### PROSJEKTMODENHETSSKJEMAET

*Et opplegg for vurderingen av modenheten i en virksomhet av*

*professor Erling S. Andersen og professor Svein Arne Jessen.*

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** |

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

## Helt enig Helt uenig Vet kke

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Prosjektmedarbeidere i bedriften er villige til å tåle arbeid under stramme og krevende rammebetingelser | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Bedriften har en aktiv holdning til utvikling av intern prosjektlederkompetanse | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Det er en positiv holdning til planlegging av alle sider ved et prosjekt, både tekniske og menneskelige | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Det er i bedriften en god forståelse for betydningen av samarbeid og tverrfaglighet i prosjektarbeidet | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Bedriften har god kompetanse på hvordan man kartlegger et prosjekts ressursbehov og usikkerheten knyttet til dette | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Det er i bedriften god forståelse for hvordan et prosjekt skal organiseres og utføres | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Det er i bedriften god forståelse for hvor sammensatte og komplekse målene for et prosjekt kan være | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Bedriften har god generell kompetanse på å etablere og gjennomføre prosjekter 2. Bedriften har en prosjekthåndbok eller andre former for retningslinjer for hvordan et prosjektarbeid skal igangsettes og gjennomføres | | **1 2 3 4 5 6**  **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Det er et godt samspill mellom bedriftens prosjekter, de berørte linjeenheter og interessenter i prosjektets omgivelser | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Ethvert prosjekt har tilgang til god it-støtte og andre administrative støttefunksjoner | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. 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** | |
| 1. Det er stor vilje til å angripe bedriftens utfordringer gjennom flere samtidige eller påfølgende prosjekter | | **1 2 3 4 5 6** | |
|  | |  | |
|  | |  | |

## Helt uenig Helt enig Vet ikke

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Det er stor vilje hos ledelsen til å unngå byråkratiske strukturer ved gjennomføringen av et prosjektprogram | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Bedriften er opptatt av å kombinere tekniske prosjekter og prosjekter som legger vekt på organisasjonsutvikling og kompetansetilførsel til den enkelte medarbeider | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Prosjektledere og delprosjektledere er ikke preget av å ville beskytte sine “territorier”, men opptatt av samarbeid og bidrag på tvers av prosjektene | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Bedriften har god kompetanse på hvordan et utviklingsarbeid kan gjennomføres som et prosjektprogram, dvs. flere prosjekter som bygger på hverandre | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. 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 | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. 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 | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Det er i bedriften god forståelse for betydningen av et løpende samspill mellom linjen og prosjektene for å realisere intensjonene bak større utviklingsarbeider | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Bedriften har ett eller flere prosjektprogrammer, som er klart definerte og klart siktet inn mot bestemte deler av bedriftens mål og strategier | **1 2 3 4 5 6** |

## Helt uenig Helt enig Vet ikke

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |
| 1. Prosjektprogrammene blir gjennomført gjennom et nært samarbeid mellom programledelsen og den berørte linjeledelsen | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Bedriften har et administrativt støtteapparat for gjennomføringen av prosjektprogrammer | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Bedriften har arbeidsmetoder som ivaretar gjennomføringen av prosjektprogrammer på en god måte | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. 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** |
| 1. 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** |
| 1. 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** |
| 1. Det finnes i bedriften en villighet til å satse på en prosjektportefølje som omfatter flere fagdisipliner | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Ledelsen har gode kunnskaper om hvordan den skal velge ut prosjekter til bedriftens prosjektportefølje | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. Bedriften har god kompetanse på hvordan man løpende skal foreta tilfredsstillende ressursprioriteringer mellom prosjektene | **1 2 3 4 5 6** |
| 1. 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** |

## Helt uenig Helt enig Vet ikke

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  | |
| 1. Ledelsen har god oversikt over hvilke prosjekter bedriften arbeider med og hvordan de henger sammen | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Bedriften har en klar strategi for utvelgelsen og styringen av prosjektporteføljen | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Bedriften har godt fungerende opplegg for å legge ned pågående prosjekter og ta inn nye, dersom interne eller eksterne forhold skulle tilsi det | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Bedriften har metoder og rapporteringssystemer som blir benyttet av alle prosjektene som inngår i prosjektporteføljen | | **1 2 3 4 5 6** | |
| 1. Bedriften har et prosjektkontor, en prosjektkoordinator eller liknende som samordner igangværende prosjekter | | **1 2 3 4 5 6** | |

# Resultatberegninger: Modenhet prosjekt, program, portefølje

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Spørsmål** | **Poeng** |  | **Spørsmål** | **Poeng** |  | **Spørsmål** | **Poeng** |
| 1 |  | 13 |  | 25 |  |
| 2 |  | 14 |  | 26 |  |
| 3 |  | 15 |  | 27 |  |
| 4 |  | 16 |  | 28 |  |
| 5 |  | 17 |  | 29 |  |
| 6 |  | 18 |  | 30 |  |
| 7 |  | 19 |  | 31 |  |
| 8 |  | 20 |  | 32 |  |
| 9 |  | 21 |  | 33 |  |
| 10 |  | 22 |  | 34 |  |
| 11 |  | 23 |  | 35 |  |
| 12 |  | 24 |  | 36 |  |
| **Sum** |  | **Sum** |  | **Sum** |  |
| **Gj.snitt:**  **Prosjekt-ledelse** |  | **Gj.snitt: Program-ledelse** |  | **Gj.snitt: Portefølje-ledelse** |  |

# Modenhetstrappen

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 6 |  |  |  |
| 5 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
|  | **Prosjekt-ledelse** | **Program-ledelse** | **Portefølje-ledelse** |

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 virksomheter:

Ledelse av enkeltstående prosjekt: 4,01

Ledelse av prosjektprogram: 3,93

Ledelse av prosjektportefølje: 3,90

# Resultatberegninger: Modenhet holdning, kunnskap, handling

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Spørsmål** | **Poeng** |  | **Spørsmål** | **Poeng** |  | **Spørsmål** | **Poeng** |
| 1 |  | 5 |  | 9 |  |
| 2 |  | 6 |  | 10 |  |
| 3 |  | 7 |  | 11 |  |
| 4 |  | 8 |  | 12 |  |
| 13 |  | 17 |  | 21 |  |
| 14 |  | 18 |  | 22 |  |
| 15 |  | 19 |  | 23 |  |
| 16 |  | 20 |  | 24 |  |
| 25 |  | 29 |  | 33 |  |
| 26 |  | 30 |  | 34 |  |
| 27 |  | 31 |  | 35 |  |
| 28 |  | 32 |  | 36 |  |
| **Sum** |  | **Sum** |  | **Sum** |  |
| **Gj.snitt: Holdning** |  | **Gj.snitt: Kunnskap** |  | **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 virksomheter:

Holdning: 3,82

Kunnskap: 3,98

Handling: 4,07

# Resultatberegninger: Holdningsdimensjonen

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |
| 1 |  | 2 |  | 3 |  | 4 |  |
| 13 |  | 14 |  | 15 |  | 16 |  |
| 25 |  | 26 |  | 27 |  | 28 |  |
| **Sum** |  | **Sum** |  | **Sum** |  | **Sum** |  |
| **Gj.snitt:**  **Usikker-het** |  | **Gj.snitt:**  **Makt og ansvar** |  | **Gj.snitt:**  **Myke/**  **harde verdier** |  | **Gj.snitt:**  **Sam-arbeid** |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 virksomheter:

Usikkerhet: 4,19

Makt og ansvar: 4,06

Myke og harde verdier: 3,85

Samarbeid: 4,18

# Resultatberegninger: Kunnskapsdimensjonen

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |
| 5 |  | 6 |  | 7 |  | 8 |  |
| 17 |  | 18 |  | 19 |  | 20 |  |
| 29 |  | 30 |  | 31 |  | 32 |  |
| **Sum** |  | **Sum** |  | **Sum** |  | **Sum** |  |
| **Gj.snitt:**  **Ressur-ser** |  | **Gj.snitt:**  **Prosess** |  | **Gj.snitt:**  **Resul-tater** |  | **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 virksomheter:

Ressurser: 3,80

Prosess: 3,98

Resultater: 3,98

Helheten: 4,16Resultatberegninger: Handlingsdimensjonen

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |  | **Spørs-mål** | **Poeng** |
| 9 |  | 10 |  | 11 |  | 12 |  |
| 21 |  | 22 |  | 23 |  | 24 |  |
| 33 |  | 34 |  | 35 |  | 36 |  |
| **Sum** |  | **Sum** |  | **Sum** |  | **Sum** |  |
| **Gj.snitt:**  **Strate-gisk** |  | **Gj.snitt:**  **Taktisk** |  | **Gj.snitt:**  **Admini-strativt** |  | **Gj.snitt:**  **Opera-tivt** |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 6 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
|  | **Strategisk** | **Taktisk** | **Admini-strativt** | **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 virksomheter:

Strategisk: 4,09

Taktisk: 3,89

Administrativt: 3,81

Operativt: 3,52