

Vedlegg 4: Oppsummering dybdeintervjuer (gjør oppmerksom på at denne må ses i sammenheng med intervjuguiden):

	Intervjuobjekt 1	Intervjuobjekt 2	Intervjuobjekt 3
Q1:	Mellomleder	Seksjonssjef	Seksjonssjef
Q3:	Ikke involvert i noen åpenbare prosjekter, har vært prosjektstøtte	Ja	Ja
Q4:		Prosjektmedarbeider/leder, har også vært i styringsgrupper/ referansegrupper	Prosjektmedarbeider
Q5:	Ja, prosjektleder	Ja, prosjektmedarbeider	Ja, prosjektleder
Q6:	Nei, ingen utdanning innen prosjektledelse eller lignende	Nei, men sørger for at mine ansatte har kompetanse i forhold til prosjektarbeid	Nei, men har erfaring i forhold til prosjektarbeid
Q7:	Interessant og fin måte å komme i «havn» på. Det blir en konkret måte å jobbe med saker på	Positiv til prosjektarbeid	Positiv. Fin måte å gjennomføre engangsoppgaver og unike oppgaver på
Q8:	Ja	Ja	Ja
Q9:	At det legges til rette i forhold til tid, så man ikke drukner i vanlige oppgaver. Ha tid til prosjekt og at innholdet er av betydning. Få et helhetsbilde	At man prioriterer å velge et begrenset antall prosjekt som organisasjonen driver og som det er interesse for at skal bli løst	Å lykkes med prosjektene, å få til en god samhandling i prosjektgruppa og det med å lykkes å få frem et resultat
Q10:	Ja, direktør har hatt veldig fokus på den måten å jobbe på. Tidligere var det mange møter, men det skjedde ikke så mye. Det var ikke organisert på en slik måte at det ble «landet». Kanskje pga manglende tidsfrister og manglende tid.	Ja. Det er interesse i ledelsen for prosjektarbeid	Nei, de vil nok egentlig det, men det er noe hjelpeløst over det
Q11:	Nok relevant erfaring i forhold til innholdet i mitt prosjekt	Ingen formell kompetanse, men har deltatt i mange prosjekter. Kunne hatt mer kompetanse enn det jeg har. Tror de kunne ha vært drevet bedre med mer kompetanse, men ser ikke dette som noen stor hindring	Føler jeg har det, men har mye å lære i forhold til prosjekt-arbeidsformen
Q12:	Savner kunnskap om metodikken om prosjektarbeid og verktøy som kan være til hjelp for gjennomføring av prosjektet. Både erfaring og kunnskap i forhold til hvilke verktøy som finnes og hvordan man skal bruke de	Det viktigste er at prosjektene er prioritert. Krevende å kombinere prosjektarbeid med løpende drift. Det må sørges for at de som har hovedansvar har tid. Jeg som leder må sørge for at de som har et prosjekt får den myndigheten og tiden de trenger og at organisasjonen sier at dette skal vi gjøre. Prosjektet kan lykkes med at ting blir lagt til rette.	Mer kunnskap om prosjektarbeid generelt og retningslinjer, maler o.l.
Q13:	Ja, (6), det er mange forventninger til prosjektet i organisasjonen	Ja, (6), er jeg med så føler jeg ansvar	Ja (6), jeg er helt avhengig av at mitt prosjekt når sitt mål

Q14:	Ikke så mye til nå, noen timer i uken kanskje. Blir mer fremover. Litt hver dag. Får ikke benyttet hele dager så sant det ikke er utenfor huset på grunn av andre presserende oppgaver i linjen	Tiden min blir brukt til å sørge for at mine ansatte har tid til å jobbe med prosjektene og sørge for at evt. hindringer blir løst.	Vanskelig å sette tid på...
Q15:	Litt trått i starten, sleit med å få gruppesammensetning og mandat. Føler støtte både fra direktør og nærmeste leder	Tror det. Men grense for hvor stor respons man kan få. Den totale kapasiteten man har til å gjøre prosjekt parallelt med hverdagens løpende arbeidsoppgaver er vanskelig. Det er støtte, men den samlede kapasiteten kan bli utfordret tidsmessig når flere prosjekter løper parallelt	Jeg har ikke bedt om støtte, så har ingenting å si her..
Q16:	Relativt nytt for meg, og jeg vet ikke helt hvordan det gjøres. Tid er vanskelig. Hadde flere hatt kunnskap om prosjektstyring kunne kanskje ting vært lagt opp på en måte som hadde bidratt til raskere gjennomføring. Hadde vært fint med noen nøkkelpersoner som kjenner til prosjektarbeidsformen godt, evt. et prosjektstyringskurs internt. Mest for å få innblikk i hjelpemidler, maler, informasjon og rettleiding i forhold til prosjektstyring og prosjektarbeidsformen	Vi strukturerer nok ikke så systematisk etter faser, men vi gjør en faseinndeling av prosjektene. Det er klargjort med hvem man skal samarbeide med i de ulike fasene. Kunne nok vært flinkere til å strukturere, men det finnes en form for struktur. Det er ikke konkret prosjektkompetanse, men jeg opplever at det er tenkt igjennom hvem som skal være med. Jeg føler det er mye som blir gjort rett, men noe kunne ha vært gjort bedre	Nei, dette har med at det ikke finnes tid til dette
Q17:	Se svar på Q16. Kunne ha kommet i gang tidligere, fått litt mer informasjon fra ledelsen, maler, prosjekthåndbok og tilgjengelige verktøy. Jeg føler at vi nå er på vei inn i en ny tid hvor dette etter hvert vil komme på plass. Direktør er opptatt av at dette skal fungere.	Tid er vanskelig	Ja, vi burde vært tidligere ute, både med oppstart og med prosjektgruppesammensetningen. Medlemmene burde ikke vært så ensidig sammensatt, og det burde ha vært en realistisk tidsplan for gjennomføring av prosjektet. Mandatet burde ha vært klart på forhånd
Q18:	Jeg har fått noe fra direktør	Ikke ansvarskart, men vi setter opp hvem som skal involveres	I utgangspunktet nei, men oppgavene er fordelt
Q19:	Ja, jeg har fått en oversikt, og jeg har tenkt til å lage min egen mer spesifiserte	Ja, men det kalles ikke milepæler	Har en form for milepælsplan, men det er stadige endringer. Det er så mange andre i prosjektet som skal gjøre en jobb i forbindelse med milepælene, men i forhold til tid så har de ikke fått gjort det de skulle gjøre.

Q20:	Jeg rapporterer løpende til direktør.	Rapporterer til ledergruppen ved klare punkter	Det er ikke bedt om noen rapportering i forhold til dette prosjektet
Q21:	Nei	Direktør har forsøkt å lage en form for «mal» for prosjektet	Nei
Q22:	Nei	Nei	Nei
Q23:	Føler at vi mangler litt på rutiner, prosesser og arkiv. Jeg har ingenting å gå tilbake på for å se hvordan ting ble gjort tidligere	Det er tendenser til det og samlet sett er det ikke så verst. Det er i alle fall tendenser til bedring fra tidligere. Det kommer til å bli lettere fremover å forstå og gjenkjenne prosjektgangen	Nei, dette skyldes uklare oppdrag, sene oppstarter og mangel av tid.
Q25:	Det hadde nok vært fornuftig og hatt noen med denne kompetansen for å kunne ha noen å spørre om hjelp og tips i forhold til prosjektarbeid	Det kunne vært bedre om flere hadde det. Jeg opplever at de prosjektene vi gjennomfører har en struktur og en fremdrift, men mer kompetanse er jo alltid ønskelig	Ja, det er helt klart. Det burde vært en internopplæring og en felles struktur som følges ved prosjektgjennomføring, gjerne en felles mal eventuelt en prosjekthåndbok.
Q28:	Se ovenfor	Se ovenfor	Se ovenfor
Q29:	Fellesområde for lagring av dokumenter (prosjektarkiv), ressursbase, rutiner, prosesser, maler, etc.	Det jobbes mot dette, «malen» til direktør kan være til hjelp for blant annet dokumentering av prosjektet.	At man har tilgjengelige skjemaer, maler, prosesser og rutiner
Q31:	Ja, jeg kjenner ikke arbeidsformen veldig godt, men etter hva jeg vet om prosjektarbeidsformen, så vil jeg si det. Metodikken skal jo gjøre at ting «flyter» lettere, har et mål og klare tidsfrister	Handler litt om graden av formalisering. Selve arbeidsformen tror jeg er hensiktsmessig. Å bruke metodikken og tilpasse den prosjektets størrelse virker fornuftig	Ja, det synes jeg. En bedre struktur på ting. Da blir det enklere å kunne gjennomføre prosjekter
Q32:	For min del, oppstartsmøtet som aldri fant sted og arbeidsoppgaver i basisorganisasjonen. Visste heller ikke før inntil nylig hvem jeg skulle kalle inn til prosjektmøtet. Er nok litt dårlig kommunikasjon rundt i organisasjonen, det er kanskje sagt noe, men mottaker har ikke oppfattet beskjeden. I tillegg er tid en stor utfordring	Tid, organisasjonens samlede kapasitet, og få samkjørt ambisjonsnivå med de involvertes kapasitet.	Lite fokus på prosjektene fra ledelsens side. Det er lettere å snakke om det enn å gjøre noe med det.
Q33:	Jeg synes organisasjonens prosjektkultur har forbedringspotensialet. Jeg opplever at vi ikke tenker helhetlig når det settes i gang prosjekter. Vi har en administrasjon som håndterer det som er ønskelig, og jeg blir benyttet mye i forhold til min avdeling, men det bunner ut i at det ikke blir tenkt helhetlig på tvers av organisasjonen. Det kan settes i gang et prosjekt, men prosjektet tenker ikke på eventuelle konsekvenser av prosjektet i resten av organisasjonen. Prioritering mellom prosjekt og oppgaver i linjen kan være vanskelig, men jeg forsøker dette så godt det lar seg gjøre	Min erfaring med prosjektarbeid er god. Prosjektkulturen er på vei til å bli bedre. Ting (blant annet mandater) blir mer formalisert, vi gjør det ikke så verst. Den viktigste forbedringen ut over det, handler om kapasitet. Jeg sørger alltid for at mine ansatte har tid til prosjektarbeid hvis de blir involvert i dette. Det er viktig å ressurs-budsjettere prosjektet, avklare forventninger og se hvor mye ressurser prosjektet faktisk vil ta.	Vi har ingen, men vi må sørge for å få en.

Q34:	Jeg tror det. Det virker sånn. Gruppen min er bare 3 personer, men vi tar inn referansegruppe når det er behov for det	Ja, det tror jeg	Ja, det tror jeg de gjør. Når de først blir invitert inn i varmen, tror jeg de tar dette alvorlig
Q35:	I mitt er de det. Vi er bare 3, så vi er klar over hva vi skal representere.	Ja, Gjennom «malen» til direktøren er det en «boks» for roller og ansvar, men før denne «malen» ble det gjort i et slags dokument med informasjon om ansvarsfordeling/mandat o.l.	Noen hanger med, noen andre er veldig aktive og er klar over sin rolle i prosjektet
Q36:	Jeg har nylig fått «rollefordelingsskjema» av direktør, så her vil rollene bli tydeliggjort	Direktøren har gitt prosjektet vårt en ekstern konsulent som ekstra støtte. Det faller tilbake på tid, så den som skal drive prosjektet må ha realistisk mulighet for å faktisk gjøre det. Ressursbudsjettet har kanskje ikke helt funnet sin form	Det er ikke fordelt noen roller på prosjektmedarbeiderne, men noen har et førende arbeid fra delutredninger for sin avdeling
Q37:	I hovedsak mangel på tid og at det ikke er noen tydelig igangsetting og i tillegg kan det virke som at det har vært dårlig kommunikasjon. Jeg tror det kunne vært lurt å samle prosjektlederne for å få en status og snakke om hvor man står i dag. Og da også få en status på hvor prosjektene er og eventuelt litt hjelp av hverandre	Noen av gruppene er satt sammen av direktøren, men jeg plukket ut meg selv til å delta i det prosjektet jeg er med i, men det er i hovedsak direktøren som har tenkt hvilke roller som er ønskelig	Mye skyldes mangel på tid, det blir ikke satt av tid fra basisorganisasjonens side til å kunne delta i prosjektarbeid
Q38:	Jeg tror og håper at det vil komme på plass noen rutiner, maler og prosesser rundt prosjektarbeid!	Jeg synes vi gjør det bra og er på riktig vei!	Det virker som om prosjektarbeidsformen har kommet for å bli, og det kan virke som om dette er en arbeidsform som kommer til å bli benyttet mer fremover. Håper på mer struktur i fremtiden