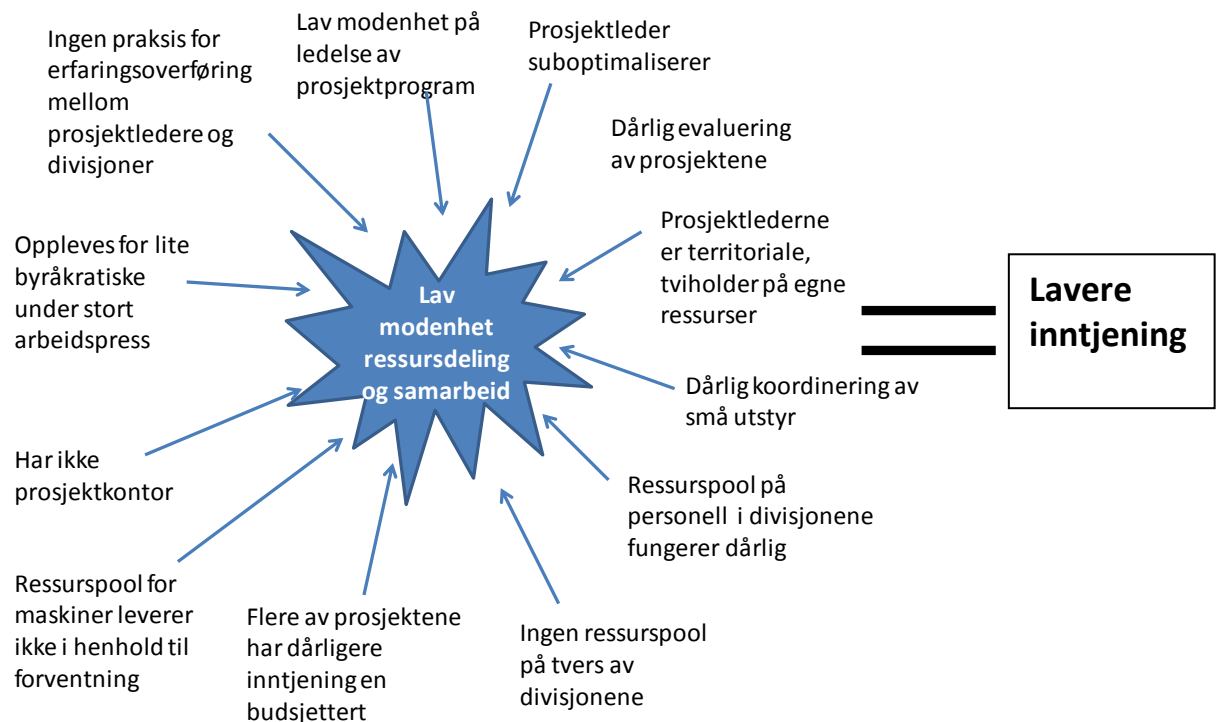
6.3.9 Myke og harde verdier – læring og erfaringsutveksling

Tre av fire intervjuobjekter fremhever mangelen på læringsarenaer i det daglige. Læring er av vesentlig betydning for å oppnå kontinuerlig forbedring. Og for å lære av hverandre må man sitte sammen og man må evaluere slik at man kan lære av egne og andres suksesser og feil. Intervjuobjekt B foreslo en sluttevaluering av hvert prosjekt, og der minst en av deltakerne var en prosjektleder fra en annen divisjon/annet prosjekt.

6.3.10 Oppsummering av forhold som gir lav modenhet

Nedenfor har jeg laget en illustrasjon funn i Baneservice innen bl.a. områdene organisering, praksis, holdinger, atferd, strukturer, systemer, resultater som gir lav modenhet.

Alle er elementer som påvirker prosjektmodenheten negativt, og de bekrefter at Baneservice har et betydelig potensial for forbedring på en rekke områder



Figur 54: Funn i Baneservice som generer lav grad av prosjektmodenhet

Et bilde som tydelig tegner seg er at de områdene som avdekkes som mangelfulle er alle områder som både samlet og ofte hver for seg bidrag til samarbeidsproblemer. Holdninger til og praksis i forhold til samarbeid vil også igjen påvirke opplevelsen av ressursdeling og ressursdisponeringen.

Funn viser også at selskapet har lav inntjening. En naturlig påstand vil derfor være at lav modenhet på samarbeid og ressurskoordinering, manglende ressurspool på tvers av divisjonene og dårlig utnyttelse av ressurspool for utstyr gjør at Baneservice ikke greier å utnytte egne ressurser på en optimal måte.

6.4 Samlet modenhet og forhold som kan bedre denne

Nedenfor har jeg laget en tabell for å illustrere samlet modenhet slik den fremkommer gjennom spørreundersøkelsen, intervjuer og datagjennomgangen.

Styringssystemer m.m.	Baneservice	Opplevelsesnivå
Overordnet prosjektstrategi	Ja	Høy
Porteføljeledelse	Ja	Høy
Ledelse av prosjekt i prosjektprogram	Nei	Lav
Ledelse av enkeltprosjekter	Ja	Høy
Leverer til tid	Ja	Høy
Leverer riktig kvalitet	Ja	Høy
Leverer ihht til budsjett	Nei	Middels
Elektronisk prosjekthåndbok	Ja	Høy
Sentrale prosjektverktøy	Ja	Middels
Støttefunksjoner i forretningsområdene	Ja, noe	Middels
Tilgang til stabs og støttefunksjoner	Ja	Middels
Ressurspool maskiner	Ja	Lav
Ressurspool personell totalt	Nei	Lav
Ressurspool personell på divisjonsnivå	Ja	Lav
Prosjektkontor	Nei	Savnes
Styringsgrupper	Ja	Middels
System for oppfølging av avvik	Ja	Høy
System for styring av usikkerhet	Ja	Høy
Samarbeid på tvers av divisjonene	Ja, noe	Lav
Samarbeid internt i divisjonen	Ja	Lav
Matriseorganisering	Ja	Middels
System for erfaringsutveksling	Nei	Savnes
Prosjektlederutdanning	Ja	Høy

Tabell 12: Oppsummering av modenhet på prosjektledelse

6.4.1 Kommunikasjon og synliggjøring av forventninger til Prosjektstøtte

Funnene indikerer at Baneservice her har et betydelig forbedringspotensial. Det trengs en tydeliggjøring av roller, forventninger og hvordan samhandlingen mellom Prosjektstøtte og prosjektene skal være. Aktuelle forhold her er bl.a. hvordan skal man bestille, rutiner for bekreftelser på bestilling og leveranse, forpliktende betaling for perioden man har bestilt, kvalitet, avtale om serviceintervaller på forhånd etc

6.4.2 Behov for mer systematisk kunnskaps- og erfaringsoverføring

Det ble under intervjuene etterlyst måter å jobbe på som ville legge til rette for erfaringsoverføring, og det kom opp en rekke gode forslag bl.a.

- Flere, med forskjellig bakgrunn, må være med å analysere og regne anbud på komplekse prosjekter på tvers av divisjonene. Jo større prosjektet er, jo viktigere er det og vi vil lære av hverandre.
- Gjennomføre systematisk tverrfaglig evaluering i etterkant av prosjektene
- Bransjespesifikk opplæring av nyansatte, da prosjektene på jernbane har en annen kompleksitet enn ellers i entreprenørbransjen.
- Involvere folk fra andre prosjekt og divisjoner i risikoanalysen før anbud regnes/sendes

Alle disse forslagene vil både hver for seg og samlet bidra til bedre erfaringsutveksling og legge til rette for større modenhet på samarbeid.

6.4.3 Prosjektkontor – kan være en løsning

Gjennomgang av selskapet, undersøkelse og intervjuene bekrefter at selskapet ikke har et projektkontor. Dette vil si at mange av de oppgavene det er naturlig å legge til et projektkontor ikke gjøres, eller er fordelt rundt i organisasjonen.

Både Kerzner (2003), Andersen (2005) og Maylor (2005) fremhever imidlertid behovet for et projektkontor og hvilke oppgaver dette kan ivareta (se tabell 14). Kerzner (2003) fremhever i tillegg projektkontorets funksjon som koordinerende faglig og administrativ støtte, ikke kontroll til prosjektleder og andre prosjektmedarbeidere. Som vi ser av tabell 14 er oppgavene det er naturlig å legge til et projektkontor fordelt rundt i organisasjonen.

Prosjektkontoroppgaver	Hvem gjør dette i Baneservice
Utarbeide og vedlikeholde en oversikt over prosjektporteføljen	Divisjonssjefene Kontraktssjef
Utarbeide og vedlikeholde en oversikt over ressursbehovene knyttet til prosjektporteføljen	Ingen koordinering, men hver enkelt div. sjef skal melde inn maskinbehov til prosjektstøtte og personalbehov til HR
Utvikle og stadig forbedre organisasjonens prosjektstandard, herunder metoder, maler, blanketter IT støtteverktøy m.m.	Divisjonssjef for sikkerhet og kvalitet
Tilby eller formidle opplæring i standarder og verktøy/metoder	HR etter behov som meldes inn fra divisjonene
Utarbeide og vedlikeholde en oversikt over potensielle prosjektledere og spesielle kategorier av prosjektdeltakere	Den enkelte divisjonssjef. Koordineres i liten grad
Bidra til erfaringsoverføring og læring mellom prosjektene	Ingen på enkeltprosjektnivå, men HR tar noe av rollen på overordnet nivå.
Tilby eller formidle læring i prosjektledelse	HR
Støtte eller rådgivning ved prosjektsituasjoner der projektkontoret har spesiell kompetanse(f.eks. kontrakt, usikkerhetsanalyse e.l.)	Kontraktssjef
Gjennomføring av prosjektgjennomganger/revisjoner i prosjektet	Divisjonssjef for sikkerhet og kvalitet

Tabell 13: Oppgaver i et projektkontor løst i Baneservice

I tillegg til disse oppgavene snakker Karlsen og Gottschalk (2005:112) også om *Multiprosjektledelse* som innebærer å kontinuerlig vurdere om virksomheten har de rette prosjekter i henhold til definert strategi og analysere hvorvidt strategien kan realiseres ved hjelp av dagens prosjekter, og hvis det ikke er tilfelle, identifisere hvilke prosjekter som mangler. I Baneservice er denne rollen lagt til divisjonssjef og til syvende og sist til ledergruppen.

Andersen (2005) viser i tillegg til at det for selskaper som aktivt bruker prosjektarbeidsformen og har mange prosjekter samtidig vil dukke opp behov for bl.a. å standardisere deler av prosjektarbeidet og jobbe systematisk med erfaringsoverføring. Andersen (2005:214) og Maylor (2005:59) mener begge at et felles prosjektkontor er løsningen, da prosjektene vanskelig kan løse oppgavene på en god måte, da de er temporære organisasjoner.

Manglende prosjektkontor kan være en av årsakene til at Baneservice har spesielt lav prosjektmodenhet på områder som samarbeid, erfaringsoverføring og ressursdisponering. Et prosjektkontor kan imidlertid organiseres på ulike måter.

- Som et fysisk kontor med klare støttefunksjoner
- Et prosjektkontor organisert som et nettverk bestående av ulike personer i stab og i prosjekt som besitter en tydelig rolle/funksjon overfor prosjektene

En løsning for Baneservice ville kanskje være et nettverk, dvs en videreutvikling og tydeliggjøring av dagens praksis.

7 Drøfting av Andersen og Jessens modenhetsmodell

Andersen og Jessen(2003) definerer modenheten i en virksomhet til å utgjøre summen av handlingene (den praktiske utførelsen), holdningene (villigheten til å gjøre noe) og kunnskapene (forståelsen av konsekvensene av handlingene og holdningene i selskapet) der handlinger, holdninger og kunnskap påvirker hverandre gjensidig. Spørreskjema er dermed også utarbeidet med sikte på å kartlegge disse 3 kompetansedimensjonene. Dette til forskjell fra bl.a. PMI modellen som kun måler handlinger.

Utfordringen er om respondentene greier å skille mellom kunnskap om, holdning til og handling i sine svar. Svarene i intervjuene tyder på at respondentene ikke i tilstrekkelig grad skiller godt nok på dette. De svarer ut fra hva bedriften faktisk gjør. På enkelte områder bl.a. innen ressurser stemmer dermed ikke funnene i intervjuene med det som fremkommer i spørreundersøkelsen. Dette er slik jeg ser det en svakhet ved modellen, men kan korrigeres gjennom en justering av spørsmålene.

7.1 Gjennomføring

7.1.1 Få spørsmål gir mulighet for gjennomføring

Spørreundersøkelsen omhandler 36 spørsmål. Dette gjør undersøkelsen svært overkommelig. Undersøkelsen kan dermed brukes av bedriften/ organisasjonene som et reelt verktøy for kontinuerlig forbedring, da den har et omfang som gjør at den kan gjennomføres uten eksterne ressurser og den kan gjøres for eksempel årlig. Dette i motsetning til PMI sin undersøkelse OPM3, som er så omfattende at den må gjøres av konsulenter. Kostnadene med å gjennomføre modenhetsundersøkelser blir dermed så store at de i stor grad blir en engangs affære. Hvis det gjøres i det hele tatt. Mindre organisasjoner vil ofte finne det for dyrt og for store organisasjoner kan det fort bli utrolig kostbart. Gareis har også lagt seg på en modell med færre spørsmål (74). Dette er som hos Andersen et overkommelig antall.

7.1.2 Komplimentering av spørreundersøkelse med intervjuer anbefales

Tross kommentarene overfor er det min oppfatning at man ved å la undersøkelsen omfatte et større utvalg av respondenter i en bedrift for et tilfredsstillende bilde av prosjektmodenheten i selskapet. Det er imidlertid først når spørreundersøkelsen komplimenteres med intervju at man får opp de interessante funnene og får satt fokus på forhold man skal forbedre. Uten intervjuene opplever jeg derfor spørreundersøkelsen alene

til å gi lite informasjon om prosjektmodenhet i Baneservice. Min anbefaling er derfor at modellen for kartlegging av prosjektmodenhet videreutvikles til å omfatte både spørreundersøkelse og intervjuguide.

7.2 Funn i forhold til selve modellen

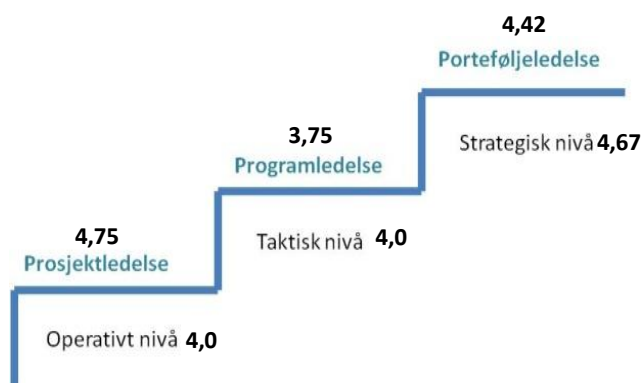
7.2.1 Prosjektledertrappa stemmer ikke med funn

Gjennom spørreundersøkelsen fremkommer det at Baneservice har høy modenhet på ledelse av enkeltprosjekter og høy modenhet på ledelse av prosjektportefølje. Disse funnene stadfestes gjennom intervjuene og datagjennomgangen i selskapet.

Høy modenhet på prosjekt- og porteføljeledelse og lav modenhet på programledelse er imidlertid ikke i overensstemmelse med Andersen og Jessen sin teori om at utviklingen av modenhet i prosjektledelse er som en trapp der man først mestrer prosjektledelse, så programledelse og så porteføljeledelse.

Dersom Anderson og Jessens (2003) teori er riktig skulle det ikke være mulig for Baneservice å ha høy modenhet på porteføljeledelse. Undersøkelsen viser imidlertid at det har Baneservice.

Figur 54 illustrer dette der Baneservice sin modenhetsgrad i henhold til undersøkelsen er satt inn på det enkelte nivå i modenhetstrappa.



Figur 55: Modenhet i Baneservice vs modenhetstrappa

Dette funnet tolker jeg som en klar indikasjon på at teorien til Andersen og Jessen ikke stemmer.

Pellegrinelli (1997) påpeker at ordet program kan innebære ulike aktiviteter, og at det som i en organisasjon blir organisert som et prosjektprogram med mange underprosjekter i andre organisasjoner kan blir klassifisert som et stort prosjekt uten at denne arbeidsformen nødvendigvis gir dårligere leveranse på kvalitet, tid og kostnad/inntjening. Et naturlig spørsmål en da bør stille seg er om Andersen og Jessen har overvurdert behovet og viktigheten av å organisere prosjekter i prosjektprogram.

Modenhetstrappa stemmer heller ikke i forhold til handling på operativt, taktisk og strategisk nivå. Der man også her i henhold til modellen skulle ha god modenhet på taktisk nivå før man greier å opparbeide seg modenhet på strategisk nivå. Teoriene om at disse elementene bygger på hverandre (som klosser) kan dermed være feil. Et annet sentralt spørsmål er imidlertid hvorvidt spørsmålene avdekker de riktige tingene på de ulike nivåene. Gjør de ikke det vil det som avdekker i spørreundersøkelsen ikke gi det riktige bildet av modenhetsnivået innen de ulike kategorier. Denne situasjonen kan godt gjelde i forbindelse med kartlegging av modenhet på taktisk nivå som i spørsmålene fokuserer på programledelse og interessenter.

Gareis (2006) vurderer også bedrifter som håndterer prosjekter som enkeltprosjekter som mindre modne enn bedrifter som koordinerer dem i prosjektprogram. Og det er ingenting i mine funn som skulle tyde på at dette ikke er korrekt. Det er imidlertid det visuelle og teorien om en modenhetstrapp som blir feil. For tolkingen av prosjektmodenhet i Baneservice har det imidlertid ingen praktisk betydning hvorvidt prosjektmodenhet på de ulike ledelsesnivåene visualiseres i en trapp eller ei.

7.2.2 Funn støtter teori om gjensidig påvirkning på kompetansedimensjonene

Andersen og Jessen (2003) og Andersen (2005) bygger modellen på at kompetansedimensjonene handlinger, kunnskap og holdninger gjensidig påvirker hverandre. I denne undersøkelsen er det en klar tendens til et slikt sammenfall i score og vurdering av grad av modenhet på holdninger, handlinger og kunnskap hos den enkelte respondent. Også funnene for Baneservice totalt sett viser en svært jevn prosjektmodenhet på de tre kompetansedimensjonene. Dette støtter opp om teorien om at de tre ulike kompetansedimensjonene gjensidig påvirker hverandre.

7.2.3 Funn støtter input-modellen på kunnskap

Gjennomgangen av samtlige respondenter og deres vurdering av kunnskap om ressurser, prosess, resultat og helhet følger input-prosessen vist i figur 35 på side 57.

7.3 Erfaringer med selve spørreskjemaet

7.3.1 Spørsmålene passer ikke helt til en prosjektbasert utadrettet organisasjon

Et annet tydelig funn i forhold til selve undersøkelsen går på opplevelsen av at spørsmålene passer best til selskap som driver med mye interne prosjekter eller

utviklingsselskap, og ikke et selskap som Baneservice der hele organisasjonen er prosjektorientert. Eksempler på dette er bl.a. spørsmål 34 ”Bedriften har opplegg for å legge ned pågående prosjekter og ta inn nye i prosjektporteføljen dersom interne eller eksterne forhold skulle tilsi det”. Dette er et spørsmål mer rettet mot interne prosjekter eller rene utviklingsselskap.

”Mange av spørsmålene bærer preg av å være rettet inn mot et utviklingsselskap, eller interne prosjekter. Dette er sterkt forskjellig fra vår virksomhet. I vår bransje initieres prosjektene av politikere. Jernbaneverket legger prosjektene ut på anbud for konkurranse. Kun interne prosjekter kan gi utviklingsprogrammer på den måten som disse spørsmålene er rettet inn mot (intervjuobjekt D)”.

Ved en videre utvikling av modellen bør en derfor vurdere å utarbeide 2 typer spørreskjemaer. Ett rettet mot prosjektbaserte virksomheter og ett skjema rettet mot selskap som ikke har prosjektledelse som kjerneområde for virksomheten.

7.3.2 Noen spørsmål er tvetydige eller de bruker upresise begreper

Intervjuene avdekker at begrepet kompetanse bruker noe ulikt i undersøkelsen. Begrepet kompetanse brukes i spørreundersøkelsen på flere spørsmål. Hovedsakelig brukes det slik jeg tolker det for å kartlegge ”kunnskap om” mens det naturlige synonym også vil være: *anlegg, dyktighet, evne, ferdighet eller kyndighet*. Dette gir rom for forskjellig tolkning hos respondentene. Det kan være forhold som gjør at organisasjonen oppleves å ha kunnskap om, men at det er forhold som for eksempel tid, samarbeidsutfordringer etc, som gjør at kunnskap ikke blir avløst av like høy grad av handling.

Flere av spørsmålene legger også opp til at man skal svare på flere forhold i ett og samme spørsmål. Eksemplet på dette er spørsmål 10. Der respondenten skal svare både på prosjektets samspill med linje og samspill med interessentene. Respondenten får da ikke nyansert om f.eks samspillet med linjen er godt, mens samspillet med interessenten er dårlig eller omvendt.

Intervjuobjektene skal svare fra 1 til 6 i forhold til en bekreftelse på selve spørsmålet. Noen spørsmål har ordet god i seg. Da bekrefter man ikke bare at bedriften har f.eks IT-støtte, men at denne er god, men på spørsmål om f.eks. prosjekthåndbok bekrefter respondenten at Baneservice har dette men ikke ”nivået” på denne.

En tydeliggjøring av spørsmålene og en presisering av begreper er derfor viktig for å lykkes med modellen i fremtiden

7.3.3 Akademiske spørsmål stiller krav om teoretisk bakgrunn

Svarene fra intervjuobjektene på flere av spørsmålene, bl.a spørsmål 15 og 27, kan tyde på at disse er svært akademisk formulert og vanskelige å forstå for praktiske gutter og jenter. I tillegg er begrep som prosjektportefølje og prosjektprogram ikke i dagligtalen. Korrekt svar, i forhold til egen oppfatning, krever dermed et teoretisk fundament hos den enkelte. Dette er en klar svakhet og kan være en av årsaken til spredningen på enkelte spørsmål, da ulik forståelse av spørsmål eller rom for misforståelser gir missvisende svar. Dette bidrar til at spørreundersøkelsen ikke gir et helt korrekt bilde av blant annet modenhetsnivået på holdningen til deling av ansvar og makt.

8 Referanser

- Andersen, B., Olsson, N., Onsøyen, L. E. og Spjelkavik, I. (2007) *Bruk av modenhetsmodeller og indikatorer i styring av usikkerhet*. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse.
- Andersen, E. S. (2003) Prosjektmodenhet, en strategisk fordel. *Prosjektledelse* volum (2) s 42-44 [online] Tilgjengelig fra: [http://www.nsp.ntnu.no/files/pages/13/bladet-prosjektledelse/prosjektledelse_2003_2\[1\].pdf](http://www.nsp.ntnu.no/files/pages/13/bladet-prosjektledelse/prosjektledelse_2003_2[1].pdf) nedlastet 13.06.11
- Andersen, E. S. (2005) *Prosjektledelse: Et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI forlaget.
- Andersen, E.S. (2010) Are we getting any better? Comparing project management in the years 2000 and 2008. *Project Management Journal*, 41 (4), pp. 4-16.
- Andersen, E. S., Grude, K. V. og Haug, T. (2002) *Målrettet prosjektstyring* (4. opplag). Bekkestua: NKI forlaget.
- Andersen E. S. og Jessen, S. A. (2002) *Prosjektmodenhetsskjemaet. Et opplegg for vurdering av modenheten i en virksomhet*. Oslo: Utdelt på BI.
- Andersen, E. S. og Jessen, S. A. (2003) Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, volum (21), s. 457-461.
- Andersen, E. S. og Jessen, S. A. (2007) A Quick Measure of Project Maturity. *Proceedings of the 2007 PMI Global Congress Proceedings*. Hong Kong.
- Andersen, E. S. og Schwencke, E. (2004) *Prosjektarbeid – en veiledning for studenter* (3. utgave). Bekkestua: NKI Forlaget.
- Andersen, S. S. (2005) *Case-studier og generalisering – forskningsstrategi og design* (4.opplag). Bergen: Fagbokforlaget.
- Baneservice (2006) Medarbeiderundersøkelsen 2006.
- Baneservice (2006) Årsmelding 2005. [online] Tilgjengelig fra:<http://www.baneservice.no/oslo/baneservice.nsf/id/BFFDD7E11F16936EC12575330077869C?OpenDocument>, nedlastet 17.11.11
- Baneservice (2007) Årsmelding 2006. [online] Tilgjengelig fra:<http://www.baneservice.no/oslo/baneservice.nsf/id/BFFDD7E11F16936EC12575330077869C?OpenDocument>, nedlastet 17.11.11
- Baneservice (2008) a Medarbeiderundersøkelsen 2008.
- Baneservice (2008) b Årsmelding 2007. [online] Tilgjengelig fra:<http://www.baneservice.no/oslo/baneservice.nsf/id/BFFDD7E11F16936EC12575330077869C?OpenDocument>, nedlastet 17.11.11
- Baneservice a (2009) a Strategiplan 2010-2014.
- Baneservice b (2009) b Årsmelding 2008. [online] Tilgjengelig fra:<http://www.baneservice.no/oslo/baneservice.nsf/id/BFFDD7E11F16936EC12575330077869C?OpenDocument>, nedlastet 17.11.11
- Baneservice a (2010) a Kundetilfredshetsundersøkelsen 2010.
- Baneservice b (2010) b Handlingsplan 2010 og 2011.

- Baneservice c (2010) c Årsmelding 2009. [online] Tilgjengelig fra:<http://www.baneservice.no/oslo/baneservice.nsf/id/BFFDD7E11F16936EC12575330077869C?OpenDocument>, nedlastet 17.11.11
- Baneservice d (2010) d Sikkerhetssystemet. [online] Tilgjengelig <https://infosporet.no/styringssystem/sikkerhetsstyring/pages/sikkerhetsstyring.aspx>, nedlastet 17.11.11
- Baneservice a (2011) a Prosjektportal, [online] Tilgjengelig fra: <https://infosporet.no/prosjektportal/wiki/arkiv/Prosjekter%20som%20skal%20benytte%20prosjektmodellen.aspx>, nedlastet 06.03.11.
- Baneservice b (2011) b Organisasjonsstruktur, [online] Tilgjengelig fra: <http://www.baneservice.no/oslo/baneservice.nsf/id/A48E3D24B0E1D863C125741A00357525?OpenDocument>, nedlastet 23.04.11.
- Baneservice c (2011) c Medarbeiderundersøkelsen 2010.
- Baneservice d (2011) d Månedrapport.
- Baneservice e (2011) e Årsmelding 2010.
- Baneservice f (2011) f Intranettet. [online] Tilgjengelig fra: <https://infosporet.no/OntolicaSearch/Sider/Results.aspx?k=presentasjoner> Lastet ned 23.04.11.
- Berulfsen, B. og Berulfsen, T. K. (1984) *Norsk – Engelsk ordbok*. (4 utgave) Oslo/Gjøvik: Kunnskapsforlaget.
- Bredal, J., Thorsen H. K. og Stubberud, C. (2009) *Prosjektmodenhet og usikkerhetsstyring*. Oslo: J.A. Bredal.
- Briner, W., Hastings, C. og Geddes, M. (2002). *Prosjektledelse* (1 utgave). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Brown, D. R. og Harvey, D. (2006) *An Experiential Approach to Organization Development* (7th edition). USA N.J: Pearson Education, Inc.
- Brush, C.G., Green, P.G., Hart, M.M. og Haller, H.S. (2001) From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *The academy of Management Executive*, 15(1), 64-78.
- Capability Maturity Model [online] Tilgjengelig fra: http://en.wikipedia.org/wiki/Capability_Maturity_Model, nedlastet 08.05.11
- Clark K.B. og Wheelwright S.C. (1992) *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. New York: Free Press
- EFQM, (2010) *The EFQM Excellence Model*, [online] Tilgjengelig fra: <http://www.efqm.org/en/Home/eventspublications/Publications/PublicationsModelRelated/tabid/274/Default.aspx>) Lastet ned 23.04.11.
- Engwall, M. (2003) No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, vol. 32, issue 5, pages 789-808.
- Frese, R. and Sauter, V. (2003) *Success and failure: What is success, what is failure, and how can you improve your odds for success?* UM-St. Louis, Project [online] Tilgjengelig fra: www.umsl.edu/~sauter/analysis/6840_f03_papers/frese/ Lastet ned 07.05.11.

- From good to great in project-based organizations, [online] Tilgjengelig fra:
<http://www.global-excel.net/blog/articles/FromGoodToGreatInProjectBasedOrganizations3.pdf>, Lastet ned 13.02.2011.
- Gareis, R. (1989) Management by projects: the management approach for the future. *International Journal of Project Management*. 7(4):243–9.
- Gareis, R. (2006) *Management of the project-oriented company*. Global Project Management Handbook 18-5 (Second Edition). New York: Mc Graw-Hill.
- Gareis, R. og Gruber, C. (2006) *Project management in Austria: Analysis of the maturity of Austria as a project-oriented nation*. Global Project Management Handbook 22 (Second Edition). New York: Mc Graw-Hill.
- Gareis, R. and Huemann M. (2000) *Project Management Competences in the Project-oriented Company*, The Gower Handbook of Project Management.
- Gareis, R. og Stummer, M. (2006) *Business process management in the project-oriented company*, Global Project Management Handbook 15 (Second Edition). New York: Mc Graw-Hill.
- Graham W. (2010) *PRINCE2 Maturity Model*. London: Office of Government Commerce.:
- Hillson, D. (1997) Towards a risk maturity model. *International Journal of Project & Business Risk Management*. Volume 1, Issue 1, s. 35-45.
- Hornby, A.S. with Cowie A.P. (1980) *Oxford Advanced Learner's Dictionary of current English*, (Eleventh Impression) London: Oxford University Press.
- Ibbs, C.W. & Kwak, Y.H. (2000) Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31(1), 32-43.
- IPMA Project. *Project excellence model*. [online] Tilgjengelig fra:
<http://www.ipma.ch/awards/projexcellence/Pages/ProjectExcellenceModel.aspx>, nedlastet 06.03.11
- Jugdev, K. og Thomas, J. (2002) Project management maturity models: the silver bullets of competitive advantage? *Project Management Journal*, 33(4), 4-14.
- Karlsen, J.T. og Gottschalk, P. (2005). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kerzner, H. (2003) Strategic Planning for a Project Office. *Project Management Journal*, vol. 34, nr. 2, s 13-25
- Kerzner, H. (2003b) *What the CHAOS chronicles reveal*. Cost Xpert Group.
- Kerzner, H. (2005) *Using the project management maturity model : strategic planning for project management*. (Second edition) Hoboken, New Jersey, USA: Wiley.
- Kvale, S. og Brinkmann, S.(2009) *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. (Second Edition) Los Angeles, USA: SAGE.
- Kwakm, Y. H. og Ibbs, C. W. (2000) *The Berkeley project Management process maturity modell: Measuring the value of project management*. [online] Tilgjengelig fra:
<http://www.ce.berkeley.edu/~ibbs/yhkwak/pmmaturity.html>. Lastet ned: 14. januar 2011.
- Larsen, A.K. (2007) *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

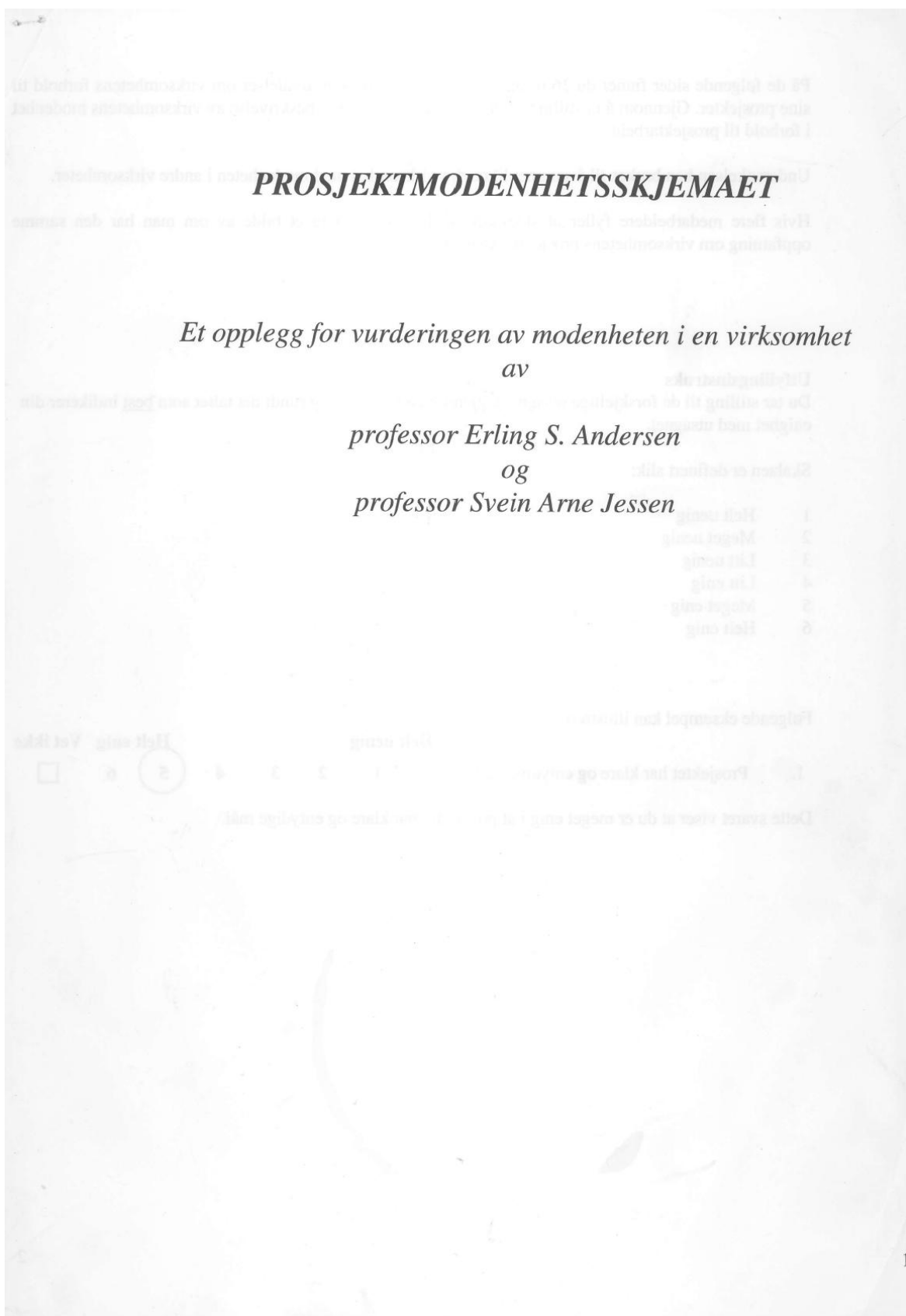
- Manum, T. (2011) *Project maturity in Baneservice*. Utskrift fra Norsk Senter for Prosjektledelse, Lastet ned: 18.03.11.
- Maylor, H. (2005) *Project Management*. Third ed. Harlow, England: Prentice Hall.
- Maylor, H. med Brady, T., Cooke-Davis, T. og Hodgson, D. (2006) From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24 s. 663–674.
- Mikkelsen, H. og Riis, J.O. (2005) *Grundbog i prosjektledelse*. 8. utgave. Rungsted, Danmark: PRODEVO AS.
- Morris, P. W. G. og Pinto, J. K. (2004) *The Wiley guide to managing projects*. Hoboken, New Jersey, USA: Wiley.
- Mullaly, M. og Thomas, J. (2007) Understanding the value of project management: First steps on an international investigation in search of value. *Project Management Journal*, Volume 38 Issue 3.
- Pennypacker J.S. red. (2008) *Project Management Maturity. A Benchmark of Current Best Practices*. *CBP Research News*. Center for Business Practices
- Platje A. og Seidel H. (1993) Breakthrough in multiproject management: how to escape the vicious circle of planning and control. *International Journal Project Manage* 11(4):209.
- Project Management Institute Maturity Model OPM3 [online] Tilgjengelig fra: <http://en.wikipedia.org/wiki/OPM3>, nedlastet 08.05.11.
- Project Management Institute. (2003) *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* Knowledge Foundation Pennsylvania: PMI Publishing:
- Project Management Institute. (2006) a, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* -3. Edition. Pennsylvania: PMI Publishing
- Project Management Institute. (2006) b, *The Standard for Portfolio Management*. Pennsylvania: PMI Publishing
- Project Management Institute. (2006) c, *The Standard for Program Management*. Pennsylvania: PMI Publishing
- Schein, E. H. (1985) *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Libro forlag.
- Shenhar, A. J. og Stefanovic J. (2006) Operational excellence won't do it - towards a new project maturity model. *Project Management Institute*.
- Sowden, R., Hinley D. og Clarke S. (2010) *Portfolio, Programme and Project management Maturity Model (P3M3) Introduction and Guide to P3M3*, version 2.1, England: Office of the Government Commerce in the United Kingdom.
- Standard Norge, (2008a) NS-EN ISO 9001: 2008 *Systemer for kvalitetsstyring - Krav,???* Oslo: Pronomen AS.
- Standard Norge, (2008b) NS-EN ISO 9001 P639 *Veiledning til NS-EN ISO 9001 - Kvalitetsstyringssystem i små og mellomstore entreprenørbedrifter*. Oslo: Pronomen AS.
- Standard Norge, (2009) NS-EN ISO 9004:2009 *Systemer for kvalitetsstyring - Retningslinjer for prestasjonsforbedringer*. Oslo: Pronomen AS.
- Standish Group. (1994) *CHAOS: Project failure an success*. West Yarmouth, MA: The Standish Group International Inc.

- Strand Ø. S. (2003) *Prestasjonsmåling i prosjekter - områder for måling samt analyse av en eksisterende prestasjonsmålingsmodell til bruk innenfor prosjektfeltet*, Trondheim: Institutt for produksjons- og kvalitetsteknikk.
- Torp, O. og Kilde, H. (1996) *Usikkerhet som styringsparameter*, Rapport fra forskningsprogrammet Prosjektstyring år 2000.
- Torp, O., Karlsen, J. T. og Johansen, A. (2008) *Teori, kunnskapsgrunnlag og rammeverk innen usikkerhetsstyring av prosjekter*. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse.
- Wheatley, M. (2007) *Maturity matters*, *Project Management Network*, 21(7), 49-53.
- Williams, G. (2010) *PRINCE2 Maturity Model*, (version 2.1) England: Office of the Government Commerce in the United Kingdom.
- Yazici, H. J. (2009) The role of project management maturity and organizational culture on perceived performance. *Project Management Journal*, June issue.

9 Vedlegg

- Vedlegg 1: Andersen, E. S. og Jessen, S.A. (2010) *Prosjektmodenhetskjemaet. Et opplegg for vurdering av modenhet i en virksomhet.*
- Vedlegg 2: Manum, T. (2011) *Project maturity in Baneservice pr 18.03.11.*
Utskrift fra Norsk Senter for Prosjektledelse.
- Vedlegg 3: Intervjuguide pr 15.03.11.

9.1 Vedlegg 1: Prosjektmodenhetsskjema



På de følgende sider finner du 36 utsagn som du kan se på som uttalelser om virksomhetens forhold til sine prosjekter. Gjennom å ta stilling til dem, får du fram en god beskrivelse av virksomhetens modenhet i forhold til prosjektarbeid.

Undersøkelsen kan brukes til å sammenlikne din virksomhet med modenheten i andre virksomheter.

Hvis flere medarbeidere fyller ut skjemaet, så kan du også få et bilde av om man har den samme oppfatning om virksomhetens prosjektmodenhet.

Utfyllingsinstruks

Du tar stilling til de forskjellige utsagnene gjennom å sette en ring rundt det tallet som best indikerer din enighet med utsagnet.

Skalaen er definert slik:

- 1 Helt uenig
- 2 Meget uenig
- 3 Litt uenig
- 4 Litt enig
- 5 Meget enig
- 6 Helt enig

Følgende eksempel kan illustrere:

- | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|--------------------------|-----------------|
| | | Helt uenig | | | | | | Helt enig | Vet ikke |
| 1. | Prosjektet har klare og entydige mål | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | <input type="checkbox"/> | |

Dette svaret viser at du er meget enig i at prosjektet har klare og entydige mål.

	Helt uenig						Helt enig Vet ikke	
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1. Prosjektmedarbeidere i bedriften er villige til å tåle arbeid under stramme og krevende rammebetingelser	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. Bedriften har en aktiv holdning til utvikling av intern prosjektlederkompetanse	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. Det er en positiv holdning til planlegging av alle sider ved et prosjekt, både tekniske og menneskelige	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. Det er i bedriften en god forståelse for betydningen av samarbeid og tverrfaglighet i prosjektarbeidet	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. Bedriften har god kompetanse på hvordan man kartlegger et prosjekts ressursbehov og usikkerheten knyttet til dette	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. Det er i bedriften god forståelse for hvordan et prosjekt skal organiseres og utføres	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. Det er i bedriften god forståelse for hvor sammensatte og komplekse målene for et prosjekt kan være	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. Bedriften har god generell kompetanse på å etablere og gjennomføre prosjekter	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9. Bedriften har en prosjekthåndbok eller andre former for retningslinjer for hvordan et prosjektarbeid skal igangsettes og gjennomføres	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10. Det er et godt samspill mellom bedriftens prosjekter, de berørte linjeeenheter og interessenter i prosjektets omgivelser	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
11. Ethvert prosjekt har tilgang til god it-støtte og andre administrative støttefunksjoner	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12. Prosjektene i bedriften blir gjennomført på en profesjonell måte og de når vanligvis sine mål til rett tid og innenfor budsjett	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13. Det er stor vilje til å angripe bedriftens utfordringer gjennom flere samtidige eller påfølgende prosjekter	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	Helt uenig						Helt enig	Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Det er stor vilje hos ledelsen til å unngå byråkratiske strukturer ved gjennomføringen av et prosjektprogram							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
15. Bedriften er opptatt av å kombinere tekniske prosjekter og prosjekter som legger vekt på organisasjonsutvikling og kompetansetilførsel til den enkelte medarbeider							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
16. Prosjektledere og delprosjektledere er ikke preget av å ville beskytte sine "territorier", men opptatt av samarbeid og bidrag på tvers av prosjektene							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17. Bedriften har god kompetanse på hvordan et utviklingsarbeid kan gjennomføres som et prosjektprogram, dvs. flere prosjekter som bygger på hverandre							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
18. Bedriften har god forståelse for at det i et prosjektprogram kan være behov for å ta inn nye prosjekter som bygger på og supplerer pågående							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19. Det er god forståelse for at bedriften i enda større grad kan nå sine mål gjennom etableringen av prosjektprogram, dvs. gjennom flere prosjekter som henger sammen og bygger på hverandre							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20. Det er i bedriften god forståelse for betydningen av et løpende samspill mellom linjen og prosjektene for å realisere intensjonene bak større utviklingsarbeider							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
21. Bedriften har ett eller flere prosjektprogrammer, som er klart definerte og klart siktet inn mot bestemte deler av bedriftens mål og strategier							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	Helt uenig						Helt enig	Vet ikke
	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> 22. Prosjektprogrammene blir gjennomført gjennom et nært samarbeid mellom programledelsen og den berørte linjeledelsen	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 23. Bedriften har et administrativt støtteapparat for gjennomføringen av prosjektprogrammer	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 24. Bedriften har arbeidsmetoder som ivaretar gjennomføringen av prosjektprogrammer på en god måte	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 25. Det finnes i bedriften stor villighet til å satse på en prosjektportefølje som omfatter både sikre og usikre prosjekter	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 26. Det finnes i bedriften stor villighet til å involvere medarbeiderne i arbeidet med å utvikle nye prosjektideer og –forslag	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 27. Det finnes i bedriften stor villighet til å satse på både "harde" (teknisk-orienterte) og "myke" (organisasjons- og person-orienterte) prosjekter	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 28. Det finnes i bedriften en villighet til å satse på en prosjektportefølje som omfatter flere fagdisipliner	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 29. Ledelsen har gode kunnskaper om hvordan den skal velge ut prosjekter til bedriftens prosjektportefølje	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<i>Ressurser</i> <input type="checkbox"/> 30. Bedriften har god kompetanse på hvordan man løpende skal foreta tilfredsstillende ressursprioriteringer mellom prosjektene	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 31. Ledelsen har et godt bilde av hvordan de samlede prosjekter i bedriften (prosjektporteføljen) bidrar til bedriftens nåværende og framtidige resultater	1	2	3	4	5	6	<input type="checkbox"/> ✓	

	Helt uenig						Helt enig	Vet ikke
	1	2	3	4	5	6		
<input type="checkbox"/> 32. Ledelsen har god oversikt over hvilke prosjekter bedriften arbeider med og hvordan de henger sammen							<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 33. Bedriften har en klar strategi for utvelgelsen og styringen av prosjektporteføljen							<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 34. Bedriften har godt fungerende opplegg for å legge ned pågående prosjekter og ta inn nye, dersom interne eller eksterne forhold skulle tilsi det							<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 35. Bedriften har metoder og rapporteringssystemer som blir benyttet av alle prosjektene som inngår i prosjektporteføljen							<input type="checkbox"/> ✓	
<input type="checkbox"/> 36. Bedriften har et prosjektkontor, en prosjektkoordinator eller liknende som samordner igangværende prosjekter							<input type="checkbox"/> ✓	

Resultatberegninger: Modenhet prosjekt, program, portefølje

Spørsmål	Poeng
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
Sum	
Gj.snitt: Prosjektledelse	

Spørsmål	Poeng
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
Sum	
Gj.snitt: Programledelse	

Spørsmål	Poeng
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	
33	
34	
35	
36	
Sum	
Gj.snitt: Porteføljeledelse	

Modenhetstrappen

6			
5			
4			
3			
2			
	Prosjektledelse	Programledelse	Porteføljeledelse

Tallene viser virksomhetens modenhet når det gjelder å håndtere et enkeltstående prosjekt, et program som består av flere prosjekter og hele porteføljen av prosjekter og programmer som tilhører virksomheten. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre virksomheter.

Gjennomsnitt norske prosjekter:

Ledelse av enkeltstående prosjekt: 4,01

Ledelse av prosjektprogram: 3,93

Ledelse av prosjektportefølje: 3,90

Resultatberegninger: Modenhet holdning, kunnskap, handling

Spørsmål	Poeng
1	
2	
3	
4	
13	
14	
15	
16	
25	
26	
27	
28	
Sum	
Gj.snitt:	
Holdning	

Spørsmål	Poeng
5	
6	
7	
8	
17	
18	
19	
20	
29	
30	
31	
32	
Sum	
Gj.snitt:	
Kunnskap	

Spørsmål	Poeng
9	
10	
11	
12	
21	
22	
23	
24	
33	
34	
35	
36	
Sum	
Gj.snitt:	
Handling	

6			
5			
4			
3			
2			
	Holdning	Kunnskap	Handling

Modenhet er knyttet til **holdning** (viljen til å gjøre det), **kunnskap** (viten om hvordan man kan gjøre det) og til **handling** (det man faktisk gjør). Tallene viser virksomhetens prosjektmodenhet spesifisert på de tre kompetansedimensjonene. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre virksomheter.

Gjennomsnitt norske prosjekter:

Holdning: 3,82

Kunnskap: 3,98

Handling: 4,07

Resultatberegninger: Holdningsdimensjonen

Spørsmål	Poeng	Spørsmål	Poeng	Spørsmål	Poeng	Spørsmål	Poeng
1		2		3		4	
13		14		15		16	
25		26		27		28	
Sum		Sum		Sum		Sum	
Gj.snitt: Usikkerhet		Gj.snitt: Makt og ansvar		Gj.snitt: Myke/harde verdier		Gj.snitt: Samarbeid	

6				
5				
4				
3				
2				
	Usikkerhet	Makt og ansvar	Myke/harde verdier	Samarbeid

Tallene viser hvilke holdninger virksomheten har på områder som er viktige for prosjektarbeid. Det er viktig at en virksomhet har:

- Positiv holdning til å akseptere usikkerhet
- Positiv holdning til å dele makt og akseptere ansvar
- Positiv holdning til å kombinere myke og harde verdier
- Positiv holdning til samarbeid mellom forskjellige kategorier av fagfolk

Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre virksomheter.

Gjennomsnitt norske prosjekter:

Usikkerhet: 4,19

Makt og ansvar: 4,06

Myke og harde verdier: 3,85

Samarbeid: 4,18

Resultatberegninger: Kunnskapsdimensjonen

Spørsmål	Poeng
5	
17	
29	
Sum	
Gj.snitt: Ressurser	

Spørsmål	Poeng
6	
18	
30	
Sum	
Gj.snitt: Prosess	

Spørsmål	Poeng
7	
19	
31	
Sum	
Gj.snitt: Resultater	

Spørsmål	Poeng
8	
20	
32	
Sum	
Gj.snitt: Helheten	

6				
5				
4				
3				
2				
	Ressurser	Prosess	Resultater	Helheten

Vi ser på prosjektarbeidet som en skapende aktivitet og viser dette gjennom en produksjonsmodell: Ressurser - Prosess – Resultater.

Kunnskapsmessig må en virksomhet kjenne alle elementene i modellen, samt helheten. Tallene viser virksomhetens kunnskapsmessige nivå på de forskjellige faktorene.

Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre virksomheter.

Gjennomsnitt norske prosjekter:

Ressurser: 3,80

Prosess: 3,98

Resultater: 3,98

Helheten: 4,16

Resultatberegninger: Handlingsdimensjonen

Spørsmål	Poeng
9	
21	
33	
Sum	
Gj.snitt: Strategisk	

Spørsmål	Poeng
10	
22	
34	
Sum	
Gj.snitt: Taktisk	

Spørsmål	Poeng
11	
23	
35	
Sum	
Gj.snitt: Administrativt	

Spørsmål	Poeng
12	
24	
36	
Sum	
Gj.snitt: Operativt	

6				
5				
4				
3				
2				
	Strategisk	Taktisk	Administrativt	Operativt

Virksomheten må være handlingsorientert på alle nivåer i en hierarkisk beslutningsmodell:

- Strategisk nivå (bedriftsledelsesnivå, porteføljeledelse)
- Taktisk nivå (linjeledelse, programledelse, prosjektledelse)
- Administrativt nivå (administrative hjelpe- og støttefunksjoner)
- Operativt nivå (prosjektledelse, prosjektdeltakere)

Tallene viser virksomhetens resultater på de fire nivåene. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre virksomheter.

Gjennomsnitt norske prosjekter:

Strategisk: 4,09

Taktisk: 3,89

Administrativt: 3,81

Operativt: 3,52

9.2 Vedlegg 2: Project maturity Baneservice



Prosjektmodenhet

Dine resultater blir sammenliknet med resultatene fra 59 andre norske virksomheter som tidligere har tatt testen. Sammenlikningsgrunnlaget representerer ikke et gjennomsnitt av norske virksomheter, men likevel kan det være av interesse å se hvordan din virksomhet er i forhold til andre som har tatt testen.

Project maturity

Side 3 av 9

Resultater

Virksomhetens navn: Baneservice gjennomsnitt

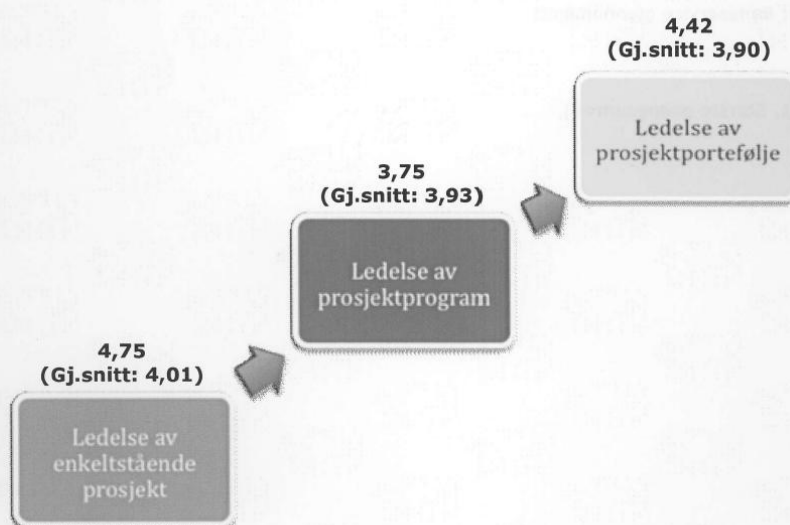
Dato: 18/3/2011

(Minste poengsum=1, Største poengsum=6)

<http://survey.confirmit.com/wix1/p709989990.aspx>

18.03.2011

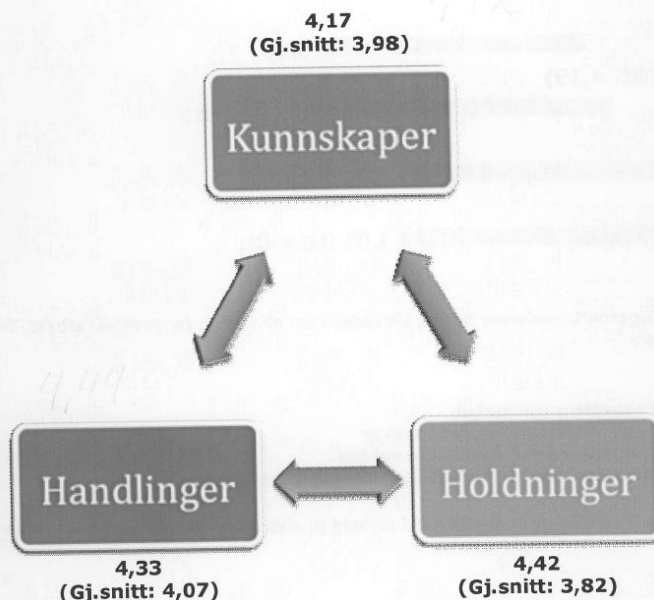
Modenheten på forskjellige ledelsesnivåer



Tallene viser virksomhetens modenhet når det gjelder å håndtere et enkeltstående prosjekt, et program som består av flere prosjekter og hele porteføljen av prosjekter og programmer som tilhører virksomheten. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

Program 4,16
Portefølje 4,52
Prosjekt 4,69

Modenheten langs forskjellige kompetansedimensjoner



Modenhet er knyttet til **kunnskaper** (viten om hvordan man kan gjøre det), til **holdninger** (viljen til å gjøre det) og til **handlinger** (det man faktisk gjør). Tallene viser virksomhetens prosjektmodenhet spesifisert på de tre kompetansedimensjonene. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

Kunnskaper: 4,42
 Handlinger: 4,44
 Holdninger: 4,55

Holdninger

Holdninger til:

Usikkerhet		5,00	(Gj.snitt: 4,19)
Makt og ansvar	4,06	4,67	(Gj.snitt: 4,78)
Myke og harde verdier	3,85	4,00	(Gj.snitt: 4,41)
Samarbeid	4,18	4,00	(Gj.snitt: 4,26)

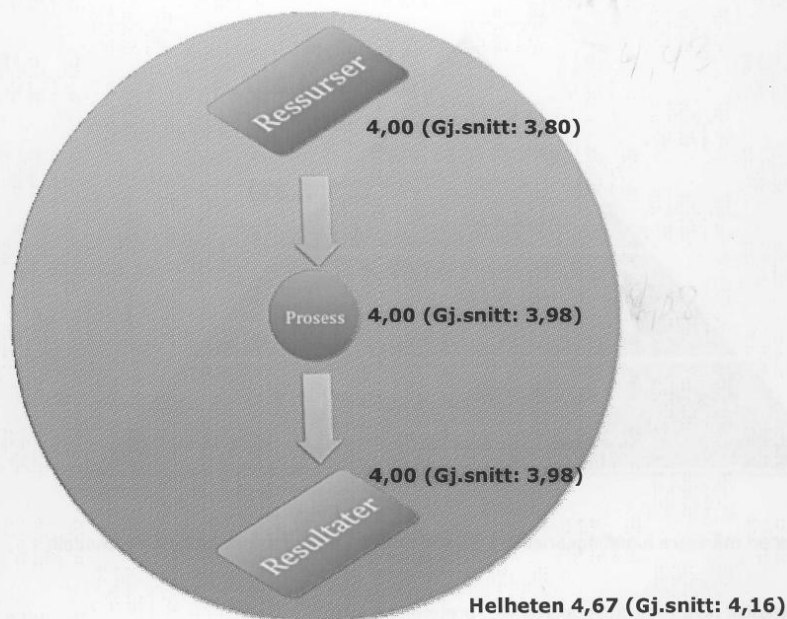
Tallene viser hvilke holdninger virksomheten har på områder som er viktige for prosjektarbeid. Det er viktig at en virksomhet har:

- Positiv holdning til å akseptere usikkerhet
- Positiv holdning til å dele makt og akseptere ansvar
- Positiv holdning til å kombinere myke og harde verdier
- Positiv holdning til samarbeid mellom forskjellige kategorier av fagfolk

Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

Usikkerhet: 4,78
 Makt og ansvar: 4,78
 Myke og harde: 4,41
 Samarbeid: 4,26

Kunnskaper



Vi ser på prosjektarbeidet som en skapende aktivitet og viser dette gjennom en produksjonsmodell: Ressurser - Proses - Resultater.

Kunnskapsmessig må en virksomhet kjenne alle elementene i modellen, samt helheten. Tallene viser virksomhetens kunnskapsmessige nivå på de forskjellige faktorene. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

Ressurs = 4.43
 Proses = 4.08
 Resultat = 4.46

Handlinger

Virksomheten må være handlingsorientert på alle nivåer i en hierarkisk beslutningsmodell:

- Strategisk nivå (bedriftsledelsesnivå, porteføljeledelse)
- Taktisk nivå (linjeledelse, programledelse, prosjektledelse)
- Administrativt nivå (administrative hjelpe- og støttefunksjoner)
- Operativt nivå (prosjektledelse, prosjektdeltakere)

Tallene viser virksomhetens resultater på de fire nivåene. Det er av spesiell interesse å se sine egne resultater i forhold til andre norske virksomheter (tallene i parentes).

Strategisk: 5,03
Taktisk: 4,09
Adm.: 4,70
Operativt: 4,00

Project maturity

Side 9 av 9

Utskrift

Hvis du vil skrive ut dette, klikk på skriveren:



<http://survey.confirmit.com/wix1/p709989990.aspx>

18.03.2011

9.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide: Prosjektmodenhet i Baneservice						
SPØRSMÅL		Prosentandel 6	Prosentandel 3 eller lavere	Prosentandel Vet ikke	HOLDNINGSDIMENSJONER	MODENHETSTRAPPA
MODENHET I HOLDNINGER						
1	Hvordan reagerer og jobber prosjektmedarbeidere i Baneservice når det er stramme og krevende rammebetingelser?	30 %			Usikkerhet	Prosjektledelse
2	Hvordan jobber Baneservice i forhold til å aktivt utvikle intern prosjektkompetanse?	72 %			Makt og ansvar	Prosjektledelse
3	Er det en positiv holdning til planlegging av alle sider ved et prosjekt, både tekniske og menneskelige?				Myke og harde verdier	Prosjektledelse
4	Hvilke forståelse har BS til betydningen av samarbeid og tverrfaglighet i prosjektarbeidet? a) På tvers av prosjektene i samme divisjon b) På tvers av divisjonene c) Hvordan gjøres dette? Møter prosjektteknisk, ressurspool, prosjektlederpool d) Hvordan foregår kommunikasjon og samarbeid		27,8		Samarbeid	Prosjektledelse
13	Vil du beskrive Baneservice sin vilje til å løse større utfordringer gjennom å bruke flere samtidige eller påfølgende prosjekter som stor?				Usikkerhet	Programledelse
14	Opplever du at det er stor vilje hos ledelsen til å unngå byråkratiske strukturer ved gjennomføring av prosjektprogrammer? a) Hvis nei beskriv hvorfor		22,2 22,2		Makt og ansvar	Programledelse
15	Opplever du at Baneservice er opptatt av å kombinere tekniske prosjekter og prosjekter som legger vekt på organisasjonsutvikling og kompetansetilførsel til den enkelte medarbeider?				Myke og harde verdier	Programledelse
16	Er prosjektledere og delprosjektledere preget av å ville beskytte sine "territorier"? a) Hvis Ja hvilke områder gjelder dette og hvorfor tror du det er slik b) Hvordan vil du beskrive prosjektledere og delprosjektledere ville til å samarbeide og å bidra på tvers av prosjektene?		61 %		Samarbeid	Programledelse
25	Finnes det i Baneservice en stor villighet til å satse på en prosjektportefølje som omfatter både sikre og usikre prosjekter? a) Hvis NEI hvorfor ikke? b) Hvordan jobber Baneservice i forhold håndtering av usikkerhet?				Usikkerhet	Portefølleledelse
26	Finnes det i Baneservice en stor villighet til å involvere medarbeidere i arbeidet med å utvikle nye prosjektideer og forslag a) Hvis NEI hvorfor ikke?				Makt og ansvar	Portefølleledelse
27	Finnes det i Baneservice stor villighet til å satse på både "harde" (teknisk orienterte) og "myke" (organisasjons- og personorienterte) prosjekter a) Hvis NEI hvorfor ikke?				Myke og harde verdier	Portefølleledelse
28	Har Baneservice prosjektporteføljer som omfatter flere fagdisipliner? A) Hvis Ja nevnt eksempler og hvordan er de organisert B) Hvis NEI. Opplever du at det er en vilje til dette?	56 %			Samarbeid	Portefølleledelse
A Har du andre forhold du vil fremheve vedr Baneservice sin håndtering av SAMARBEID, USIKKERHET						
MODENHET I KUNNSKAP					HOLDNINGSDIMENSJONER	MODENHETSTRAPPA
5	Hvordan er Baneservice sin kompetanse på hvordan man kartlegger et prosjekts ressursbehov og usikkerheten knyttet til dette?		22,2		Ressurser	Prosjektledelse
6	Hvordan vil du beskrive Baneservice sin forståelse for hvordan et prosjekt skal organiseres og utføres? Finnes det svakheter i forståelsen i så fall hvilke				Prosess	Prosjektledelse

Prosjektmodenhet i Baneservice

7	Er det i Baneservice en god forståelse for hvor sammensatte og komplekse målene for et prosjekt kan være?				Resultat	Prosjektledelse
8	Hvordan vil du beskrive Baneservice sin kompetanse på å etablere og gjennomføre prosjekter?				Helhet	Prosjektledelse
17	Har Baneservice god kompetanse på hvordan et utviklingsarbeid kan gjennomføres som et prosjektprogram dvs flere prosjekter som bygger på hverandre? a) Hvis nei hvilke type kompetanse og forståelse er det som mangler?	22,2	17%		Ressurser	Programledelse
18	Hvordan vil du beskrive bedriften forståelse for at det i et prosjektprogram kan være behov for å ta inn nye prosjekter som bygger på og supplerer allerede eksisterende prosjekter?	33%			Prosess	Programledelse
19	Er det god forståelse for at Baneservice i enda større grad kan nå sine mål gjennom etableringen av prosjektprogram dvs gjennom flere prosjekter som henger sammen og bygger på hverandre?			17%	Resultat	Programledelse
20	Er det i Baneservice god forståelse for betydningen av et løpende samspill mellom linjen og prosjektene for å realisere intensjonene bak større utviklingsarbeider?	22,2			Helhet	Programledelse
29	Hvordan velger Baneservice ut prosjekter til bedriftens prosjektportefølje? a) Gjøres dette i henhold til strategien? b) Hvem er med på utvelgelsen? c) Opplever du at bedriften har gode kunnskaper om dette?				Ressurser	Porteføljeledelse
30	Har Ledelsen i Baneservice gode kunnskaper på hvordan man løpende skal foreta tilfredstillende ressursprioriteringer mellom prosjekter a) Hvis NEI hvilken type kompetanse opplever du at mangler?	44%			Prosess	Porteføljeledelse
31	Har ledelsen i Baneservice har et godt bilde av hvordan de samlede prosjekter i bedriften bidrar til bedriftens nåværende og fremtidige resultat? a)	39%			Resultat	Porteføljeledelse
32	Har ledelsen god oversikt over hvilke prosjekter bedriften arbeider med og hvordan de henger sammen?	33%			Helhet	Porteføljeledelse
B Har du andre forhold du vil fremheve vedr Baneservice sin håndtering av RESSURSER, RESULTAT, ARBEIDSPROSESS?						
MODENHET I HANDLING					HOLDNINGSDIMENSJONER	MODENHETSTRAPPA
9	Hvilke verktøy og retningslinjer for styring av prosjekter finnes i selskapet? a) Hvilke bruker du?? b) Hvilke styrker og svakheter har disse prosjektverktøyene? c) Bruker du prosjektportal med retningslinjer for hvordan et prosjektarbeid skal igangsettes og gjennomføres?	78%			Strategisk	Prosjektledelse
10	Hvordan godt er samspillet mellom Baneservice sine prosjekter, de berørte linjeeenheter og interessenter i prosjektets omgivelser?		22,2		Taktisk	Prosjektledelse
11	Hvordan er tilgangen til IT støtte og andre administrative støttefunksjoner? a) Hvilke bruker du??	33%			Administrativt	Prosjektledelse
12	Opplever du at prosjektene i bedriften gjennomført på en profesjonell måte? a) Hvis nei beskriv hvorfor b) Når prosjektene vanligvis sine mål til rett tid og innenfor budsjett? c) Hvis nei beskriv hvorfor				Operativt	Prosjektledelse
21	Har Baneservice ett eller flere prosjektprogrammer, som er klart definerte og klart siktede inn mot bestemte deler av bedriftens mål og strategier?				Strategisk	Programledelse
22	Blir prosjektprogrammene gjennomført gjennom et nært samarbeid mellom programledelse og den berørte linjeleder Hvis Ja hvordan gjør du dette a) Hvis NEI hvorfor ikke?		22,2		Taktisk	Programledelse
23	Har Baneservice et administrativt støtteapparat for gjennomføringen av prosjektprogrammer?				Administrativt	Programledelse
24	Har Baneservice arbeidsmetoder som ivaretar gjennomføringen av prosjektprogrammer på en god måte a) Hvis NEI hva mener du er galt?		22,2		Operativt	
33	Har slags strategi har Baneservice for utvelgelsen og styringen av prosjektporteføljen a) Opplever du denne praksisen/opplegget som godt?				Strategisk	Porteføljeledelse
34	Hva slags opplegg har bedriften for å legge ned pågående prosjekter og ta inn nye. Dersom interne eller eksterne forhold skulle tilsi det? a) opplever du denne praksisen/opplegget som godt?		27,8		Taktisk	Porteføljeledelse
35	Hvilke metoder og rapporteringssystemer blir benyttet i prosjektene? a) Brukes disse metodene og rapporteringssystemene av alle prosjektene som inngår i prosjektporteføljen				Administrativt	Porteføljeledelse
36	Har Baneservice et prosjektkontor en prosjektkoordinator eller liknende som samordner prosjekter som er i gang? a) Hvis Ja Hvilke oppgave har denne? Har du forslag til tiltak? B) Hvilke mangler har vi?		50%		Operativt	Porteføljeledelse
Har du andre forhold du vil fremheve vedr Baneservice sin håndtering av RESSURSER, RESULTAT, ARBEIDSPROSESS?						
C	Hva tror du kan være årsaken til at 2 stykker har svar vet ikke på nesten 20% av spørsmålene og en har svart vet ikke på 14% av spørsmålene?					