

# **Fleksibilitet og forankring i den projektorganiserede virksomhed**

Hvordan motiveres medarbejderne  
til at være fleksible?

Af Pernille Eskerod

## **Resumé**

*I dagens virksomheder tales der meget om, at man må være fleksibel for at kunne håndtere den turbulens, virksomhederne stilles over for, i form af hyppige, ikke-kontinuerlige ændringer i deres eksistensbetingelser. En måde, hvorpå man kan være fleksibel, er at have en medarbejderstab i produktudviklingen, som er mobil, således at arbejdsindsatsen kan guides derhen, hvor der er behov for den, og ydermere hurtigt guides et nyt sted hen, hvis betingelserne ændres.*

*Mange virksomheder har valgt at lade deres produktudvikling organisere ved hjælp af projekter, hvor man har en stor fælles pulje af såvel materielle som immaterielle ressourcer, således at ressourcefleksibiliteten ikke hæmmes af magtkampe mellem afdelingsledere, langsomme beslutningsveje etc. Artiklen stiller spørgsmålstejn ved, hvorvidt projektorganiseringen i sig selv vil kunne skabe større mobilitet, når det gælder de menneskelige ressourcer. En case præsenteres, hvor en fælles ressourcepulje ikke som forventet førte til større fleksibilitet og større produktivitet for afdelingen som helhed, fordi medarbejdernes trivsel faldt som følge af en følelse af utryghed og anonymisering. Artiklen opfordrer derfor til, at man handler lige modsat af, hvad der synes logisk. I stedet for hele tiden at snakke innovation, mobilitet og fornyelse, skal man begynde at snakke kontinui-*

# **Fleksibilitet og forankring i den projektor organiserede virksomhed**

Hvordan motiveres medarbejderne  
til at være fleksible?

Af Pernille Eskerod

## **Resumé**

*I dagens virksomheder tales der meget om, at man må være fleksibel for at kunne håndtere den turbulens, virksomhederne stilles over for, i form af hyppige, ikke-kontinuerlige ændringer i deres eksistensbetingelser. En måde, hvorpå man kan være fleksibel, er at have en medarbejderstab i produktudviklingen, som er mobil, således at arbejdsindsatsen kan guides derhen, hvor der er behov for den, og ydermere hurtigt guides et nyt sted hen, hvis betingelserne ændres.*

*Mange virksomheder har valgt at lade deres produktudvikling organisere ved hjælp af projekter, hvor man har en stor fælles pulje af såvel materielle som immaterielle ressourcer, således at ressourcefleksibiliteten ikke hæmmes af magtkampe mellem afdelingsledere, langsomme beslutningsveje etc. Artiklen stiller spørgsmålstejn ved, hvorvidt projektororganisationen i sig selv vil kunne skabe større mobilitet, når det gælder de menneskelige ressourcer. En case præsenteres, hvor en fælles ressourcepulje ikke som forventet førte til større fleksibilitet og større produktivitet for afdelingen som helhed, fordi medarbejdernes trivsel faldt som følge af en følelse af utryghed og anonymisering. Artiklen opfordrer derfor til, at man handler lige modsat af, hvad der synes logisk. I stedet for hele tiden at snakke innovation, mobilitet og fornyelse, skal man begynde at snakke kontinui-*

*tet, tryghed, stabilitet, samt social og faglig forankring. Først da vil mobiliteten vise sig.*

### **Introduktion**

Virksomheder i 1990'erne står over for et voksende krav om, at de skal kunne forandre sig hurtigt, fordi der sker stadige skift på markedet, i kundernes præferencer, i teknologien, medarbejdernes vidensniveau, krav og ønsker, konkurrenternes adfærd, lovgivning mm. Ændringstakten er ikke blot skiftet, den sker ydermere i uforudsigelige spring. Hvis turbulensen forbliver permanent (hvilket mange tror på, idet de peger på udviklingen fra det industrielle til det post-industrielle samfund) må virksomhederne bringe sig i stand til at håndtere den på en kontinuert basis. Man må blive i stand til at håndtere ændringer, som man slet ikke på initialtidspunktet har fantasi til at forestille sig. Man må være fleksibel, så man kan omstille sig til ændrede vilkår eller måske endda selv være med til at skabe vilkårene for sig selv og andre i branchen.

Behovet for at være beredvillig til at gennemføre ændringer er særlig stort i virksomhedernes produktudviklingsfunktion, fordi det er her, at virksomhedens produktionsgrundlag skabes. For at leve op til de stigende krav prøver mange virksomheder at designe sig til fleksibilitet ved at organisere sig ved hjælp af projekter, f.eks. i produktudviklingen, i stedet for via en traditionel funktionsopdeling. Projektet bliver det basale struktur element, idet disse oprettes og nedlægges i takt med de ændringer, som virksomhederne må forholde sig til.

Gareis<sup>2</sup>(1990) har betegnet denne måde at arbejde på en »Management by Pro-

jects« strategi. Karakteristikaene for en organisation, som følger denne ledelsesstrategi/designform er følgende<sup>3</sup>:

- organisationens opgaver udføres i projekter
- adskillige projekter udføres sideløbende
- projekt-ejerne er interne
- projekterne deles om en fælles ressource pulje (også mht. de menneskelige ressourcer)
- projekterne kan være af forskellige slags, eks. produktudviklingsprojekter, marketing projekter, organisationsudviklingsprojekter mm.
- ansvaret er delegeret ud til projekterne
- projektlederen har den fulde autoritet
- den enkelte projektgruppedeltager har ikke en overordnet udenfor projektet, men refererer til projektlederen
- projektmålene kan ofte ikke fuldt ud fastlægges i de tidlige faser
- medarbejderne kan tilknyttes flere projekter samtidigt

Projektorganiseringen udråbes af mange til at være 1990'ernes værktøj til overlevelse for virksomhederne. I det følgende præsenteres et casestudium af en virksomhed, som indførte en »Management by Projects« strategi.

### **Casestudium<sup>4</sup>**

En større dansk virksomhed valgte at ændre organiseringen i produktudviklingsfunktionen, således at man skiftede fra en opdeling på tre produktopdelte afdelinger til at være én stor, projektorganiseret afdeling. Man skar i den forbindelse et ledelsesniveau væk, således at man nu har én

afdelingsleder, ni projektledere og en række koordinatore til at varetage ledelsen i virksomhedens produktudviklingsafdeling. Denne udgøres af en medarbejderstab på i alt knap 200 mennesker. Man organiserer sig nu i midlertidige grupper efter opgavernes omfang og behov.

Baggrunden for at organisere sig med én stor afdeling kan findes i, at der i virksomheden tidligere var problemer med at flytte en medarbejder fra én afdeling til en anden, fordi der var kamp mellem de tre afdelingsledere. Ved at lægge alle afdelinger sammen til én kunne man opnå, at medarbejderne kunne knyttes til forskellige projekter, således at dels indsatsen hurtigt kunne kanaliseres derhen, hvor der var størst behov for den, dels at man kunne undgå suboptimering i form af manglende videnoverførsel. Den tidligere struktur, skønnede ledelsen, gjorde virksomheden ufleksibel og svag mht. at omstille sig og reagere hurtigt, når de omgivende og interne betingelser ændrede sig. Samtidig blev produktudviklingen anset for at være mere omkostningstung end nødvendigt.

Virksomhedens topledelse gjorde meget ud af at forklare medarbejderne rationale bag indførelsen af den nye måde at arbejde på. Imidlertid kom det til at gå anderledes end ventet. Virksomheden opnåede ikke den ønskede mobilitet og fleksibilitet ved at fjerne afdelingsskellene og indføre en »Management by Projects« strategi. Faktisk skete der lige det modsatte. En leder fortæller herom:

*»Man har kunnet måle, at der ikke har været normal trivsel i forhold til, hvad man ellers har kunnet konstatere. [Der har været] frustra-*

*tion, udtalelser, utilfredshed med, at de måske ikke lige brød sig om den projektleder. At de måske ikke lige syntes, at man passede sammen med de mennesker, man nu var sat til at arbejde sammen med. Udtalt utilfredshed med at medarbejderinvolveringen var reduceret til et minimum. At der egentlig bare var nogen, der trak i nogle tråde. Ikke umiddelbart efter [omstruktureringen], men et stykke tid efter, at den nye ledelse begyndte at fungere, hvor modeordet var fleksibilitet og mobilitet og forandring«.*

En medarbejder fortæller, hvorfor, han mener, at trivslen faldt:

*»Der har været lidt modvilje mod det af frygt for at blive flyttet rundt med, som: »Nå, nu har vi lige travlt. Vi skal bruge en person herinde«, og så fiser man rundt og hører ikke til nogen steder. Afdelingen er trods alt for stor til, at man kan høre til alle steder. Der vil altid være mennesker, som man ikke kender«.*

På spørgsmålet om, hvorvidt der var lagt op til stor rokade fra ledelsens side, da omstruktureringen blev annonceret, svarer medarbejderen:

*»Egentlig ikke, men folk er jo eksperter i at ekstrapolere en udvikling. Meldingen om, at det var én stor pulje, kunne du godt ekstrapolere til: »Nu bliver vi bare sat ind, hvor der er behov for os«. Det er uhyggelig svært at kommunikere sådan noget ud, så der ikke bliver misforståelser. De sagde måske nok noget, lidt i retningen af: »Det, vi gerne vil med den pulje her, er, at vi vil guide folk derhen, hvor der er behov for dem«. Det er jo rigtigt, for det er hele ideen med det. Men når man siger det, har man altså også sagt, at du kan risikere fysisk at blive smidt rundt. Det var det, som mange var bange for«.*

En projektleder tilføjer:

*»Når vi har skrevet i vores ugerapporter, at vi mangler en ressource, er det ikke faldet i særlig god jord hos medarbejderne. »Er vi nu reduceret til at være ressourcer? Brikker i et spil?«. De føler måske, at der sidder en ledergruppe, som flytter rundt på dem som i et puslespil«.*

En leder fortæller om en utilsigtet problemstilling:

*»En af ulemperne [ved projektorganiseringen i den store afdeling] er jo medarbejdernes tilhørsforhold. Det er mere udvisket, for de er i et projekt, som kun kører ét år. Så kommer der et nyt projekt, men det giver jo ikke noget naturligt tilhørsforhold. [Man kan spørge sig selv:] Hvad er det for nogle mennesker, der spiser deres mad sammen? Hvad er det for nogle, der drikker kaffe sammen? Hvad er det for noget, de snakker om? Det er en del af de subkulturer, som vi har brug for, at der eksisterer, for det giver medarbejderen et tilhørsforhold. Det er noget af det, som har været vores erfaring. Vi fjernede nogle afdelingskulturer, men vi var ikke opmærksomme på, at vi skulle have opbygget nogle nye subkulturer«.*

En projektleder angiver et yderligere problem genereret af, at der nu er én stor fælles afdeling:

*»Medarbejderinvolveringen var noget større i den gamle organisation. Medarbejdernes sponsor, der var deres afdelingschef, var i tættere kontakt med dem. Nu var der en ny afdelingsleder, og man så ham egentlig kun én gang om måneden [på et informationsmøde], og så ellers når man mødte ham på gangen. Han så vældig flink ud, men man havde ikke direkte kontakt med ham. Nu var der pludselig en række projektledere, som påtog sig en rolle med at bemande nogle projekter frem for at involvere*

*medarbejderne i, hvad de egentlig havde lyst til. Når man snakkede med medarbejderne, kunne de sagtens forstå, at der var behov for, at bemanningen blev løst, som den gjorde, men de ville da forfærdeligt gerne have været med til selv at snakke om det, beslutte det og give deres input. Det kunne jo godt være, at de sad inde med en viden, omkring hvem der passer sammen, eller specielt ikke passer sammen i en gruppe.*

*Tidligere, med det tre afdelingsledere, var hver afdeling af en passende størrelse til, at hver leder havde et godt personligt kendskab til hver enkelt. Da var det afdelingslederen sammen med projektlederen [som også hørte til i den pågældende afdeling], som bemandede projekterne. Medarbejderne havde en fornemmelse af, at både projektlederen og afdelingslederen havde et større kendskab til den enkelte og den enkeltes behov og ønsker for fremtiden, end den nuværende organisation har det. Dermed havde de [medarbejderne] større tillid og måske ikke så stort et behov for medarbejderinvolvering, for den var der, følte de, om ikke direkte, så indirekte«.*

Projektlederen tilføjer:

*»Ikke alle projektledere formår eller forstår at være det samlede element, sådan at man opnår en form for tryghed. Jeg tror, at langt de fleste mennesker gerne vil føle, at de nogenlunde har styr på deres tilværelses grundlæggende ting. At de ved, hvad de arbejder med. Ikke kun, at de kender en opgave, men også at de gør det under en eller anden bevågenhed, som en gang imellem kommer og siger: »Det går vel nok godt«. Projektledere kan godt være tilbøjelige til at måle, om det går godt, og så kun komme med udspil, når så det ikke går godt. Dét, at det går godt, betragtes som en naturlig*

hed. Ros er ikke at foragte. Men ros i sig selv [er ikke tilstrækkeligt]. Det er f.eks. ikke nok, at udviklingschefen stiller sig op og siger: »Det går vel nok godt! I er dygtige«. Den store tilfredsstillelse er, hvis man samtidig ved, at den person, der udtaler sig, også har indblik i, hvad det drejer sig om. Sådan helt nøjagtigt. Med hver enkelte medarbejder. Selvom det selvfølgelig også er dejligt, at udviklingschefen kan stå op og sige det«.

### Undersøgelsens resultater

At indføre en »Management by Projects«-strategi kan ikke blot ses som en måde, hvorpå man udformer virksomhedens organisationsdesign. Det er også en måde, hvorpå man fokuserer opmærksomheden ved at overkommunikere enkelte sider af de aktiviteter, der finder sted i forbindelse med arbejdet. Herom siger Smircich & Morgan (1982):

*»In leading, managers enact a particular form of social reality with far-reaching, but often poorly understood and appreciated, consequences«.*

I casevirksomheden er der fokuseret på behovet for fleksibilitet, mobilitet og forandring, men det har haft den utilsigtede konsekvens, at medarbejderne oplever sig anonymiserede, uden tilfredsstillende indflydelse på deres eget arbejde, med manglende faglig »omsorg« fra en tæt overordnet, samt følelse usikkerhed mht. den social forankring. Problemerne blev væsentligt forstærket af, at medarbejderne troede, at ville blive flyttet mere rundt, end ledelsen nogensinde havde haft til hensigt, fordi ledelsen netop lagde så meget vægt på at begrunde organisationsændringen

med behovet for fleksibilitet. Derfor blev resultatet stik modsat end ønsket: Mobiliteten faldt.

### Implikationer

Hvis det fastholdes, at fleksibilitet opnås gennem mobilitet i medarbejderstaben, må vi finde nye veje til at opnå mobiliteten. Det er ikke tilstrækkeligt at designe organisationen, så de formelle rammer tillader, at medarbejderne kan flyttes rundt mellem projekterne efter behov. Ledelsen må også være opmærksom på, hvordan hver enkelt medarbejder fortolker organisationsændringen, fordi fortolkningen vil spille ind på, hvordan ændringen vil blive modtaget.<sup>6</sup>

Der er tre fronter, som ledelsen kan arbejde på, for at opnå fleksibilitet gennem mobilitet:

- Forankring
- Medindflydelse
- Kommunikation

#### Ad forankring

Medarbejderne udtrykte frygt for »ikke at høre til nogen steder«.

Selvom medarbejderne må flyttes meget rundt, fordi der laves omprioriteringer for at håndtere den turbulens, som organisationen og projekterne bliver konfronteret med, har medarbejderne brug for en forestilling om kontinuitet i deres arbejde og i deres tilhørsforhold til arbejdsstedet og til deres kolleger. Derfor må man tilstræbe, at der opbygges materielle og immaterielle rammer, som kan forankre medarbejderen og give vedkommende et holdpunkt i strømmen af forandringer. Det skal bemærkes, at der er stor forskel fra

medarbejder til medarbejder, hvor stort et element af tryk og henholdsvis forandring og udfordring i hverdagen vedkommende trives bedst med. Ligeledes vil behovet være forskelligt for den enkelte fra det ene tidspunkt til det andet. De følgende forslag må derfor tilpasses situationsspecifikt:

- medarbejderen tilknyttes en supervisor (ikke projektlederen), som følger medarbejderens faglige udvikling over en længere periode end de enkelte projekters varighed, og som kan være faglig sparringspartner
- medarbejdersamtaler afholdes med den/de samme personer hvert år
- det tilstræbes, at medarbejderen har den samme fysiske arbejdsstation blandt de samme kolleger over en længere periode
- der opbygges fysiske rammer for fællesskab, f.eks. mødefaciliteter, kaffeborde mm.

#### Ad medindflydelse

Medarbejderne udtrykte utilfredshed over og utrykthed ved forestillingen om *»at blive smidt rundt...«*.

En kilde til at øge mobiliteten er at lade medarbejderne selv være med til at afgøre, hvordan projektgrupperne mest hensigtsmæssigt kan sammensættes, baseret på deres erfaringer fra tidligere gruppekonstellationer og det formodede behov i det foranstående projekt. At lade bemandingen foregå således begrundes i, at medarbejderne sidder tættere på problemerne og de mulige problemløser end en mere overordnet ressourcebestyrer.

Det er interessant at observere i interviewene, at det ikke nødvendigvis er egen

medbestemmelse/medindflydelse, medarbejderen søger. Fra det angivne citat fremgår det, at man først og fremmest har behov for, at der er én eller flere, der drager omsorg for ens interesser. Medarbejderne kan godt acceptere at blive flyttet rundt, hvis de føler, at beslutningstageren er én, som er faglig kompetent, og som man kan have tillid til. Følgende forslag kan gives:

- medarbejderen inddrages/rådspørges i.f.m. nedsættelse af projektgrupperne
- et tillidsforhold til beslutningstageren søges bygget op, så medarbejderen føler:
  - at beslutningstageren på samme tid er interesseret i at varetage virksomhedens og den enkeltes tarv og interesser
  - at beslutningstageren er i stand til at træffe fornuftige og velbegrundede beslutninger mht. at omprioritere og flytte medarbejderne

#### Ad kommunikation

I casen talte medarbejderne om, *»at blive smidt rundt hele tiden«*.

Man kan fundere over med hvilken frekvens, der reelt er behov for ændringer i projektgrupperne og projektporteføljen. Er turbulensen så voldsom, at man må omprioritere og flytte medarbejdere rundt hver eneste dag, ugentligt, månedligt eller måske årligt? Denne vurdering må ledelsen drage med ind, når det skal besluttes, hvordan ønsket om mobilitet skal kommunikeres ud. Ledelsen må

- undgå at overkommunikere det generelle behov for fleksibilitet og mobilitet
- kommunikere behovet for fleksibilitet

og mobilitet i den konkrete situation og gøre det på en måde, så medarbejderne selv kan se det fornuftige heri

### Konklusion

Rationalet for organisere sig med projekter som det basale strukturelement er, at virksomhedsledelsen ønsker en fleksibel organisation, som hurtigt kan omstille sig, når de omgivende og interne betingelser ændrer sig i en verden præget af permanent turbulens.

Imidlertid kan man udlede fra casen, at en overkommunikering af behovet for fleksibilitet har den strik modsatte effekt end tilsigtet, fordi medarbejderne tolker det som et budskab om, at de skal til være anonyme, fritsvævende brikker i et spil.

Den paradoksale konklusion er derfor, at man må handle lige modsat af, hvad der synes intuitivt logisk. I stedet for hele tiden at snakke om innovation, mobilitet og fornyelse, skal man begynde at snakke om kontinuitet, tryghed, stabilitet, samt social og faglig forankring. Først da vil mobiliteten og fleksibiliteten vise sig.

### Summary

*Today's firms often view flexibility as a keystone of their ability to handle turbulence in the form of frequent, non-continuous changes in the conditions for their survival. One way to be flexible is for the product development staff to be mobile, so that endeavours may be applied where needed, and then redirected if conditions change.*

*Many companies have chosen to organise their product development by means of projects, with one joint pool of both tangible and intangible resources, so that resource flexibility is not impaired by power struggles among heads of*

*departments, slow decision channels, etc. The article questions whether the project organisation in itself is capable of creating greater mobility when it comes to human resources. A case is presented where, contrary to expectations, joint pooling of resources did not lead to greater flexibility and greater productivity for the department at large, because job satisfaction was reduced as a consequence of feelings of insecurity and anonymisation. Therefore, the article calls for taking the exact opposite path of what seems logical. Instead of innovation and mobility, issues of continuity, security, stability, and social and professional rooting should be debated. Only then will mobility materialise.*

### Noter

- 1 Christensen & Kreiner (1991) beskriver, hvordan vi som følge af en bevægelse fra industrialismen til post-industrialismen vil se en bevægelse fra anden bølge virksomheder til tredje bølge virksomheder, hvor hierarkiet vil blive skiftet ud med netværket, forandringsøve frem for stabilitet skaber grundlag for styrke, hvor ledelsen skal være inspirerende, hvor titel og rang bliver mindre betydende osv. Se også Tofler (1981) og Kempf (1990).
- 2 Gareis, R.: »Handbook of Management by Projects«, 1990.
- 3 Eskerød, P.: »The Hidden Side of Project Orientation«, fra Proceedings for INTERNET'94: »The 12th World Congress on Project Management«, Oslo, 1994. (egen oversættelse)
- 4 Baseret på et komparativt studium (følende et Grounded Theory Approach) af to danske virksomheder, som har skiftet fra at køre en funktions-/produktopdelt produktudvikling til at følge en »Management by Projects« strategi. Casestudiet beskrevet her



er baseret på 30 dybde-interviews over en periode på 1½ år, fra vinter 93 til sommer 1994.

- 5 Smircich, L. & G. Morgan: »Leadership: The Management of Meaning«, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.18, No.3, 1992.

- 6 I Amtoft, M.: »Projects as a Construction of

Many Stories«, 1994, beskrives, hvordan man kan arbejde med livshistorier og om-dømmehistorier for projekter for at løse problemer i.f.m. gennemførelse af projekter. Metoden kan også bruges til at arbejde med organisationsændringer som f.eks. indførelse af en »Management by Projects«-strategi.

## Litteratur

Amtoft, Mette: Projects as a Construction of Many Stories, *Proceedings INTERNET '94 12th World Congress on Project Management*, s. 581-588, Oslo, 1994.

Christensen, Søren & Kristian Kreiner: *Projektledelse i løst koblede systemer*, Jurist- & Økonomiforbundets Forlag, 1991.

Eskerod, Pernille: The Hidden Side of Project Orientation, *Proceedings INTERNET '94 12th World Congress on Project Management*, s. 594-599, Oslo, 1994.

Eskerod, Pernille: Meaning and Action in a Multi-Project Environment. Understanding a Multi-Project Environment by Means of Metaphors and Basic Assumptions, *International Journal of Project Management*, 13 (6) December, 1995.

Eskerod, Pernille: Centrale temaer og dilemmaer i et projektorganiseret multiprojekt-miljø, *Ph.D. afhandling*, Handelshøjskole Syd, under udarbejdelse.

Gareis, Roland: *Handbook of Management by Projects*, Wien, 1990.

Kemph, Jan: Metoder til virksomhedsfusion – eller at finde en helhed i kaos, fra Kejser Kemph, Brøkner & Andersen, *Fusioner – organisation og personale*, Viborg, 1991.

Smircich, Linda & Gareth Morgan: Leadership: The Management of Meaning, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.18, No.3, 1992.

Toffler, Alvin: *Den Tredje Bølge*, København, 1981.

er baseret på 30 dybde-interviews over en periode på 1½ år, fra vinter 93 til sommer 1994.

- 5 Smircich, L. & G. Morgan: »Leadership: The Management of Meaning«, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.18, No.3, 1992.

- 6 I Amtoft, M.: »Projects as a Construction of

Many Stories«, 1994, beskrives, hvordan man kan arbejde med livshistorier og om-dømmehistorier for projekter for at løse problemer i.f.m. gennemførelse af projekter. Metoden kan også bruges til at arbejde med organisationsændringer som f.eks. indførelse af en »Management by Projects«-strategi.

## Litteratur

Amtoft, Mette: Projects as a Construction of Many Stories, *Proceedings INTERNET '94 12th World Congress on Project Management*, s. 581-588, Oslo, 1994.

Christensen, Søren & Kristian Kreiner: *Projektledelse i løst koblede systemer*, Jurist- & Økonomforbundets Forlag, 1991.

Eskerod, Pernille: The Hidden Side of Project Orientation, *Proceedings INTERNET '94 12th World Congress on Project Management*, s. 594-599, Oslo, 1994.

Eskerod, Pernille: Meaning and Action in a Multi-Project Environment. Understanding a Multi-Project Environment by Means of Metaphors and Basic Assumptions, *International Journal of Project Management*, 13 (6) December, 1995.

Eskerod, Pernille: Centrale temaer og dilemmaer i et projektorganiseret multiprojekt-miljø, *Ph.D. afhandling*, Handelshøjskole Syd, under udarbejdelse.

Gareis, Roland: *Handbook of Management by Projects*, Wien, 1990.

Kemph, Jan: Metoder til virksomhedsfusion – eller at finde en helhed i kaos, fra Kejser Kemph, Brøkner & Andersen, *Fusioner – organisation og personale*, Viborg, 1991.

Smircich, Linda & Gareth Morgan: Leadership: The Management of Meaning, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.18, No.3, 1992.

Toffler, Alvin: *Den Tredje Bølge*, København, 1981.