



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»

PROJECTIFICATION: ΒΙΒΛΙΟΜΕΤΡΙΚΗ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΚΟΚΚΑΛΑΚΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ-ΜΑΡΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΥΡΑΚΟΥΛΗΣ ΚΛΕΑΝΘΗΣ

ΒΟΛΟΣ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2022

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Μερικής Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Εφαρμοσμένη Οικονομική» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η δηλούσα

Περίληψη

Κύριος σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι η κατανόηση και ανάλυση του φαινομένου «projectification» και του βαθμού εφαρμογής του στην οικονομία και την κοινωνία. Παράλληλα, στόχος είναι η παρουσίαση των διαφόρων πρακτικών του έργου, αλλά και ο βαθμός πολυπλοκότητας, όσον αφορά στο μετασχηματισμό ενός οργανισμού. Αυτή η τάση απασχόλησε ιδιαίτερα τη διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα, αλλά ο όρος «projectification» καταγράφηκε για πρώτη φορά μόλις το 1995. Αυτό δε σημαίνει ότι νωρίτερα δεν είχε μελετηθεί σαν έννοια, απλά δεν είχε οριοθετηθεί με αυτόν τον τρόπο, με αποτέλεσμα να μην έχει ερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό με βιβλιομετρική ανάλυση.

Αρχικά, αναλύθηκε τμήμα της βιβλιογραφίας, που αναφέρεται στα έργα και τη συμβολή τους, τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα, βασισμένα στους κεντρικούς άξονες της κοινωνίας και της οικονομίας. Οι βασικές πηγές που μελετήθηκαν είναι επιστημονικά άρθρα, κυρίως, από έγκριτα επιστημονικά περιοδικά, αλλά και βιβλία, κατά βάση, σε ηλεκτρονική μορφή.

Στη συνέχεια, ως εργαλείο μέτρησης χρησιμοποιήθηκε η γλώσσα προγραμματισμού R, με την οποία καθίσταται εφικτός ο εντοπισμός της, σχετικής με το ερευνητικό θέμα, βιβλιογραφίας, αλλά και η εξαγωγή δεδομένων για μια μετά-ανάλυση. Από την βιβλιομετρική ανάλυση εντοπίζονται συσχετισμοί και συνδέσεις, που μας οδηγούν στη συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση του όρου και της επιδραστικότητάς του στα αντικείμενα της οργάνωσης και της διοίκησης των έργων για τη χρονική περίοδο από το 1995 έως και σήμερα.

Καταλήγοντας, η διαρκής εξέλιξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση συνέβαλαν στην ανάπτυξη έργων, τα οποία χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό καθημερινά από τους οργανισμούς, αλλά και από την κοινωνία. Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη μιας αστείρευτης ‘δεξαμενής’ δεδομένων και βιβλιογραφίας, που αξίζει να μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό.

Λέξεις-κλειδιά: Projectification, project, project management

Abstract

The main purpose of this postgraduate dissertation is to understand and analyze the phenomenon of "projectification" and its degree of application in economics and society. At the same time, the aim is to present the various practices of the project, but also the degree of complexity, in terms of transforming an organization. This trend has been of particular concern to the international academic community, but the term "projectification" was first coined only in 1995. This does not mean that it was not previously studied as a concept, but it was simply not delimited in this way, so it has not been extensively researched by bibliometric analysis.

Initially, a section of the literature was analyzed, which refers to the projects and their contribution, both in the public and in the private sector, based on the central axes of society and the economy. The main sources, which have been studied, are scientific articles, mainly from reputable scientific journals, but also books, basically, in digital form.

Then, as a measurement tool, was used the R programming language, with which it is possible to locate the literature related to the research topic, but also to extract data for a meta-analysis. From the bibliometric analysis, correlations and connections are identified, which lead us to the systematic bibliographic review of the term and its effectiveness in the objects of the organization and management of the projects for the period from 1995 until today.

In conclusion, the constant evolution of technology in combination with globalization, have contributed to the development of projects, which are widely used daily both by organizations and by society. This implies the existence of an inexhaustible 'reservoir' of data and bibliography, which is worth studying extensively.

Keywords: Projectification, project, project management

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	3
Abstract	4
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή - Επιτελική σύνοψη.....	7
Εισαγωγή.....	7
Σκοπός μελετώμενου θέματος	8
Ερευνητικά ερωτήματα.....	9
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση.....	11
2.1. Εισαγωγή.....	11
2.2. Θεωρητικό πλαίσιο.....	11
2.3. Ορισμοί και χαρακτηριστικά του έργου.....	12
2.4. Projectification.....	13
2.4.1. Η διαχείριση έργου	14
2.4.2. Ο διαχειριστής έργου	19
2.4.3. Το projectification.....	22
2.5. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	26
2.6. Γραφειοκρατία – Κυβερνησιμότητα – Οικονομικός αντίκτυπος.....	32
2.7. Σύνοψη.....	37
Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία Έρευνας	39
3.1. Εισαγωγή.....	39
3.2. Βιβλιομετρική Ανάλυση.....	39
3.3.Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	41
3.4. Διαμόρφωση Ερευνητικών Ερωτημάτων	42
3.5. Ερευνητικό Πρωτόκολλο	42
3.6. Συλλογή δεδομένων	43
3.6.1. Προσδιορισμός λέξεων-κλειδιών	43
3.6.2. Εύρεση κύριας βιβλιογραφίας.....	44
3.6.3. Αναζήτηση των λέξεων-κλειδιών στις βάσεις Web of Science και Scopus	44
3.6.4. Έλεγχος αποτελεσμάτων	45
3.6.5. Εξαγωγή και αποθήκευση αποτελεσμάτων.....	46
3.7. Ανάλυση δεδομένων	47
3.7.1.Μεταφορά δεδομένων στο bibliometrix R-Tool.....	47
3.7.2.Αφαίρεση διπλών καταχωρήσεων	48

3.7.3.Σύνοψη δεδομένων	48
3.7.4.Δημιουργία δικτύων	49
3.7.5. Πλήρης επισκόπηση	49
3.8. Σύνοψη.....	50
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα.....	51
4.1. Εισαγωγή.....	51
4.2. Περιγραφική βιβλιομετρική ανάλυση	51
4.3. Σύνοψη δεδομένων	52
4.3.1. Ανάπτυξη πηγών.....	52
4.3.2. Δίκτυο χωρών	54
4.3.3. Δίκτυο συν-παραπομπής πηγών.....	56
4.3.4. Δίκτυο λέξεων - κλειδιών	58
4.4. Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση.....	58
4.5. Σύνοψη.....	59
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	61
5.1. Εισαγωγή.....	61
5.2. Συμπεράσματα – Συζήτηση	61
5.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	62
5.4. Περιορισμοί.....	63
5.5. Σύνοψη.....	65
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66
Παράρτημα Α – Κώδικας Βιβλιομετρικής Ανάλυσης.....	73
Data Converting.....	73
Exploratory analysis – summary of literature collection.....	73
Corresponding Author’s Country	78

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή - Επιτελική σύνοψη

Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή αυξάνονται ολοένα και περισσότερο οι ανάγκες σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, καθώς μεταβάλλεται συνεχώς ο τεχνολογικός τομέας και σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση, δημιουργούνται προϋποθέσεις για ανάπτυξη και εξέλιξη του τρόπου ζωής. Με την πάροδο των χρόνων, εμφανίζεται αυξανόμενη χρήση των έργων καθημερινά σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε μεγαλύτερες οντότητες, όπως οι οργανισμοί, με στόχο την αποτελεσματικότερη επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν και τη μέγιστη απόδοση και αξιοποίηση των πόρων που χρησιμοποιούνται από αυτούς.

Παρόλο που, ανέκαθεν αυτό το φαινόμενο υπήρχε και εφαρμοζόταν σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο με αυξανόμενο ρυθμό, ωστόσο, δεν αναγνωριζόταν σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αποτελέσει κέντρο επιστημονικής μελέτης. Από το 2000, αυτός ο τομέας σπουδών επικεντρώθηκε στην ανάγκη των οργανισμών να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις ταχείες αλλαγές. Αρκετές μελέτες έχουν, επίσης, εντοπίσει ότι η μορφή εργασίας που βασίζεται στη λογική του έργου φαίνεται να είναι όλο και πιο διαδεδομένη (Barondeau & Hobbs, 2019).

Το αποτέλεσμα αυτών των μελετών ήταν η εισήγηση χρήσης του όρου «Projectification» για την απόδοση του φαινομένου, ή όπως, μάλλον αδόκιμα, αποδίδεται ο όρος στην ελληνική γλώσσα «Εργοποίηση». Ο όρος θεωρείται ότι περιγράφει το φαινόμενο των αλλαγών, ότι συμβάλλει στην προαγωγή της καινοτομίας, της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της δημιουργίας καλύτερων συνθηκών για μάθηση. Σήμερα, ακόμη περισσότερο από το 1995, όπου χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά ο όρος αυτός από τον Midler, η ικανότητα ενός οργανισμού να παράγει νέα προϊόντα με γρήγορο ρυθμό συναντάται με τον διεθνή ανταγωνισμό.

«Σήμερα, είναι δύσκολο να φανταστούμε έναν οργανισμό που δεν ασχολείται με κάποιου είδους δραστηριότητες σε μορφή έργου. Την τελευταία δεκαετία, οι οργανισμοί έχουν εξελίξει τη διαχείριση έργων από μία απλή λειτουργία σε μέρος της στρατηγικής τους για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Midler, 1995).

Προφανώς, ο εντοπισμός αυτού του φαινομένου δεν είναι επίτευγμα των τελευταίων χρόνων, απλά δεν είχε μελετηθεί κατά το παρελθόν στο βαθμό που του άρμοζε από τους ερευνητές. «Το προσωρινό οργανωτικό σύστημα» του Miles (1964) cited in Midler (1995) είναι το πρώτο επιστημονικό αφήγημα που αναφέρεται σε εργασία που βασίζεται σε έργα και χρονολογείται από το 1964.

Επιπροσθέτως, η εφαρμογή αυτού του φαινομένου, τόσο σε κοινωνικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, μεταβάλλει το εργασιακό περιβάλλον από τον

παραδοσιακό τρόπο εργασίας, που επικρατούσε μέχρι πρότινος, σε ένα τρόπο οργάνωσης της εργασίας βασισμένο σε έργα.

Το φαινόμενο «projectification», γενικά, και η αύξηση χρήσης των έργων, ειδικότερα, είναι μια πολύ ισχυρότερη ‘απειλή’ για την κυρίαρχη παραδοσιακή βιομηχανική οργάνωση εργασίας από την εργασία «μικρής διάρκειας», καθώς προσφέρει εναλλακτικές και καθολικές λύσεις για οικονομικές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της πιθανής ευελιξίας και δημιουργικότητας για το πώς μπορούν να οργανωθούν η παραγωγή, οι επιχειρήσεις και η εργασία. Οι δραστηριότητες, συχνά, διαμορφώνονται σε διάλογο και αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Η βιβλιογραφία προτείνει τα έργα να διακρίνονται από ορισμένα χαρακτηριστικά (Godenhjelm et al., 2015), όπως ότι πραγματοποιούνται μια και μοναδική φορά, έχουν ένα προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο, υπόκεινται σε έναν ή περισσότερους στόχους απόδοσης (όπως η χρήση πόρων και τα αποτελέσματα) και συμπεριλαμβάνουν έναν αριθμό σύνθετων ή/και αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων.

Ένας τρόπος διερεύνησης αυτού του φαινομένου, και του αντίκτυπου του, μπορεί να υλοποιηθεί με τη βιβλιομετρική ανάλυση, όπου με συγκεκριμένα εργαλεία μέτρησης ερευνάται η συνάφεια και η σύνδεση της σχετικής παγκόσμιας βιβλιογραφίας μέσω επιστημονικών άρθρων, κατά βάση σε ηλεκτρονική μορφή, ώστε να μελετηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να οδηγήσουν σε πιο ασφαλή συμπεράσματα.

Σκοπός μελετώμενου θέματος

Η έρευνα στη διοίκηση έργων, και στο βαθμό που αυτό μπορεί να αξιολογηθεί από την προσβάσιμη βιβλιογραφία, στο μεγαλύτερο τμήμα της ασχολήθηκε διαχρονικά κυρίως με ποσοτικές προσεγγίσεις για τα έργα και για τις βασικές παραμέτρους οι οποίες οδηγούν στην επιτυχημένη διοίκησή τους. Ενδεικτικά, πριν είκοσι έτη σε ένα ιδιαίτερα εξειδικευμένο θέμα χρονικού προγραμματισμού έργων (Resource Constraint Project Scheduling Problem) οι Kolisch και Padman (2001) σταχυολογούν πάνω από 250 άρθρα σχετικά με το ζήτημα. Σε πιο πρόσφατη δημοσίευσή τους οι Derbe et al. (2020) για το ίδιο θέμα εντοπίζουν και αναλύουν για την περίοδο 2009-2019 στα 11 περισσότερα επιδραστικά περιοδικά του χώρου άλλα 171 άρθρα. Χωρίς να εξετάσουμε όλες τις διαστάσεις της χρήσης ποσοτικών προσεγγίσεων λοιπόν, αν συγκρίνουμε τα προηγούμενα στοιχεία με αυτά που δίνουν οι Jacobsson και Jaloha (2021) για το φαινόμενο του projectification, δηλαδή 123 άρθρα από το 1995 μέχρι σήμερα μπορούμε να αναρωτηθούμε; Υπάρχει δυννητικά χώρος για περαιτέρω έρευνα πάνω στο φαινόμενο αυτό;

Ο σκοπός της διπλωματικής αυτής είναι να απεικονίσει το φαινόμενο της αλλαγής των πρακτικών τόσο του έργου, όσο και του δυσκίνητου και περίπλοκου μετασχηματισμού ενός οργανισμού. Αυτή η αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί

αξιοποιώντας μια, σχετικά, νέα μορφή οργάνωσης της εργασίας χρησιμοποιώντας, κατά κύριο λόγο, έργα, επομένως στην κατεύθυνση εντοπίζεται το ερευνητικό πρόβλημα που θα εξεταστεί. Σε τι επίπεδο βρίσκεται η μελέτη του φαινομένου που έχει ονομαστεί projectification; Ποιες άλλες διαστάσεις με τις οποίες αυτό συνδέεται δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς ακόμα;

Ερευνητικά ερωτήματα

Ως βασικό στόχο, λοιπόν, η εργασία αυτή έχει τον εντοπισμό και την ανάλυση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την εμφάνιση και, από όσο φαίνεται, την τάση επικράτησης του φαινομένου «projectification», σε σχέση με την απάντηση των ακόλουθων ερευνητικών ερωτημάτων:

Ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εντοπίσει και να αναλύσει τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με την εμφάνιση και επικράτηση του φαινομένου «projectification», σε σχέση με τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς αναπτύχθηκε αυτός ο όρος και γιατί εδραιώθηκε σαν έννοια στον επιστημονικό κόσμο;
- Με ποιες άλλες διαστάσεις (διοικητικές, οικονομικές, κοινωνικές) συνδέεται αυτό το φαινόμενο;
- Πού θα μπορούσε να μας οδηγήσει η μελέτη του και ποια η συμβολή του στη σύγχρονη κοινωνία;

Για τη διερεύνηση των ερωτημάτων αυτών η εργασία στηρίχθηκε σε έναν ερευνητικό σχεδιασμό χρησιμοποιώντας το εργαλείο R-Tool, όπου αξιοποιώντας τις παραμέτρους και τους αλγορίθμους που διαθέτει, διεξάγονται αποτελέσματα σε σχέση με την επιθυμητή βιβλιογραφία. Επί της ουσίας, ανατρέχει σε μεγάλες βάσεις δεδομένων και εντοπίζει με την ορθή χρήση λέξεων-κλειδιών, δεδομένα και άρθρα σχετικά με το ερευνητικό θέμα που μελετάται. Αυτή η μέθοδος διευκολύνει τη διαδικασία, με την έννοια ότι, διεξάγει την απαραίτητη βιβλιογραφία, με τους κατάλληλους περιορισμούς και την επιθυμητή συνάφεια με το μελετώμενο θέμα. Ωστόσο, η χρήση αυτού του εργαλείου πρέπει να επιτευχθεί με σωστό τρόπο, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα και συναφή με την έρευνα και, ειδικότερα, στην περίπτωση μελέτης του φαινομένου «projectification», όπου αποτελεί μια ευρεία έννοια και απαιτεί προσοχή στην έρευνά του, καθώς διαθέτει πολλές παραμέτρους.

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι οι διαστάσεις με τις οποίες συνδέεται το projectification είναι πολλές με, κατά συνέπεια, να δίνονται δυνητικά και είναι ένα θέμα με μεγάλο περιθώριο μελέτης και ανάλυσης. Κάθε οργανισμός, που το αξιοποιεί εν γνώσει του ή όχι, ανακαλύπτει όλες τις πτυχές του, θετικές και αρνητικές, και τις χρησιμοποιεί προς όφελός του. Άλλωστε, αυτός είναι και ο λόγος, που η μελέτη και οι πρακτικές εφαρμογές του φαινομένου

«projectification», έχουν αναπτυχθεί τόσο τα τελευταία χρόνια και εξελίσσονται με γρήγορους ρυθμούς, καθώς είναι μία ολοκληρωμένη μέθοδος επίτευξης ενός συγκεκριμένου στόχου. Συνεπώς, υπάρχει, προφανώς, περιθώριο για περισσότερους πειραματισμούς στο αντικείμενο. Ωστόσο, προηγούμενα ερευνητικά αποτελέσματα (Godenhjelm et al., 2015) υποδηλώνουν ότι η ικανότητα του έργου δεν εξαπλώνεται εύκολα από έναν τομέα σε άλλους τομείς διαχείρισης. Αυτό αναδεικνύει την ανάγκη ανανέωσης των διαχειριστικών διαδικασιών στις βιομηχανίες, προκειμένου να εξελιχθούν πολλές και σημαντικές δραστηριότητες, που πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση.

Αναμφισβήτητα, η εφαρμογή διαχείρισης από έργα σε μεγάλη κλίμακα μπορεί να είναι ένας χρήσιμος, ακόμη και απαραίτητος, μηχανισμός για την επίτευξη αυτής της αλλαγής. Το πώς να διατηρηθεί αυτό που είναι αποτελεσματικό σήμερα και να συνδυαστεί με αυτό που, ενδεχομένως, χρειάζεται για αύριο, είναι η βασική πρόκληση που αντιμετωπίζει η διαχείριση έργου στο σύνολό της. Καταλήγοντας, παρατηρείται ότι σίγουρα θα υπάρχουν άλλες διαδρομές που μπορούν να ακολουθηθούν και ότι οι δυνατότητες του φαινομένου «projectification» φαίνεται να μην έχουν όρια.

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια και ένα παράρτημα. Στο πρώτο κεφάλαιο, που ήδη βρισκόμαστε, ο αναγνώστης θα διαβάσει για το ερευνητικό πρόβλημα το οποίο παρουσιάζεται στη διπλωματική, τα ερευνητικά ερωτήματα και συνοπτικά τον ερευνητικό σχεδιασμό και κάποια από τα βασικά αποτελέσματά του. Στο επόμενο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η διεθνής βιβλιογραφία, με έμφαση στην ιστορική αναδρομή του όρου, που εξελίσσεται από το 1995 έως σήμερα και στις διαστάσεις, που φέρεται να έχουν άμεση σχέση με το φαινόμενο και την συνεχή εξέλιξή τους σχετικά με αυτό. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας, όπου, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο R-Tool. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και τη βιβλιομετρική ανάλυση, όπου παρατίθενται στοιχεία και πίνακες που εκμειεύθηκαν. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα συμπεράσματα, όπου απαντώνται και τα ερευνητικά ερωτήματα, ενώ παρουσιάζονται προτάσεις για περαιτέρω μελέτη, αλλά και οι περιορισμοί που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Τέλος, παρατίθεται το παράρτημα με τους πίνακες και τους αλγορίθμους, όπως, ακριβώς, διεξήχθησαν από την βάση δεδομένων bibliometrix R-Tool.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1. Εισαγωγή

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου και η τεκμηριωμένη ανάπτυξη της διεθνούς βιβλιογραφίας, όσον αφορά τις έννοιες που σχετίζονται με το θέμα της παρούσας έρευνας. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε η χρήση όσο το δυνατόν μεγαλύτερου πεδίου της ανακτώμενης βιβλιογραφίας που αναφέρεται, ειδικά, στο φαινόμενο «projectification» και στην επίδραση που φέρεται να ασκεί σε ατομικό, αλλά και σε επίπεδο οργανισμού. Τέλος, αναπτύσσεται βιβλιογραφία, που ανακτήθηκε, πρόσθετα των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν, από εμπειρικές μελέτες, προκειμένου να αποκτηθεί μία σφαιρική εικόνα επί της έρευνας.

2.2. Θεωρητικό πλαίσιο

Το φαινόμενο «projectification» στη σημερινή εποχή είναι μια κυρίαρχη μορφή εργασίας σε πολλούς οργανισμούς και βιομηχανίες και έχει, επίσης, προκαλέσει αυξημένο ενδιαφέρον, το οποίο απεικονίζεται και στη βιβλιογραφία που αφορά τη διαχείριση έργων (Bredin & Söderlund, 2006). Οι ερευνητές του χώρου θα πρέπει να έχουν μια ακόμα καλύτερη ευκαιρία από ό,τι στο παρελθόν για να συμβάλουν στην ανάπτυξη γενικών γνώσεων σχετικά με τα σύγχρονα προβλήματα διαχείρισης και πρακτικής (Packendorff & Lindgren, 2014).

Παρά την απουσία ισχυρών αποδεικτικών στοιχείων, υποστηρίζεται επανειλημμένα ότι η χρήση των έργων ως μορφή εργασίας έχει αυξηθεί εδώ και δεκαετίες (Fowler et al., 2015). Τα έργα, δηλαδή ο χειρισμός μοναδικών, πολύπλοκων εργασιών μέσω προσωρινών δραστηριοτήτων, είχαν πάντα μια θέση στην ιστορία της ανθρωπότητας. Για χιλιάδες χρόνια, η συμμετοχή σε διάφορα είδη έργων ήταν ένα συμπλήρωμα στον αιώνιο αγώνα για τροφή και στέγη στο πλαίσιο της επιβίωσης. Τα βιβλία ιστορίας εμπεριέχουν μοναδικές, πολύπλοκες δεσμεύσεις περιορισμένου χρόνου και εμβέλειας. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η πληθώρα βιβλιογραφίας για τη διαχείριση έργων δικαιολογεί την ύπαρξή της με αναφορά στην ανάγκη της ανθρωπότητας να επιτύχει με τόσο μεγάλες, ριζοσπαστικές, ιστορικές προσπάθειες.

Ωστόσο, όπως οι Lundin et al. (2015) αναλύουν περαιτέρω, το έργο του τμήματος μιας βιομηχανικής οργάνωσης ήταν αξιοσημείωτο μέχρι τη δεκαετία του 1930. Κατά τη διάρκεια των επόμενων δύο δεκαετιών, το φαινόμενο που σήμερα ονομάζουμε projectification, χρησιμοποιήθηκε εκτενώς σε βιομηχανίες, όπως οι κατασκευές και η άμυνα. Ωστόσο, στη δεκαετία του 1960, αυτή η μορφή εργασίας εξαπλώθηκε από αυτές τις «προσανατολισμένες στο έργο» παραδοσιακές βιομηχανίες όπως η κατασκευή, η ενέργεια, το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο,

αλλά και σε νέους τύπους ‘βιομηχανιών’, όπως οι υπολογιστές, τα δεδομένα, η διαφήμιση, η ταινία, η τηλεόραση και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες.

2.3. Ορισμοί και χαρακτηριστικά του έργου

Ο ορισμός της έννοιας του έργου (project) δεν υπήρξε ποτέ μοναδικός και γενικά μάλλον εξαρτήθηκε κάθε φορά από την εμπειρία, την οπτική και τους στόχους του κάθε μελετητή. Γι’ αυτό και αρκετοί μελετητές έχουν αποδώσει από έναν ορισμό, που, ωστόσο, κατά ένα τρόπο όλοι τελικά κάπου συγκλίνουν. Ενδεικτικά, μερικοί από αυτούς τους ορισμούς είναι:

«Ένα σύνολο διαφορετικών ειδικευμένων ανθρώπων που εργάζονται μαζί σε ένα περίπλοκο έργο για περιορισμένο χρονικό διάστημα» (Goodman & Goodman, 1976).

«Ομάδα με περιορισμένη διάρκεια και ιδιότητα μέλους, στην οποία οι άνθρωποι συγκεντρώνονται, αλληλεπιδρούν, δημιουργούν κάτι και μετά η ομάδα διαλύεται» (Morley & Silver, 1977).

«Τα προσωρινά συστήματα είναι δομές περιορισμένης διάρκειας, που λειτουργούν εντός και μεταξύ μόνιμων οργανισμών» (Keith & Windberg, 1978).

«Το έργο είναι ακριβώς μια μάζα ενεργών συνδέσεων που μπορούν να δημιουργήσουν φόρμες - δηλαδή να φέρουν αντικείμενα και θέματα στην ύπαρξη - αποσταθεροποίηση ορισμένων συνδέσεων και καθιστώντας τις μη αναστρέψιμες. Είναι, επομένως, μια προσωρινή αποθήκη συσσώρευσης, η οποία, δημιουργώντας αξία, παρέχει μια βάση για την απαίτηση επέκτασης του δικτύου με την προώθηση συνδέσεων.» (Boltanski & Chiapello, 1999)

Ένας από τους απλούστερους ορισμούς είναι πιθανώς αυτός που δίνει το Project Management Institute (PMI, 2008), όπου ένα έργο ορίζεται ως «μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας».

Ένα έργο μπορεί να οριστεί απλώς ως «μια ενιαία παρέμβαση που χαρακτηρίζεται από σταθερό χρονοδιάγραμμα και ειδικό προϋπολογισμό» (Sjöblom & Kralova, 2009).

Σύμφωνα με τον Turner (2009) «Ένα έργο είναι ένας προσωρινός οργανισμός στον οποίο ανατίθενται πόροι, ώστε δουλεύοντας να επιτευχθούν επωφελείς αλλαγές».

«Ένα έργο είναι μια προσπάθεια για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου μέσω ενός μοναδικού συνόλου αλληλοσυνδεδεμένων εργασιών και της αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων» (Gido & Clements, 2012).

«Ένα έργο είναι ένα εγχείρημα που χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη μοναδικότητα των συνθηκών στο σύνολό τους, δηλαδή:

- Ένας συγκεκριμένος στόχος έχει καθοριστεί για το έργο.

- Το έργο είναι περιορισμένο ως προς τη διάρκειά του (έναρξη και λήξη).
- Το έργο απαιτεί συγκεκριμένους πόρους (π.χ. οικονομικά, προσωπικό κ.λπ.).
- Τα έργα λειτουργούν σε μη συνηθισμένες εργασίες(tasks).
- Το έργο έχει ελάχιστη διάρκεια τεσσάρων εβδομάδων.
- Υπάρχει μια ανεξάρτητη οργάνωση διεργασιών, η οποία ορίζεται ως διαφορετική από την τυπική οργάνωση του οργανισμού.
- Το έργο έχει τουλάχιστον τρεις συμμετέχοντες.» (Schoper et al., 2017)

Συνοψίζοντας τους παραπάνω ορισμούς καταλήγουμε ότι ένα έργο έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Meredith & Mantel, 1995· Shtub, Bard & Globerson, 1994):

- Είναι μοναδικό σύνολο δραστηριοτήτων με σαφείς στόχους. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι πρέπει να εκτελεστεί ένα σύνολο από επιμέρους δραστηριότητες. Η διάρκεια του έργου είναι περιορισμένη που σημαίνει ότι με την επίτευξη των στόχων το έργο ολοκληρώνεται.
- Είναι μοναδικό με την έννοια ότι έχει κάποια χαρακτηριστικά που δεν υπάρχουν σε άλλο έργο και το ίδιο έργο δεν επαναλαμβάνεται. Επίσης, είναι σύνθετο με την έννοια ότι πρέπει να υπάρχει συντονισμός στην εκτέλεση των δραστηριοτήτων.
- Η ολοκλήρωση του απαιτεί τη συνεργασία διάφορων λειτουργικών τμημάτων ενός οργανισμού ή και διαφορετικών οργανισμών. Ακόμη, ένα έργο μπορεί να αλληλοεπιδρά με άλλα έργα που εκτελούνται ταυτόχρονα.
- Οι διαθέσιμοι πόροι για την εκτέλεσή του δεν είναι απεριόριστοι. Με τον όρο πόροι εννοούνται τόσο ο προϋπολογισμός όσο και το ανθρώπινο δυναμικό, ο μμηχανολογικός εξοπλισμός και τα υλικά.
- Η εκτέλεσή του περιλαμβάνει μμεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Πηγές της αβεβαιότητας μπορεί να είναι αποκλίσεις στην απόδοση των πόρων, ελλιπή ή ανακριβή δεδομένα και η αδυναμία ικανοποιητικής πρόβλεψης λόγω έλλειψης προηγούμενης εμπειρίας.

Κοινός παρονομαστής σε όλους αυτούς τους ορισμούς είναι ότι τα έργα είναι ένας τρόπος διάρθρωσης της οργάνωσης σε προσωρινές οργανωτικές δομές.

2.4. Projectification

Η βιβλιογραφία εκτιμά ότι, τόσο ο όγκος, όσο και η ποιότητα της έρευνας για την διαχείριση έργων θα αυξηθούν στο μέλλον (Schoper et al., 2017), και πολλά μέλη του PMI υποδεικνύουν, επίσης, την αυξημένη δημοτικότητα του projectification (Cicmil et al., 2016·Meredith & Mantel, 1995).

2.4.1. Η διαχείριση έργου

Η Διαχείριση Έργου είναι η τέχνη της διεύθυνσης και του συντονισμού των ανθρώπινων και υλικών πόρων καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός έργου, χρησιμοποιώντας σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων πεδίου, κόστους, χρόνου, ποιότητας και ικανοποίησης των συμμετεχόντων (PMI Standards Committee, 2020). Διαχείριση έργου σημαίνει ότι επιτρέπεται σε ένα οριζόντιο επίπεδο διαχείρισης να συντονίζει και να ελέγχει έναν οργανισμό έργου που διασχίζει κάθετες δομές ισχύος στον μητρικό οργανισμό. Ειδικά στα «έργα πελατών», αυτό σήμαινε ότι έχει δοθεί στα έργα η ελευθερία να δημιουργούν διασυνδέσεις και να συνεργάζονται με πελάτες, συνεργάτες και υπεργολάβους, που θα ήταν δύσκολο να διατηρηθούν εντός της δομής της γραμμής ιεραρχίας.

Η διαχείριση έργων είναι ένας τομέας με τις δικές του επαγγελματικές ενώσεις (PMI και IPMA), τα δικά του περιοδικά (Project Management Journal και International Journal of Project Management) και τα δικά του συνέδρια και συμπόσια. Είναι ένα πεδίο που παραδοσιακά συνδέεται με τεχνικές και μεθόδους για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο έργων, που αναπτύχθηκαν από συμβούλους και μηχανικούς της βιομηχανίας (Engwall, 1992). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, η ανάγκη για τη δόμηση των γνώσεων διαχείρισης έργων των ερευνητών και των επαγγελματιών έγινε εμφανής. Εκτός από μια πληθώρα συμβουλών για τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου, η βιβλιογραφία στον τομέα καλύπτει θέματα ποικίλα, όπως ανάλυση κινδύνου, ηγεσία έργου, επενδυτικός σχεδιασμός, δυναμική ομάδας, διαχείριση έργου με υποστήριξη υπολογιστή, διαχείριση ανθρώπινων πόρων κ.λπ. Ενώ, τα εσωτερικά αναπτυγμένα πρότυπα και τα μοντέλα έργων προορίζονται, κυρίως, για την τυποποίηση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων, τα εξωτερικά πρότυπα χρησιμοποιούνται συχνά για την τυποποίηση των ικανοτήτων μέσω προγραμμάτων πιστοποίησης για τους διαχειριστές έργων (Blomquist & Thomas, 2004).

Το αποτέλεσμα των εργασιών διάρθρωσης που ακολούθησε η πρωτοβουλία του PMI (Project Management Institute), κατέληξε στο Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Στο PMBOK, θεωρείται ότι όλες οι γνώσεις σχετικά με τη διαχείριση έργου μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες επικεφαλίδες: (1) διαχείριση πεδίου, (2) διαχείριση ποιότητας, (3) διαχείριση χρόνου, (4) διαχείριση κόστους, (5) διαχείριση κινδύνου, (6) διαχείριση ανθρώπινων πόρων, (7) διαχείριση συμβάσεων/προμηθειών, (8) διαχείριση επικοινωνιών, (9) διαχείριση ολοκλήρωσης και (10) διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών. Οι οργανωτικές πτυχές, που καλύπτονται από τον τίτλο "Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού" (HRM) είναι η διοίκηση (σχέσεις εργαζομένων, αμοιβή και αξιολόγηση και κυβερνητικοί κανονισμοί και αξιολόγηση) και η συμπεριφορά (άτομα εκτός του έργου, μέλη της ομάδας και η ομάδα έργου) (PMI Επιτροπή, 2020).

Μολονότι, η τυποποίηση έχει περιγραφεί ως κεντρικό χαρακτηριστικό για την εκβιομηχάνιση και τη μαζική παραγωγή (Packendorff & Lindgren, 2014), η διαχείριση έργων έχει βρεθεί ότι είναι κινητήρια δύναμη της αλλαγής και της καινοτομίας. Σύμφωνα με τους Packendorff και Lindgren (2014), η βιβλιογραφία για τη διαχείριση έργων προέρχεται από προσπάθειες κατανόησης των τεχνικών σχεδιασμού δικτύου, κυρίως, στη δεκαετία του 1950. Σε αυτή τη βιβλιογραφία, το έργο είναι το αντικείμενο έρευνας, που χρειάζεται έναν, σαφώς, καθορισμένο στόχο για τον προγραμματισμό του (Hobday, 2000). Το έργο ως μορφή συντονισμού έχει, επίσης, περιγραφεί ως εργαλείο για έναν συγκεκριμένο στόχο (Packendorff & Lindgren, 2014). Υπό αυτή την έννοια, οι ομάδες ή η συνεργασία έχει γίνει ένα κεντρικό χαρακτηριστικό για την κατανόηση του πώς η διαχείριση έργου μπορεί να οδηγήσει στην παράδοση της ιδέας ή του στόχου με ένα έργο. Αυτό σημαίνει ότι, η εστίαση τίθεται στον συντονισμό του έργου και όχι σε έναν κεντρικό οργανισμό.

Οι Engwall και Jerbrant (2003) δείχνουν πώς διαφορετικά έργα σε έναν προμηθευτή συστημάτων σηματοδότησης ανταγωνίζονται μεταξύ τους για ανθρώπινους πόρους, αφού τα κρίσιμα ζητήματα είναι οι διεπαφές μεταξύ έργων, καθώς οι χειριστές της εταιρείας που βασίζεται σε έργα διανέμουν τους ανθρώπινους πόρους τους μεταξύ έργων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα «υπερφόρτωσης έργου» (Zika-Viktorsson & Engwall, 2006). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτά τα προβλήματα υπερφόρτωσης δεν είναι πάντα συνάρτηση του εξωτερικού φόρτου εργασίας, αλλά μπορούν επίσης να προκληθούν από κακή διαχείριση του διαθέσιμου δυναμικού από εταιρείες που βασίζονται σε έργα (Ferrell Lowe & Brown, 2016).

Επίσης, οι οργανισμοί που βασίζονται σε έργα αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στην καινοτομία (Gann & Salter, 2000), δηλαδή δυσκολεύονται να αναπτύξουν νέες λύσεις στα προβλήματα που έχουν οι ιδιοκτήτες και οι χειριστές στα επενδυτικά τους σχέδια είτε αυτά δημιουργούνται από νέες ευκαιρίες, επιθυμίες για μείωση προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματος είτε από κανονιστικές προκλήσεις. Ο πολύπλοκος χαρακτήρας των έργων και η αποκεντρωμένη φύση των οργανισμών που βασίζονται σε έργα καθιστούν τις παραδοσιακές συγκεντρωτικές προσεγγίσεις στην έρευνα και ανάπτυξη (E&A) δύσκολες και επιδεινώνουν τα προβλήματα μάθησης από έργα. Μια σημαντική ευκαιρία για καινοτομία σε οργανισμούς που βασίζονται σε έργα είναι τα «έργα με κίνηση βάσης (base-moving projects)» (Franssen et al., 2018), όπου οι ιδιοκτήτες και οι χειριστές απαιτούν νέες δυνατότητες από τους προμηθευτές τους, οι οποίες μπορούν να αναπτυχθούν σε επαναλαμβανόμενες λύσεις για άλλα έργα, ενώ ο τομέας της πρακτικής διαχείρισης διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ανταλλαγή μάθησης (Skeibrok & Svensson, 2016).

Ένα σύνολο εργασιών που επικεντρώνεται σε οργανισμούς που βασίζονται σε έργα ασχολήθηκε με την καινοτομία σε προμηθευτές «σύνθετων συστημάτων προϊόντων», όπως, για παράδειγμα, προσομοιωτές πτήσης που ανατίθενται από

«χρήστες» και παρέχονται από «ολοκληρωτές συστημάτων» που βασίζονται σε δίκτυα εξειδικευμένων και άλλων προμηθευτών (Midler, 1995). Ο Hobday (2000) συνεχίζει να υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί που βασίζονται σε έργα είναι οι πιο κατάλληλοι για την αποτελεσματική προμήθεια σύνθετων προϊόντων και συστημάτων, όπως ο ιατρικός εξοπλισμός σε ιδιοκτήτες και χειριστές. Περαιτέρω έρευνα σχετικά με αυτό το θέμα έχει προσδιορίσει τον οργανισμό που βασίζεται σε έργα και τις ικανότητές του σε έργα ως κεντρικής σημασίας για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας (Skeibrok & Svensson, 2016). Ομοίως, οι Ethiraj et al. (2005) προσδιορίζουν τη σημασία των δυνατοτήτων διαχείρισης έργων στην απόδοση των οργανισμών υπηρεσιών λογισμικού. Αυτή η εργασία είναι, επίσης, σημαντική για τον εντοπισμό τουλάχιστον δύο πολύ διαφορετικών τύπων οργανισμού που βασίζεται σε έργα, του ολοκληρωμένου συστήματος που προμηθεύει και ενσωματώνει το ενεργητικό στον ιδιοκτήτη/επενδυτή και του εξειδικευμένου προμηθευτή τεχνολογίας που παρέχει υποσυστήματα και, συχνά, εμπορεύεται ιδιόκτητη τεχνολογία.

Μια άλλη πτυχή καλύπτει την οργανωτική καινοτομία (Ferrell Lowe & Brown, 2016) ενός γραφείου διαχείρισης έργων (PMO). Το PMO αντιπροσωπεύει τη σύνδεση μεταξύ του προσωρινού (έργου) και του μόνιμου οργανισμού. Ο Kerzner (2003) περιγράφει το PMO ως μια δεξαμενή για τη συλλογή, τη διανομή και την ενημέρωση της πνευματικής ιδιοκτησίας με τη μορφή γνώσης σχετικά με τη διαχείριση έργων κατά τη διάρκεια ζωής των έργων. Αναφέρει, επίσης, πιθανές περαιτέρω ευθύνες, όπως η διαχείριση χαρτοφυλακίου, η συμβολή στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, η συγκριτική αξιολόγηση, η διαχείριση εργαλείων και η συμμόρφωση με τη μεθοδολογία διαχείρισης έργου.

Οι LeMasson et al. (2006) ανέπτυξαν μια γενική τυπολογία για τη διερεύνηση του συλλογισμού της καινοτομίας, συνδυάζοντας τη δημιουργία γνώσης και την ανάπτυξη εννοιών. Οι BenMahmoud-Jouini και Midler (1999) πρότειναν ένα πλαίσιο για τη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ έργων, προϊόντων και διαδικασιών μάθησης μέσα στο σύστημα σχεδιασμού ενός οργανισμού, το οποίο αρθρώνει τη διαχείριση του έργου προϊόντος, τη διαδικασία δημιουργίας ικανοτήτων και τη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής. Οι μαθησιακές διαδικασίες συνεπάγονται ερευνητικές περιπλανήσεις και ωρίμανση πριν από το έργο, εντός των δραστηριοτήτων του έργου (Packendorff & Lindgren, 2014) και σύγκριση διαφορετικών έργων, μέσω διαδικασιών επισημοποίησης και κεφαλαιοποίησης τους.

Με την εξέλιξη του φαινομένου «projectification» ως αναλυτικής προοπτικής, έκτοτε έχει χωριστεί σε ένα στενό και ένα ευρύ πεδίο εννοιών (Packendorff & Lindgren, 2014). Με τη στενή έννοια του projectification, η εστίαση είναι, κυρίως, στο πώς τα έργα ως μονάδα προϊόντος και στόχου επηρεάζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα, την καινοτομία, τον επαγγελματισμό και τα πρότυπα εργασίας, βασισμένα, κυρίως, στην οργανωτική θεωρία, τη στρατηγική διαχείριση και τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η ευρύτερη έννοια, από την άλλη πλευρά,

επηρεάζεται περισσότερο από την κοινωνιολογία και τις κριτικές μελέτες διαχείρισης. Ως εκ τούτου, η ευρύτερη άποψη του projectification ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για το πώς μια νέα οικονομία που βασίζεται στη γνώση και τη δικτύωση θεωρείται ότι απειλεί οποιαδήποτε ουσιαστική γνώση και θεμελιώδη βασικά στοιχεία λόγω της συνεχούς έμφασης στην ευελιξία (Boltanski & Chiapello, 2005).

Ωστόσο, το φαινόμενο «projectification» έχει, επίσης, δυναμικά αποτελέσματα, επειδή επηρεάζει την τεχνική πρόοδο και την καινοτομία. Σε επίπεδο εταιρειών, η βιβλιογραφία έχει δείξει όχι μόνο ότι οι δραστηριότητες καινοτομίας πραγματοποιούνται συχνά με τη μορφή έργων (Müller et al., 2017), αλλά, επιπλέον, ότι η εργασία σε έργα μπορεί να κάνει τις επιχειρήσεις πιο καινοτόμες (Hanisch & Wald, 2011). Η άμεση μέτρηση της καινοτομίας σε μακροοικονομικό επίπεδο είναι δύσκολη. Ωστόσο, οι επαγόμενες αλλαγές στην παραγωγή μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως υποκατάστατο της καινοτομίας, καθώς οι διαφορετικοί τύποι καινοτομίας (προϊόν, διαδικασία, οργάνωση, μάρκετινγκ) έχει τεκμηριωθεί ότι αυξάνουν την παραγωγικότητα (Griffith et al., 2006). Τόσο η εργασία σε έργο, όσο και οι επαναλαμβανόμενες λειτουργίες σε μόνιμους οργανισμούς μπορούν να θεωρηθούν τεχνολογίες που μετατρέπουν ένα σταθερό σύνολο εισροών σε μεταβλητό όγκο εκροών. Τα έργα οδηγούν σε υψηλότερο όγκο παραγωγής είτε λόγω καινοτομιών προϊόντων και υπηρεσιών (πυροδοτώντας υψηλότερη ζήτηση), είτε λόγω καινοτομίας διαδικασιών και οργανώσεων (βελτιωμένη απόδοση λόγω τεχνικής πρόοδου και, συνεπώς, υψηλότερο όγκο παραγωγής από την ίδια εισροή).

Από τη δεκαετία του 1970, αρκετά χαρακτηριστικά των κορυφαίων έργων έχουν αναλυθεί και ενσωματωθεί σταδιακά στο γνωστικό αντικείμενο, όπως η ηγεσία της ομάδας, η διαχείριση κινδύνων και η διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών. Η δημιουργία παγκόσμια αποδεκτών πιστοποιητικών διαχείρισης έργων που βασίζονται σε αυτές τις μορφές και την ορολογία, αλλά και η επακόλουθη επαγγελματική αναγνώριση του ρόλου του διαχειριστή έργου, είναι μερικά από τα πιο πρόσφατα συστατικά στην καθιέρωση της διαχείρισης έργου ως ξεχωριστού γνωστικού αντικειμένου με εφαρμογές στην κοινωνία και την οικονομία (Cicmil et al., 2016).

Ο Midler, ακολουθώντας τους Womack, Jones & Roos (1990) και Clark & Fujimoto (1991), διαπίστωσε την αλλαγή και την καινοτομία της δεκαετίας του '80 με τη νέα ιαπωνική επιρροή στην αυτοκινητοβιομηχανία. Η ταχύτητα με την οποία οι Ιάπωνες κατασκευαστές αυτοκινήτων παρήγαγαν νέα μοντέλα οδήγησαν άλλους κατασκευαστές να επιταχύνουν το ρυθμό της δικής τους καινοτομίας. Επομένως, η διαχείριση έργων έγινε ένα μέσο παράδοσης νέων προϊόντων γρηγορότερα, βασισμένο, κυρίως, στην ταυτόχρονη μηχανική προσέγγιση. Από αυτή την άποψη, η σύγκλιση πολλαπλών συντελεστών προς μια κοινή απόφαση καθίσταται σημαντική, όταν εξετάζεται στα πλαίσια ενός χρονοδιαγράμματος. Οι ευκαιρίες για νέους συνδυασμούς μειώνονται, καθώς περνά ο καιρός και όλο και περισσότερες πληροφορίες για το έργο καθίστανται διαθέσιμες. Εάν, εντοπιστεί

κάποιο πρόβλημα αργότερα στη διαδικασία, το κόστος της αλλαγής θα είναι υψηλό. Στα αρχικά στάδια του έργου, η ιδανική προσέγγιση είναι να αφήσουμε τις αποφάσεις σε ένα μεταγενέστερο στάδιο της διαδικασίας για να αφήσουμε περιθώρια για αλλαγή, καθώς γίνονται διαθέσιμες νέες πληροφορίες. Όμως, καθώς προχωρά το έργο, οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται γρήγορα.

Οι Jensen et al. (2016) τονίζουν την απουσία κοινά αποδεκτών παραδειγμάτων στη διαχείριση έργων που εμποδίζουν την περαιτέρω ανάπτυξη αυτού του κλάδου. Επιπλέον, θεωρούν πρόκληση την ενσωμάτωση θεωρητικών προσεγγίσεων από άλλους τομείς στη διαχείριση έργων. Οι συγγραφείς διατυπώνουν τρεις προοπτικές διαχείρισης έργων με τις διαφορετικές υποκείμενες θεωρητικές τους προοπτικές, όπως, πρώτον, η Στρατηγική/Επιχειρησιακή Προοπτική περιγράφει τα έργα ως στρατηγικές δραστηριότητες που υποστηρίζουν ή υλοποιούν εταιρικούς στόχους, με μεμονωμένα έργα ή χαρτοφυλάκια έργων να είναι η κύρια μονάδα εστίασης. Δεύτερον, το Λειτουργικό projectification ή projectification διεργασίας έχει μια προοπτική προσανατολισμένη στη διαδικασία, όσον αφορά τα έργα ή τα υποέργα ως σύνθεση διαδικασιών που εκτελούνται για την ολοκλήρωση μεμονωμένων εργασιών που συμβάλλουν στην εκπλήρωση της συνολικής εργασίας ή στόχων του έργου. Στην περίπτωση των χαρτοφυλακίων έργων, πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη οι διεργασίες μεταξύ έργων. Τέλος, η άποψη Ομάδας/Ηγεσίας (Οργανωσιακό projectification) εστιάζει στα ανθρώπινα ζητήματα στη διαχείριση έργου. Η ηγεσία, τα κίνητρα για έναν κοινό στόχο και ο συντονισμός μεταξύ των μελών της ομάδας είναι παραδείγματα για θέματα που εξετάζονται. Οι μονάδες μελέτης είναι ομάδες (έργου) που αποτελούνται από άτομα που συχνά συγκεντρώνονται από διαφορετικές οργανωτικές και λειτουργικές μονάδες (και επομένως συχνά έχουν πιθανότητα σύγκρουσης).

Ωστόσο, η καθολική εφαρμογή και η ουδετερότητα των παραδοσιακών εργαλείων και τεχνικών της διαχείρισης έργου έχουν τεθεί υπό ολόένα και περισσότερο έλεγχο κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες από μια πιο κριτική ομάδα μελετητών του φαινομένου. Ένας αυξανόμενος όγκος ερευνών έχει αρχίσει να αναρωτιέται σε ποιο βαθμό είναι στην πραγματικότητα ικανοί οι ηγέτες να συνδυάσουν μια αποτελεσματική διαχείριση πόρων με εργασία γνώσης υψηλού επιπέδου, η οποία έχει πειραματικό και απροσδιόριστο χαρακτήρα (Aubry & Lenfle, 2012).

Τα έργα ως χρονικά περιορισμένες ακολουθίες γεγονότων, συνήθως, χωρίζονται σε τρία διακριτά στάδια: σύλληψη - σχεδιασμός, υλοποίηση και τερματισμός (Midler, 1995). Η ανάπτυξη, με τη σειρά της, συνήθως χωρίζεται περαιτέρω σε ανάπτυξη εννοιών και σχεδιασμό. Στο παραδοσιακό μοντέλο διαχείρισης έργου, αυτά τα στάδια είναι διαδοχικά. Για την υλοποίηση ενός έργου θεωρείται πάντα ότι προηγείται η σύλληψη - σχεδιασμός και διαδέχεται ο τερματισμός. Ακολουθώντας αυτή την ιδανική εσωτερική λογική του έργου, το θεωρητικό πεδίο της διαχείρισης έργου μπορεί να περιγραφεί με όρους σχεδιασμού, ελέγχου και θεωριών αξιολόγησης.

Μία από τις κύριες προκλήσεις για την ακαδημαϊκή έρευνα στη διαχείριση έργων έγκειται στον διεπιστημονικό της χαρακτήρα. Σύμφωνα με τους Wald & Hanisch(2011) ο τρόπος παραγωγής νέας γνώσης θα μπορούσε να διαχωριστεί σε δύο κατηγορίες. Ως τρόπος 1 (mode 1) θεωρούμε την επιστημονική γνώση, η οποία παράγεται με την παραδοσιακή της μορφή και ακολουθεί, σαφώς, καθορισμένα πειθαρχικά όρια και, επίσης, διαφοροποιεί αυστηρά τη θεμελιώδη και την εφαρμοσμένη έρευνα. Αντίθετα, ως τρόπος 2 (mode 2) ορίζουμε την γνώση που παράγεται μέσα από τη διαχείριση έργων ως ακαδημαϊκό γνωστικό αντικείμενο και παρουσιάζει αρκετά χαρακτηριστικά ενός τυπικού πεδίου παραγωγής γνώσης. Σε ένα πεδίο τρόπου 2, η έρευνα διεγείρεται, κυρίως, από πρακτικά προβλήματα. Για την επίλυση αυτών των προβλημάτων, πρέπει να συνδυαστεί η τεχνογνωσία πολλών κλάδων. Λόγω του πρακτικού χαρακτήρα της, τα όρια μεταξύ θεμελιώδους και εφαρμοσμένης έρευνας είναι συχνά ασαφή. Οι Wald & Hanisch (2011) ισχυρίζονται ότι στο χώρο της διοίκησης έργου η παραγωγή της νέας γνώσης ακολουθεί ένα πλαίσιο, που αποτελείται από τρεις διαστάσεις, δηλαδή τον σχεδιασμό, το πλαίσιο και τον στόχο. Ως σημείο εκκίνησης, η διεπιστημονική έρευνα απαιτεί την κατανόηση των διαφορετικών επιστημονικών προσεγγίσεων και των υποκείμενων υποθέσεων τους. Οι διαφορετικές θεωρητικές προοπτικές πρέπει να ενσωματωθούν για να αξιοποιηθούν πλήρως τα δυνατά σημεία της διεπιστημονικής έρευνας, ώστε να επιτευχθεί ο επιθυμητός στόχος.

2.4.2. Ο διαχειριστής έργου

Αυτός που ξεχωρίζει είναι ο επικεφαλής του έργου, που αναφέρεται εδώ ως διαχειριστής του έργου (Project Manager). Αυτό συμβαίνει, διότι είναι αυτός που καταλαβαίνει τις άτυπες σχέσεις, ξέρει πώς να χτίζει σχέσεις εμπιστοσύνης και πώς να χτίζει συνεργασίες, συμφωνίες ή συμμαχίες για να πετύχει. Ένα αναξιόπιστο ον σε αυτόν τον κόσμο είναι ακατάλληλο, αυταρχικό, άκαμπτο, μισαλλόδοξο, ακίνητο, τοπικό, προσκολλημένο ή ριζωμένο.

Με άλλα λόγια, η επικοινωνία στην καθημερινότητα των έργων είναι πολύ σημαντική, διότι αντί να κατευθύνονται όλες οι επικοινωνίες μέσω της οργανωτικής ιεραρχίας - ονομαστικά στην ιεραρχία έως ότου γίνει επαφή σε λειτουργικό επίπεδο με τον επικεφαλής (κάθετη επικοινωνία), η ύπαρξη ομάδων έργου απλοποιεί την πορεία - επιτρέποντας την άμεση επικοινωνία μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας (οριζόντια επικοινωνία), ακόμη και όταν έχουν αντληθεί από διαφορετικές λειτουργίες (Müller et al., 2016).

Συνήθως, απαιτείται από έναν διαχειριστή έργου να έχει διαλειτουργική εμπειρία, να κατανοεί μια σειρά παραδειγμάτων άλλων λειτουργιών και να διαθέτει ευελιξία και ικανότητα ανταπόκρισης σε ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες (Müller et al., 2016). Τα κίνητρα σταδιοδρομίας των συμβαλλόμενων περιλαμβάνουν την ομαδική εργασία, τη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη των ανθρώπων, την διεπιστημονική εκπαίδευση, την κινητικότητα σε έργα, τον προσανατολισμό στη

δράση, τη δημιουργία ενός δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος και την ικανότητα αυτοδιακυβέρνησης (Bredin & Söderlund, 2006).

Υπάρχουν διαχειριστές έργων που πρέπει να προσαρμοστούν σε καθορισμένους εμπειρογνώμονες, προκαθορισμένους προϋπολογισμούς και στόχους, πελάτες και προθεσμίες και γι' αυτό δημιουργούνται οργανώσεις μήτρας.

Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου οργάνωσης μήτρας είναι ο οργανισμός με βάση το έργο (PBO). Σε αντίθεση με τη μήτρα, τη λειτουργική και άλλες μορφές, το PBO είναι ένας οργανισμός, στον οποίο το έργο είναι η κύρια μονάδα οργάνωσης παραγωγής, καινοτομίας και ανταγωνισμού (Hodge & Adams, 2016).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία έχει τονίσει τη σημασία της οργάνωσης που βασίζεται σε έργα στις διαδικασίες ανταλλαγής πληροφοριών και διαχείρισης γνώσης σε οργανισμούς (Arvidsson, 2009). Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση έργου έχει προωθηθεί ως ένα ισχυρό και ευρέως εφαρμόσιμο σχήμα για την ενσωμάτωση διαφορετικών λειτουργιών ενός οργανισμού, επιτρέποντας την αποτελεσματική και έγκαιρη επίτευξη των στόχων μέσω της συγκέντρωσης ευέλικτων και αυτόνομων ατόμων σε προσωρινές ομάδες.

Το δεύτερο πλαίσιο στο οποίο παρατηρούμε αύξηση στη χρήση των έργων είναι μέσα σε παραδοσιακούς οργανισμούς. Αυτή η τάση, η ανάπτυξη εντός οργανισμών που υποστηρίζονται από έργα ή, αλλιώς project-supported organizations (PSO), σχετίζεται με την άνευ προηγουμένου διάδοση του ανταγωνισμού που βασίζεται στην καινοτομία. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός θεωρείται, πλέον, ο κανόνας στους περισσότερους κλάδους, καθώς ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται δραματικά, ως αποτέλεσμα επιθετικών στρατηγικών από τους ανταγωνιστές και συστηματικών εξερευνησεων της τεχνολογίας για την αέναη αύξηση του προϊόντος. Συνεπώς, απαιτείται η συνέχιση μιας μόνιμης ροής νέων και διαφοροποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών για να διατηρηθεί η ανάπτυξη των ώριμων αγορών από τη μία πλευρά και η ανταγωνιστικότητα σε σχέση με τις χαμηλού κόστους χώρες από την άλλη. Ένα από τα αποτελέσματα μιας τέτοιας τάσης εμφανίζεται η εντυπωσιακή και δαπανηρή ανάπτυξη σχεδιασμού δραστηριότητες, όπως η Έρευνα & Ανάπτυξη, το μάρκετινγκ και ο μηχανικός σχεδιασμός.

Όπως και στο πρώτο πλαίσιο (PBO), εντός των οργανισμών το φαινόμενο «projectification» προωθείται, επίσης, από την αύξηση του περιεχομένου υπηρεσιών, στις οποίες δραστηριοποιούνται πολλές εταιρείες. Αυτό συμβαίνει καθώς, οι πελάτες εμπλέκονται ολοένα και περισσότερο στη δημιουργία προϊόντων που εμπεριέχουν υπηρεσίες. Τις περισσότερες φορές, τα νέα προϊόντα είναι, επίσης, νέες υπηρεσίες, κυρίως, επειδή η αυξημένη συμμετοχή μεμονωμένων πελατών ή ολόκληρων κοινοτήτων απαιτεί νέες διαδικασίες, δηλαδή καινοτομίες διαδικασιών όσον αφορά τη διαχείριση και/ή την εργασία σε PSOs. Οι Lundin et al. (2015) υποστηρίζουν ότι τέτοια «μεταβατικά έργα» προσφέρουν μια ιδιαίτερη δυνατότητα απομάκρυνσης από τα υπάρχοντα μονοπάτια γνώσης και ικανότητας, επιτρέποντας τον ανασχηματισμό των σημερινών δραστηριοτήτων.

Επιπροσθέτως, ο μετασχηματισμός των παραδοσιακών κατασκευαστικών εταιρειών συνδέεται, επίσης, με έναν διευρυνόμενο διεθνή καταμερισμό εργασίας, που, συχνά, αναφέρεται ως παγκοσμιοποίηση. Η εργασία χαμηλής έντασης ανατίθεται σε εξωτερικούς προμηθευτές ή σε εταιρείες με μονάδες παραγωγής σε περιοχές του κόσμου χαμηλού κόστους, την ίδια στιγμή που οι δραστηριότητες με υψηλή ένταση εργασίας και γνώσης, όπως η E&A, εξακολουθούν να οργανώνονται από την αρχική εταιρεία. Στα υπόλοιπα μέρη, όπου η ανάπτυξη και το μάρκετινγκ έχουν σημαντικό ρόλο, η χρήση της οργάνωσης έργου έγινε κυρίαρχη. Η μεταποιητική δραστηριότητα που ανατέθηκε σε εξωτερικούς συνεργάτες σε διεθνείς εταιρείες παραγωγής, χαρακτηριζόταν από μια παραδοσιακή βιομηχανική μορφή οργάνωσης. Αυτή ήταν μια νέα ανατροπή με την οποία η εξωτερική ανάθεση δεν υποκινούνταν μόνο από το χαμηλό κόστος εργασίας, αλλά και από τη διαθεσιμότητα ταλέντων, όπως και από τις αυξανόμενες δυνατότητες των προσφερόμενων κατασκευαστικών υπηρεσιών να αναπτύξουν νέα ή τουλάχιστον να βελτιώσουν τα υπάρχοντα προϊόντα (Lundin et al., 2015).

Στις PSOs, το ποσοστό της αξίας που δημιουργείται μέσω έργων είναι, προφανώς, χαμηλότερο και η σχέση των οικονομικών δραστηριοτήτων με τα έργα είναι κάπως πιο 'χαλαρή' από ό,τι στα PBOs, αλλά αυξάνεται σε ισχύ. Τα έργα χρησιμοποιούνται όλο και πιο συχνά ως εργαλείο για την επίτευξη εσωτερικών, αλλά και εξωτερικών στόχων, ιδίως σε σχέση με την καινοτομία. Τα έσοδα και τα κέρδη αντικατοπτρίζουν μόνο έμμεσα ή εν μέρει τη δραστηριότητα του έργου. Υπάρχει μια ασάφεια σε αυτό το πλαίσιο σχετικά με τον ρόλο των έργων και τη σχέση τους με πιο μόνιμες δραστηριότητες εντός μιας εταιρείας. Τα μέλη του έργου αντιμετωπίζουν, συχνά, ασάφεια σε ό,τι αφορά τον δικό τους ρόλο, όταν πρόκειται για τη σχέση μεταξύ του έργου και της μόνιμης δραστηριότητας. Επίσης, μπορεί να προκύψει μία σύγκρουση πίστης. Επομένως, η αυξημένη χρήση έργων σε παραδοσιακούς οργανισμούς μπορεί να μετατραπεί σε δίλημμα μετασχηματισμού, καθώς οι δραστηριότητες που οργανώνονται ως έργα συναντώνται με τους παραδοσιακούς οργανισμούς. Το δίλημμα του μετασχηματισμού εμφανίζεται όταν υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ των έργων ως μορφής οργάνωσης και του παραδοσιακού οργανωτικού περιβάλλοντος. Συνεπώς, οι δραστηριότητες ανανέωσης μέσω έργων ή με άλλα μέσα είναι πιθανό να αντιμετωπιστούν με αντίσταση.

Ομοίως, μια κοινά αποδεκτή εφαρμογή αντιμετωπίζει το έργο ως προσωρινή οργανωτική δομή. Ενώ, η ερευνητική εργασία ως σχεδιασμού αφορά, κυρίως, την παροχή συμβουλών σχετικά με την επίτευξη υψηλότερης αποτελεσματικότητας στους επαγγελματίες, η εναλλακτική λύση εστιάζει στο τι κάνουν πραγματικά οι άνθρωποι όταν εργάζονται σε έργα ή τα διαχειρίζονται. Αυτή η προσέγγιση στη συνέχεια αναδιατυπώθηκε ως εστίαση στο έργο ως πρακτική. Η προσέγγιση είναι, κυρίως, περιγραφική και αναζητούνται εξηγήσεις για βελτιωμένη κατανόηση της ανάπτυξης με την πάροδο του χρόνου. Σε γενικές γραμμές, θα μπορούσε κάποιος να ορίσει ότι η χρήση του έργου ως προσέγγιση σχεδιασμού είναι κατάλληλη, όταν το έργο είναι σαφώς καθορισμένο, όπου οι αβεβαιότητες δεν είναι ιδιαίτερα

έντονες και όπου η κατανόηση του τι αφορά το έργο είναι αδιαμφισβήτητη για εκείνους που θα συνεργαστούν σε αυτό.

2.4.3. To projectification

Οι προσωρινές οργανωτικές δομές, συνήθως, εξαρτώνται από διαπροσωπικά μέσα, αντί για τυπικές δομές. Αυτού του είδους οι νέες οργανωτικές φόρμες περιγράφονται συχνά στο πλαίσιο του όρου «projectification». Ο όρος «projectification» χρησιμοποιείται για τη διαδικασία μετασχηματισμού του οργανισμού σύμφωνα με τον Midler (1995). Ο Midler διαπίστωσε ότι ένας τέτοιος μετασχηματισμός έχει αποσταθεροποιητικά αποτελέσματα στη λογική της μόνιμης δομής μιας εταιρείας, π.χ. ορισμοί καθηκόντων, κανονισμοί που σχετίζονται με ιεραρχίες στην οργανωτική δομή, διαχείριση σταδιοδρομίας και σχέσεις μεταξύ λειτουργιών και προμηθευτών. Ο Midler χρησιμοποιεί τον όρο «projectification» για τη διαδικασία προσαρμογής αυτού που ονόμασε «μόνιμες διαδικασίες» στο νέο πλαίσιο, στο οποίο η λογική του έργου είναι κυρίαρχη. Ένα από τα πρώτα βήματα στη διαδικασία του projectification είναι ο καθορισμός ενός κοινού μοντέλου κύκλου ζωής έργου (Glasdam et al., 2015).

Ωστόσο, καθώς η σύνδεση της προσωρινής οργανωτικής δομής με την οργάνωση έργων πέτυχε σταθερά αξιωματικό καθεστώς, υπήρχαν πολλές άλλες συνεισφορές που, στην πραγματικότητα, αμφισβήτησαν αυτήν την ένωση. Η πρώιμη εργασία σε έργα μηχανικής εντόπισε, επίσης, την ανάπτυξη της «οργάνωσης μήτρας» στην οποία ο προσωρινός οργανισμός «αντιπαρατέθηκε» με τη λειτουργική οργάνωση (Bråthen&Ommundsen, 2018), και, επομένως, δόθηκε μεγάλη προσοχή στην οριακή θέση του διαχειριστή έργου μεταξύ των προσωρινών και μόνιμων οργανισμών και η σύγκρουση που ενυπάρχει σε έναν τέτοιο ρόλο. Η θεωρία της οργάνωσης μήτρας αναπτύχθηκε από τους Galbraith&Barton (1970) στο έργο του για την Boeing και έγινε μέρος της κυρίαρχης οργανωτικής θεωρίας σχετικά με τους μηχανισμούς συντονισμού του οργανισμού (Winch, 2014). Ενώ, οι οργανισμοί μήτρας χαρακτηρίζονταν συχνά ως ασταθείς (Dornisch, 2002), αυτό δεν είναι το ίδιο με τον χαρακτηρισμό τους ως προσωρινών οργανισμών.

Υπάρχει, έπειτα, μια ενδιάμεση κατηγορία, όπου τα έσοδα δημιουργούνται από τις μόνιμες λειτουργίες - μέσω προϊόντων και υπηρεσιών -, αλλά ένα μεγάλο μέρος του κόστους τους σχετίζεται με έργα. Αυτή η κατηγορία αναφέρεται ως οργανισμός προσανατολισμένος στο έργο (POO) (Bredin & Söderlund, 2006).

Επομένως, μια μεγάλη διαφορά ανάμεσα στα POO και τα PBO αναφέρεται στη σχέση μεταξύ έργων, που εκ φύσεως έχουν προσωρινό χαρακτήρα και της μόνιμης οργάνωσης. Εάν, τα έργα και οι λειτουργίες γραμμών παραγωγής είναι μοναδικά, ενδέχεται να αναμένουμε ένταση μεταξύ των δύο τύπων. Εάν, τα έργα, από την άλλη πλευρά, είναι επαναλαμβανόμενα, η ένταση αναμένεται να είναι χαμηλότερη (Lundin et al., 2015). Αυτή η ένταση μπορεί να εκδηλωθεί σε διαφορετικές ιδέες

για το τι πρέπει ο διαχειριστής να παρακολουθεί, ποιο τύπο πληροφοριών να συλλέγει και πώς να ελέγχει τους συνεργάτες και τους υφισταμένους του (McKevittetal., 2017). Εάν, υπάρχουν ασαφείς ρόλοι και ευθύνες μεταξύ των γραμμικών λειτουργιών και έργων, θα πρέπει να περιμένουμε τέτοιου είδους ένταση. Όσον αφορά στις επιπτώσεις της έντασης που σχετίζονται με τα καθήκοντα, έχει εξακριβωθεί ότι διαφορετικές απόψεις για καθήκοντα που δεν επηρεάζουν το έργο σε καθημερινή βάση, δεν έβλαψαν την απόδοση, και σε ορισμένες περιπτώσεις είχαν ακόμη και θετική επίδραση στον τρόπο λειτουργίας της ομάδας (Ferrell Lowe & Brown, 2016).

Ένα τρίτο πλαίσιο, στο οποίο επεκτείνεται η χρήση των έργων, είναι σε δίκτυα έργων. Το σημείο αφετηρίας εδώ είναι ότι η παραδοσιακή οργάνωση, που απεικονίζεται από το στερεότυπο μιας βιομηχανικής εταιρείας, αμφισβητείται εκ των έσω -από τον αυξανόμενο αριθμό δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε προσωρινούς οργανισμούς, δηλαδή σε έργα. Ωστόσο, κάποιος μπορεί, επίσης, να υποστηρίξει ότι η παραδοσιακή οργάνωση αμφισβητείται από το εξωτερικό - η εταιρεία, η μεγάλη, όπως και η μικρή (ακόμη και τόσο μικρή όσο ένα άτομο μόνο), μπορεί να θεωρηθεί ως μέρος μιας ευρύτερης σφαίρας (π.χ. μια οικολογία ή σύστημα, ένα περιφερειακό σύμπλεγμα, ένα διοργανωτικό δίκτυο ή πεδίο). Αυτή η σφαίρα, η οποία πρέπει να οριοθετηθεί εμπειρικά, μπορεί να αποτελείται από άλλες εταιρείες, τοπικές, εθνικές και διεθνείς αρχές ή/και εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς οργανισμούς. Πολλά έργα είναι διοργανωτικά και στην πραγματικότητα λαμβάνουν χώρα σε ένα σύστημα ή οργανωτικό πεδίο που χαρακτηρίζεται από περισσότερο ή λιγότερο ανεπτυγμένες κοινωνικές σχέσεις και, πιθανώς, μια κοινή ταυτότητα (Lundin et al., 2015).

Καθώς εισερχόμαστε στην κοινωνία του έργου, οι σχέσεις (στην πιο καθαρή μορφή της κοινωνίας του έργου) δεν είναι πλέον σχέσεις σε μια ιεραρχική δομή, αλλά σε ένα δίκτυο οργανωτικών δομών. Είναι πιο επαρκές να περιγράψουμε τις σχέσεις στην κοινωνία του έργου ως συνδέσεις. Οι συνδέσεις μεταξύ ατόμων είναι, ιδανικά, στην απόσταση, όπου δεν μας υποχρεώνουν να κάνουμε τίποτα ή να απέχουμε από οτιδήποτε, αλλά εξακολουθούν να είναι τόσο κοντινές που μπορούν να «χρησιμοποιηθούν» σε έργα ή σε περάσματα μεταξύ έργων. Οι συνδέσεις θεωρούνται μονοπάτια, συνεργάτες ή πάροχοι οιονεί ασφάλειας. Όταν έχουμε πολλές συνδέσεις, το λέμε δίκτυο οργανωτικών δομών. Ένα έργο είναι μια δραστηριότητα μέσα σε ένα τέτοιο δίκτυο (Boltanski & Chiapello, 2005).

Παρόλο που η έρευνα σχετικά με τις μορφές οργάνωσης που βασίζονται σε έργα έχει επεκταθεί ταχέως τα τελευταία χρόνια, το κύριο ενδιαφέρον έχει περιστραφεί γύρω από τα προβλήματα συντονισμού μεταξύ έργων από διαχειριστική άποψη. Η μελέτη του Lindkvist (2004), για παράδειγμα, επισήμανε τον ρόλο των δικτύων και των έργων με σκοπό την κατανόηση της εταιρείας που βασίζεται σε έργα, η οποία αλληλεπιδρά με την αγορά. Άλλες μελέτες, για παράδειγμα οι Engwall και Jerbrant (2003), έχουν επισημάνει διάφορους τύπους προβλημάτων κατανομής πόρων και προτεραιοτήτων σε επιχειρήσεις, όπου κυριαρχούν οι εργασίες με βάση

τα έργα. Χωρίς αμφιβολία, ο συντονισμός και η ιεράρχηση μεταξύ έργων είναι βασικά προβλήματα στη διαχείριση και οργάνωση των προβλεπόμενων οργανισμών.

Ο Manning et al. (2005) περιέγραψε τα δίκτυα έργων ως «δυναμικά σύνολα διοργανωτικών και διαπροσωπικών σχέσεων που βασίζονται σε έργα και διατηρούνται πέρα από συγκεκριμένα έργα-σχέσεις βάσει προθεσμίας και αμοιβαιότητας μεταξύ επιχειρήσεων που είναι νομικά αυτόνομες, αλλά λειτουργικά αλληλοεξαρτώμενες». Όπως συμβαίνει σε μεμονωμένα έργα, οι δραστηριότητες σε ένα δίκτυο οργανωτικών δομών είναι περιορισμένης διάρκειας. Ωστόσο, δεδομένου ότι τα δίκτυα σχηματίζονται με βάση προηγούμενα έργα, καθώς και με την πρόβλεψη μελλοντικών, τα δίκτυα έργων αποκτούν έναν πιο συνεχή και διαρκή χαρακτήρα – εξού και η λογική αναφοράς τους ως «λανθάνουσες οργανώσεις». Υπό αυτή την έννοια, τα δίκτυα έργων παρέχουν τόσο ευελιξία όσο και σταθερότητα για τη διεξαγωγή δραστηριοτήτων, όπως η παραγωγή πολυμέσων, και επιτρέπουν την προσαρμογή και εξειδίκευση του περιεχομένου των πολυμέσων, καθώς και τις δεξιότητες των παραγωγών.

Κάποια δίκτυα έργων είναι τις περισσότερες φορές ενσωματωμένα σε ευρύτερα περιφερειακά ή παγκόσμια δίκτυα σχέσεων που χαρακτηρίζουν τον τομέα. Ο διεθνής καταμερισμός εργασίας εκτελείται, συχνά, με τρόπο που ορισμένες περιοχές, οι λεγόμενες βιομηχανικές περιοχές ή περιφερειακές ομάδες, ευνοούνται, ενώ άλλες εγκαταλείπονται. Τέτοια συμπλέγματα μπορούν να θεωρηθούν ως πιθανοί χώροι για τη διαμόρφωση έργων ή δικτύων έργων, καθώς διευκολύνεται η αλληλεπίδραση μεταξύ φορέων με παρόμοιες ή συμπληρωματικές ειδικότητες.

Επίσης, θεωρείται σύνηθες οι δημόσιες αρχές, όπως οι τοπικές κυβερνήσεις, τα πανεπιστήμια ή οι οργανισμοί της ΕΕ να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση δικτύων έργων σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, από τεράστιες κατασκευαστικές προσπάθειες έως πολιτιστικές εκδηλώσεις. Επιπλέον, τα ίδια ιδρύματα εμπλέκονται όλο και περισσότερο στην ανάπτυξη ομάδων. Ως εκ τούτου, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η οργανωτική μορφή του δικτύου του έργου είναι πιθανό να συνεχίσει να εξαπλώνεται (Lundin et al., 2015).

Επιπλέον, παρατηρούνται δομές, οι οποίες είναι ιδιαίτερα πιθανό να λειτουργήσουν στους τομείς της μηχανικής και άλλων τεχνικών τομέων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι οργανισμοί βασίζονται συχνά σε ένα σύνολο επαγγελματιών διαχειριστών έργου που προέρχονται από τεχνικές θέσεις, με βάση την υπόθεση ότι ένα επίπεδο τεχνικής εμπειρογνωμοσύνης είναι απαραίτητο για την αποτελεσματική εποπτεία των τεχνικών πτυχών της διαδικασίας εργασίας (Maylor et al., 2006). Επομένως, υπάρχουν συχνές περιπτώσεις, κατά τις οποίες οι διαχειριστές έργου επιλέγονται με κριτήρια τεχνικής, επιστημονικής και μηχανικής ικανότητας και επάρκειας, αλλά με λιγότερη τεχνογνωσία για τη διαχείριση διαπροσωπικών ζητημάτων (Beaume et al., 2009). Αυτό έχει οδηγήσει σε προβλήματα προγραμματισμού, διαχείρισης κόστους και ανεπαρκούς χρήσης του

ταλέντου που διατίθεται από την ομάδα του έργου, χάνοντας ευκαιρίες για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων.

Το έργο ως σχεδιασμού αναφέρεται σε έργα μηχανικού τύπου, τα οποία χαρακτηρίζονται από την εργασία, τον χρόνο που διατίθεται για την ολοκλήρωση της εργασίας, τους ανθρώπους και άλλους πόρους που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου και, το πιο σημαντικό, ο σχεδιασμός για να ξεκινήσει από εκεί που ξεκινά στο που πρέπει να είμαστε όταν τελειώσει. Το διαχειριστικό καθήκον είναι να το κάνουμε αυτό όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά με την έννοια ότι η εργασία ολοκληρώνεται ακριβώς ή ακόμη και πριν από τον αναμενόμενο χρόνο παράδοσης και/ή με λιγότερους χρησιμοποιούμενους πόρους από αυτούς που περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό.

Από την άλλη πλευρά, εάν το έργο δεν είναι καλά καθορισμένο και υπάρχει έλλειψη συναίνεσης σχετικά με το έργο ή/και τη διαδικασία και τους στόχους, τότε μια οργανωτική προοπτική είναι πιο κατάλληλη. Αλλά είναι σημαντικό να επισημαίνεται ότι αυτό που αφορά ένα έργο, εξελίσσεται και αναπτύσσεται, καθώς η διαδικασία του έργου προχωρά - ένα φαινόμενο που ονομάζεται «προοδευτική επεξεργασία». Στην πράξη, λοιπόν, οι δύο προσεγγίσεις δεν μπορούν να θεωρούνται ούτε απόλυτα σαφείς, αλλά ούτε και αποκλειστικές. Μια βασική συνέπεια είναι ότι το καλύτερο που μπορεί να κάνει ένας διαχειριστής έργου είναι να παραμείνει ευέλικτος και να εξισορροπήσει τις δύο προσεγγίσεις και να το κάνει με βάση την κατάσταση που υπάρχει ανά έργο ή ανά φάση εντός ενός έργου (Lundin et al., 2015).

Οι παρεμβάσεις του Foucault έδειξαν πώς η διαχείριση έργου μπορεί να γίνει κατανοητή ως ένα πεδίο γνώσης, του οποίου η ισχύς συγκαλύπτεται, καθώς ενσωματώνεται σε ένα άτομο με θεωρητική και πρακτική γνώση, αλλά και σε έναν οργανισμό. Καθώς, αυτή η γνώση εκτελείται από μεμονωμένα άτομα, που είτε έχουν εσωτερικεύσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, ή με άλλον τρόπο αμφισβητούν τον τρόπο διαχείρισης, τότε τα αποτελέσματα είναι δύσκολο να διακριθούν και να επικρατεί ασάφεια (Hodge & Adams, 2016). Από αυτή την άποψη, η διαχείριση έργου μπορεί να γίνει κατανοητή ως ένα πολύ πιο ενοχλητικό σύστημα ελέγχου διαχείρισης από ό,τι συνήθως, με άλλα λόγια, ένα σύστημα που αντλεί, επίσης, αρκετή δύναμη από περίπλοκες ηθικές και πολιτικές διαστάσεις.

Ο Φουκώ είχε μια κριτική ματιά σε αυτό που χαρακτηρίζει την εξουσία στις σύγχρονες κοινωνίες ως συνέπεια της ιστορίας, των επιστημονικών λόγων και των θεσμών (Foucault, 1977). Η εξουσία είναι μια σχέση και ασκείται σε όλο το κοινωνικό σώμα, όπου λειτουργεί σε μικροεπίπεδα των κοινωνικών σχέσεων. Η εξουσία είναι πανταχού παρούσα και απαραίτητη, παραγωγική και θετική δύναμη στην κοινωνία (Foucault, 1977). Η δύναμη νοείται ως η ικανότητα να φέρνεις τα πράγματα σε δράση. Ως εκ τούτου, η εξουσία θα δημιουργεί πάντα κάποιο είδος αντίστασης (Foucault, 1977). Οι θεσμοί, τα συστήματά τους και οι ρόλοι τους ως φορείς γνώσης ορίζουν κανόνες συμπεριφοράς και παρέκκλισης, και τα φυσικά σώματα υποτάσσονται και αναγκάζονται να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένους

τρόπους. Ο Foucault αποκαλεί αυτή την τεχνολογία «βιοδύναμη» ((Foucault, (1982) cited in Ewald & Fontana, (2010)), η οποία σκοπεύει να επιτύχει την υποταγή των σωμάτων και τον έλεγχο των πληθυσμών (Foucault, 1977). Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη βιοπολιτική στη χρήση ιατρικών τεχνολογιών και συσκευών για τη φροντίδα και τη διαχείριση της ίδιας της ζωής (Foucault, 1977). Το ενδιαφέρον του Foucault για τη βιοεξουσία και τη βιοπολιτική οδηγεί στην έννοια της διακυβέρνησης ((Foucault, (1982) cited in Ewald & Fontana,(2010)), που σημαίνει εν συντομία τον τρόπο που κυβερνάται ο εαυτός μας μέσω τεχνικών αυτοδιακυβέρνησης, για παράδειγμα δίνοντας στα άτομα ελευθερία και επιλογές ((Foucault, (1982) cited in Ewald & Fontana, (2010)).

Ένα παράδειγμα, όπου υπάρχει το φαινόμενο «projectification» σε συνδυασμό με τη θεωρία του Foucault, είναι αυτό του ασθενούς, όπου ο ασθενής γίνεται υπεύθυνος για τις επιλογές του στη θεραπεία και τη φροντίδα και οι επαγγελματίες τον υποστηρίζουν με γνώσεις, προτιμήσεις και εναλλακτικές απόψεις, από τις οποίες πρέπει να κάνει τις δικές του επιλογές και επιπλέον να αναλάβει την ευθύνη για αυτές τις επιλογές. Ταυτόχρονα, υπάρχει μια τάση απο-επαγγελματοποίησης. Υπό αυτό το πρίσμα, η συμμετοχή των ασθενών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως μια σιωπηρή στρατηγική διακυβέρνησης. Ο ασθενής γίνεται ηγέτης του έργου της δικής του ασθένειας και θεραπείας. Οι επαγγελματίες τον/την υποστηρίζουν με γνώσεις, προτιμήσεις, διαφωνίες και χρησιμοποιώντας αυτό ως υπόβαθρο, πρέπει να κάνει τις δικές του επιλογές και επιπλέον να αναλάβει την ευθύνη για αυτές τις επιλογές και τις συνέπειες τους. Το μόνο ερώτημα που δεν θέτουν οι επαγγελματίες στον ασθενή είναι αν χρειάζεται ή όχι μία από τις προτεινόμενες θεραπείες. Αυτό σημαίνει ότι ο ασθενής είναι ένας μοναχικός ηγέτης του έργου για τη ζωή και την υγεία του, ενώ οι επαγγελματίες – λίγο πολύ άορατοι, ήσυχοι και ασφαλείς – οδηγούν το σώμα με τον σωστό τρόπο, που διέπεται από τη λογική του ιατρικού τομέα. Αυτό είναι που ο Φουκώ ονόμασε «κυβερνησιμότητα» ((Foucault, (1982) cited in Ewald & Fontana, (2010)), όπου οι επαγγελματίες υγείας κυβερνούν έμμεσα τις πράξεις του ανθρώπου. Η συμμετοχή των ασθενών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως μια σιωπηρή στρατηγική διακυβέρνησης που διαμορφώνει τον ιατρικό τομέα μέσω υπεύθυνων και ανεξάρτητων ασθενών και επαγγελματιών υγείας, παρά τη βασικά επιθυμητή, κατάλληλη και απαραίτητη ιδέα της συμμετοχής των ασθενών στις δικές τους καταστάσεις από μια ανθρωπιστική άποψη.

2.5. Ανθρώπινο Δυναμικό

Υπάρχει ισχυρή και άμεση σύνδεση μεταξύ στρατηγικής και έργων/προγραμμάτων. Η εταιρική στρατηγική συχνά εφαρμόζεται μέσω έργων και προγραμμάτων (Bergman et al., 2013). Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική δεν επηρεάζει μόνο τα έργα, αλλά και ότι τα έργα επηρεάζουν την επιτυχία της υλοποίησης της στρατηγικής. Η σχέση μεταξύ της εταιρικής στρατηγικής και των έργων διερευνάται από αρκετούς συγγραφείς.

Δεδομένης της αυξανόμενης πίεσης στις αναπτυξιακές επιδόσεις, έγινε δυσκολότερο για τις επιχειρήσεις να αναλάβουν ρίσκα στο πλαίσιο της ρουτίνας ανάπτυξης (Bråthen & Ommundsen, 2018). Αυτό οδήγησε σε «προ-εφοδιασμό» όλων των πιθανών προβλημάτων στη φάση πριν από το έργο (το λεγόμενο «ασαφές μπροστινό μέρος» του έργου). Κατά συνέπεια, η φάση πριν από το έργο συνίστατο όλο και περισσότερο τόσο ως διαδικασία ορισμού προϊόντος (Bråthen & Ommundsen, 2018) αλλά και ως διαδικασία εξάλειψης κινδύνου με στόχο τη μείωση της προσπάθειας επίλυσης προβλημάτων της φάσης ανάπτυξης (Bråthen & Ommundsen, 2018).

Η γεωγραφική σταθερότητα γίνεται, επίσης, όλο και λιγότερο παρούσα στις ομάδες έργου, επειδή τα μέλη τους δεν κατανέμονται πάντα στην ίδια γεωγραφική θέση κατά τη διάρκεια ζωής του έργου. Αντίθετα, μπορεί να είναι γεωγραφικά διασκορπισμένα. Η παγκοσμιοποίηση, μαζί με τις τεχνολογικές εξελίξεις έχουν συμβάλει στην άνοδο της εργασίας σε ομάδες πέρα από τις παραδοσιακές συμφωνίες. Αυτές είναι γνωστές ως εικονικές ομάδες. Οι εικονικές ομάδες ορίστηκαν από τους Jarvenpaa & Leidner (1999) cited in *Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos & Rodríguez-Rivero (2019)* ως "προσωρινές, πολιτισμικά διαφορετικές, γεωγραφικά διασκορπισμένες και ηλεκτρονικά επικοινωνούσες ομάδες εργασίας". Η συνεργασία με εικονικές ομάδες σημαίνει εξέταση νέων τρόπων επικοινωνίας και παροχή ανατροφοδότησης. Η ικανότητα συγχρονισμού της εσωτερικής επικοινωνίας εντός της ομάδας με εξωτερικούς παράγοντες θέτει μια άλλη σημαντική πρόκληση. Οι παγκόσμιες αγορές και η παγκόσμια επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν γίνει ο κανόνας σήμερα (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos & Rodríguez-Rivero (2019)).

Ως εκ τούτου, τα έργα έχουν γίνει μέρος της ζωής μας. Επηρεάζουν αυτό που κάνουμε, πώς μιλάμε, πώς σκεφτόμαστε τις καθημερινές μας δραστηριότητες (Lundin et al., 2015), πώς διαμορφώνουμε τις ταυτότητές μας και τελικά ποιοί είμαστε. Από αυτή την άποψη, οργανώνουμε ένα χαρτοφυλάκιο έργων στη ζωή μας - από οικογενειακές διακοπές έως αλλαγή καριέρας - και από πολλές απόψεις, αυτά τα έργα και τα προγράμματα έργων θα διαμορφώσουν βαθιά τη ζωή μας, όχι μόνο ως προς το αποτέλεσμά τους, αλλά και τον τρόπο που ζούμε, ενεργούμε και σχετιζόμαστε με τους άλλους. Πράγματι, βιώνουμε το «projectification των πάντων». Επομένως, είναι λογικό να υποστηρίξουμε ότι βρισκόμαστε στον απόηχο της κοινωνίας του έργου, μιας κοινωνίας στην οποία τα έργα είναι πανταχού παρόντα ως μια μορφή συντονισμού των ανθρώπινων δραστηριοτήτων (Lundin et al., 2015) και με αυτόν τον τρόπο γίνονται μια ανθρώπινη συνθήκη.

Η έρευνα, που έγινε από τους Müller et al. (2017), με θεματικό ενδιαφέρον εστιασμένο στην περιπέτεια και τον έλεγχο, αναδεικνύοντας τη θετική και την αρνητική πλευρά αυτών των διαστάσεων, εντόπισε τέσσερις ομάδες συναισθημάτων: συγκίνηση, άγχος, αυτοπεποίθηση και αδυναμία.

Ενώ, η συγκίνηση σχετίζεται με την περιπέτεια και τα κίνητρα για εργασία βάσει έργου, το άγχος σχετίζεται με τα ρίσκα και την αγωνία για τη διεκπεραίωση ενός

έργου, την εμπιστοσύνη στη δυνατότητα ελέγχου και την προβλεψιμότητα, που υπόσχεται η εργασία σε έργα και την έλλειψη ελέγχου.

Ο χώρος εργασίας αντανακλά τη διάσταση του χώρου και η εργάσιμη ημέρα αντανακλά τη διάσταση του χρόνου, ενώ και οι δύο βρίσκονται υπό ισχυρή πίεση. Ο κεντρικός τους ρόλος ως σημεία αναφοράς τίθεται υπό αμφισβήτηση. Η σταθερότητα του χώρου, όπως η παρακολούθηση ενός χώρου εργασίας, και η σταθερότητα του χρόνου, όπως το να είσαι μέρος του συστήματος ημερολογιακού προγραμματισμού, όπου οι εργάσιμες ημέρες είναι μονάδες, είναι βασικά στοιχεία στη βιομηχανική σκέψη και θέτει τα πλαίσια κατά την επισημοποίηση πολλών κανόνων, που ρυθμίζουν και σχεδιάζουν την επαγγελματική ζωή στη σημερινή εποχή (Lundin et al., 2015). Οι διαστάσεις του χώρου και του χρόνου είναι, συχνά, αλληλένδετες. Η διάρκεια της εργάσιμης ημέρας σχετίζεται συχνά με το χρόνο που δαπανάται σε ένα συγκεκριμένο μέρος. Η αμοιβή για την εργασία, το περιβάλλον εργασίας και οι κοινωνικές διαστάσεις της εργασίας συνδέονται στενά με τον χώρο εργασίας και τον χρόνο που δαπανάται εκεί. Για αυτόν τον λόγο, σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι επιτρέπεται να περνούν μερικές μέρες δουλεύοντας από το σπίτι μέσω διαδικτύου.

Ακόμα κι αν ένα άτομο μπορεί να μην απειληθεί από τη λήξη του έργου, μπορεί να αντιληφθεί ότι επαναλαμβάνει πάρα πολλά και έτσι δεν κερδίζει αρκετές νέες εμπειρίες και, παραδόξως, γίνεται λιγότερο έμπειρος. Έτσι, η θέληση για μετάβαση δεν είναι απλώς κάτι που προωθείται από την αυξημένη ευελιξία των οργανισμών, αλλά και από άτομα που ασχολούνται με τις ανθρώπινες συνθήκες στην κοινωνία του έργου. Αυτό έχει επιπτώσεις και σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή, το να είσαι ενεργός, είναι προϋπόθεση στην κοινωνία του έργου. Αν δεν είσαι δραστήριος, γίνεσαι αόρατος ή, στην καλύτερη περίπτωση, απλώς βαρετός. Έτσι, η ταυτότητα στην κοινωνία του έργου δεν ορίζεται από τη θέση, αλλά από τη δραστηριότητα. Ο Ντεκάρτ είχε πει: «Κάνω, άρα υπάρχω (ago sum ergo)». Επομένως, το βιογραφικό παίζει κεντρικό ρόλο στην απεικόνιση του ποιος είναι κάποιος, καθώς αντιπροσωπεύει τη συλλογή έργων στα οποία έχει συμμετάσχει αυτό το άτομο και πραγματοποιείται ένας απολογισμός της συσσωρευμένης εμπειρίας του. Ωστόσο, η ταυτότητα δεν ορίζεται μόνο από τις δραστηριότητες κάποιου στο παρελθόν και στο παρόν, αλλά ολοένα και περισσότερο ορίζεται, επίσης, από πιθανές δραστηριότητες που θα διεξαχθούν μέσω μελλοντικών έργων.

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η διαχείριση έργου έχει υποβληθεί σε μια σειρά κριτικών μελετών που εξετάζουν εξονυχιστικά τις γκρίζες και καταπιεστικές πτυχές της, καθώς και τις συνέπειές της (Cicmil et al., 2006). Αυτές οι μελέτες έχουν αποκαλύψει, σαφώς, ορισμένες δυνητικά μη βιώσιμες πτυχές της εργασίας που βασίζεται σε έργα για οργανισμούς και άτομα, όπως αγχωτικές καταστάσεις εργασίας, εσωτερίκευση μοντέλων και εργαλείων διαχείρισης έργου, υποταγή σε μη ρεαλιστικά σχέδια και προθεσμίες και απόλυτη εστίαση σε κάθε μεμονωμένο έργο και όχι σε περισσότερα του ενός. Ως προϊόν τεχνολογικών, κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών δυνάμεων και ανθρώπινων παραγόντων, η διαχείριση

έργων επηρεάζει τις σχέσεις που έχουν οι άνθρωποι με την εργασία, τη ζωή και τους συναδέλφους (Lundin et al., 2015).

Ως αποτέλεσμα, τα καθήκοντα και η εργασία τείνουν να εισβάλλουν, ακόμη και να καταλαμβάνουν, τις ζωές των ανθρώπων (Bråthen & Ommundsen, 2018). Σε αντίθεση με το μεταγραφειοκρατικό ήθος, οι εταιρείες που βασίζονται σε έργα χρησιμοποιούν όντως στρατηγικές ελέγχου της εργασίας (Taylorist) με στόχο τη βελτίωση της ανθρώπινης απόδοσης, της χρησιμοποίησης του εργατικού δυναμικού και της παραγωγικότητας. Οι τεχνολογίες διαχείρισης έργων φαίνεται να έχουν μια πειθαρχική δύναμη που «επιτρέπει μεγαλύτερη ορατότητα και υπολογισμό της ανθρώπινης κίνησης και δράσης και αυτό διευκολύνει τον διαχειριστικό έλεγχο». Τα μέλη της ομάδας έργου διατηρούν τον έλεγχο του τρόπου με τον οποίο κάνουν τη δουλειά, αλλά είναι αυστηρά περιορισμένοι ως προς το τι κάνουν και πότε (Packendorff & Lindgren, 2014). Για παράδειγμα, το φαινόμενο projectification, συχνά, τείνει να οδηγεί σε επαναγραφειοκρατισμό και όχι σε διαδικαστική ελευθερία (Bergman et al., 2013), έλεγχο και όχι εμπιστοσύνη (Hodge & Adams, 2016) και βραχυπρόθεσμη αυταπάτη παρά μακροπρόθεσμη χρησιμότητα. Η επιτυχία και η ευημερία σε μια projectified κοινωνία συνδέονται στενά με το να είσαι διαθέσιμος, ευέλικτος και αφοσιωμένος, ενώ θυσιάζει δια βίου σχέδια, σταθερές συνθήκες και κοινωνική ευημερία (Bergman et al., 2013).

Οι Maylor et al. (2006) και Söderlund & Bredin (2006) επισημαίνουν δυνητικά αρνητικές συνέπειες τόσο σε οργανωτικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, όπως ο κίνδυνος της επανεμφάνισης γραφειοκρατίας, παραμελώντας την ανάγκη ενσωμάτωσης έργων σε προγράμματα ή χαρτοφυλάκια, περιορισμένος χρόνος για ανάπτυξη γνώσης, συντριπτικό άγχος προθεσμιών και έλλειψη εμπιστοσύνης και κοινωνικής συνέχειας. Οι Engwall και Jerbrant (2003) τονίζουν ότι το projectification οδηγείται πράγματι από αντιληπτές συνέπειες, με την έννοια ότι κάθε επόμενη αναδιάρθρωση λύνει ορισμένα προβλήματα, αλλά δημιουργεί και νέα, προσδιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο το φαινόμενο projectification ως μια σειρά αναδυόμενων αβεβαιοτήτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Κάποια στιγμή αρχίζει να εμφανίζεται μια συνειδητοποίηση αντικρουόμενων στόχων, αδύνατων χρονικών πλαισίων, πεπερασμένων πόρων, ανέφικτων απαιτήσεων. Οι άνθρωποι αρχίζουν να μιλούν για υπερφόρτωση εργασίας, ξεθωριασμένα όνειρα, δεν μπορούν ποτέ να αποδώσουν όπως θέλουν, ποτέ δεν νιώθουν ότι είναι αρκετά καλοί, νιώθουν πάντα κάποιο βαθμό ντροπής που δεν προσφέρουν ή για παραβίαση των δικών τους επαγγελματικών προτύπων (Packendorff & Lindgren, 2014). Για ορισμένους, αυτό εμφανίζεται, επίσης, ως επιβλαβές για τα ίδια τα άτομα, από την άποψη της σωματικής και ψυχικής υγείας, από την άποψη των σχέσεων και της κοινωνικής συνδεσιμότητας (Packendorff & Lindgren, 2014). Τα κίνητρα και ο ενθουσιασμός δεν μπορούν να υποστηριχθούν, γεγονός που οδηγεί σε καταστροφές, κρίσεις, χαμηλή απόδοση και εξάντληση. Αυτό που εξακολουθεί να συμβαίνει, συχνά, είναι ότι οι επιμέρους δυσκολίες δικαιολογούνται με διάφορους τρόπους μέσω της κάθαρσης μετά το έργο, δηλαδή,

το αίσθημα ικανοποίησης και υπερηφάνειας ότι επέμεινε στην επίλυση μιας πρόκλησης δημιουργικής εργασίας και επιβίωσε. Ο οργανισμός και οι διοικητικοί του πόροι κρατούνται σε απόσταση και εναπόκειται στην ομάδα του έργου να λύσει τα αναδυόμενα προβλήματα μόνη της χωρίς να παραπονεθεί ή να δείξει αδυναμία ζητώντας βοήθεια. Ένα σχετικό δίλημμα είναι, επίσης, η άπιαστη φύση της επιτυχίας και της αποτυχίας του έργου (Fowler et al., 2015). Το ποιος θυσιάζεται και το ποιος παίρνει τη δόξα είναι τόσο ηθικό δίλημμα δικαιοδοσίας όσο και πολιτικό ζήτημα. Στο τέλος, η εκ των υστέρων κάθαρση υποδηλώνει ότι οι τρέχουσες πρακτικές εργασίας επιβεβαιώνονται και διατηρούνται και ότι η αντίσταση είναι μάταιη.

Παρόμοιες έρευνες δείχνουν ότι, οι εργαζόμενοι σε ένα έργο συχνά αισθάνονται εξαντλημένοι, έχουν ψυχική πίεση και έχουν κακή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Επιπλέον, μπορούν να βιώσουν εξουθένωση, κατάθλιψη, απογοήτευση, ευερεθιστότητα, εξάντληση, αλκοολισμό και τάσεις αυτοκτονίας (Packendorff & Lindgren, 2014). Τα έργα τείνουν να έχουν συχνή υπέρβαση προθεσμιών και, ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι του έργου αντιμετωπίζουν, συχνά, έλλειψη πόρων. Αυτοί οι παράγοντες, μεταξύ άλλων, μπορούν να οδηγήσουν στη συνεχή αναζήτηση νέων έργων και υψηλότερων θέσεων. Η εργασία σε έργα απαιτεί ολοένα και περισσότερο τη δέσμευση του χρόνου του ατόμου και πολλοί εργαζόμενοι του έργου δυσκολεύονται να συνδυάσουν την εργασία τους με μια παραδοσιακή οικογενειακή ζωή. Ενώ, τα άτομα που εργάζονται σε έργα μπορεί να έχουν περισσότερες ευκαιρίες, περιπέτειες και εμπειρίες, αυτό συνοδεύεται από κόστος. Το projectification επηρεάζει την επαγγελματική και προσωπική ζωή των εργαζομένων, καθώς πρέπει να εργάζονται και να πορεύονται σε περισσότερες ρυθμίσεις βάσει των έργων. Η έρευνα δείχνει ότι η ποιότητα ζωής και η ευημερία των εργαζομένων υποφέρουν από πολλές ώρες εργασίας, αλλά σε πολλούς οργανισμούς που εργάζονται πολλές ώρες είναι αυτό που διαχωρίζει τους αφοσιωμένους εργαζομένους από αυτούς που δεν είναι τόσο δεσμευμένοι (Packendorff & Lindgren, 2014).

Στην καλύτερη περίπτωση, οι άνθρωποι βλέπουν τη διαχείριση έργων ως δευτερεύουσα επιλογή σταδιοδρομίας και ως μέσο για να ξεφύγουν από τις τετριμμένες καθημερινές τους ασχολίες (Packendorff & Lindgren, 2014). Υπάρχουν στοιχεία που υποδηλώνουν ότι πολλοί διαχειριστές έργων δεν αισθάνονται επαρκή το σεβασμό και την αποζημίωση από την εργασία τους. Μετά τη διαχείριση πολλών έργων, τα άτομα μπορεί ακόμα να βρεθούν «κολλημένα σε μια τελμάτωση» με λιγότερα (ή καθόλου) επαγγελματικά μονοπάτια ή ευκαιρίες για ανάπτυξη (Fowler et al., 2015). Επιπλέον, η επιδίωξη του Project Manager ως καριέρα είναι δύσκολη για εκείνα τα άτομα με οικογενειακές δεσμεύσεις και παρατηρούνται, επίσης, διαφορές γενεών και φύλων όσον αφορά στην υποστήριξη καθοδήγησης. Η σύγχρονη σημασία του PM δεν συνδυάζεται με την υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού (HR) σε επίπεδο οργανισμού για τον ρόλο του Project Manager (Bråthen & Ommundsen, 2018). Αυτή η έλλειψη αναγνώρισης εμποδίζει την ανάπτυξη του Project Manager ως ένα αναγνωρισμένο και σεβαστό επάγγελμα

εντός του οργανισμού. Αυτό οδήγησε σε εκκλήσεις για μεγαλύτερη οργανωτική υποστήριξη μέσω καθορισμένων τμημάτων διαχείρισης έργων, πορειών σταδιοδρομίας και πλαισίων.

Παράλληλα, ένας άλλος συνδετικός κρίκος με την έννοια του φαινομένου projectification μπορεί να θεωρηθεί το HRM, το οποίο είναι σημαντικό, γιατί οι οργανισμοί αντιμετώπισαν προβλήματα όσον αφορά στη διαχείριση-ατομική σχέση, την ανάπτυξη ικανοτήτων και τα προγράμματα σταδιοδρομίας, την προτεραιότητα μεταξύ έργων και δυσλειτουργικών σχεδίων εργασίας (π.χ. νέα έργα ξεκινούν πριν από την ολοκλήρωση προηγούμενων έργων). Εν ολίγοις, σε μια προβλεπόμενη οργανωτική δομή, οι εταιρείες είχαν προβλήματα στην κατανόηση της εργασίας και της συναισθηματικής κατάστασης του ατόμου.

Το HRM θα μπορούσε να θεωρηθεί ως:

- η έναρξη, υποστήριξη και διαχείριση έργων αλλαγής
- η παροχή εμπειρογνομosύνης σε άλλα έργα που βρίσκονται σε εξέλιξη.

Σε κάθε περίπτωση, το HRM πρέπει, επομένως, να ενσωματώνεται ολοένα και περισσότερο στις καθημερινές δραστηριότητες του οργανισμού.

Η Θεωρία Κοινωνικής Ταυτότητας (SIT) που αναπτύχθηκε από τους Tajfel και Turner (1986) cited in Turner & Oaks (1986) στηρίζει μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας γύρω από την έννοια της ταυτότητας. Αυτό περιλαμβάνει την αυτοκατηγοριοποίηση των ατόμων σε διάφορες κοινωνικές κατηγορίες (Bråthen & Ommundsen, 2018). Το επάγγελμα ενός ατόμου έχει μεγαλύτερη συνάφεια με τη σταδιοδρομία του από τους οργανισμούς (Loi et al., 2004), καθώς η κινητικότητα μεταξύ των οργανισμών είναι πιο πιθανή από την κινητικότητα μεταξύ των επαγγελματιών. Ως εκ τούτου, η επαγγελματική ταύτιση καλλιεργεί την πεποίθηση ότι η σταδιοδρομία ενός ατόμου θα ανταμειφθεί από το επάγγελμα, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο επαγγελματικός προσδιορισμός ορίζεται από τους Mael και Ashforth (1992) ως «ο βαθμός στον οποίο κάποιος ορίζει τον εαυτό του ως προς την εργασία που κάνει και τα πρωτότυπα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στα άτομα που κάνουν αυτή τη δουλειά». Όταν ένας Project Manager ταυτίζεται με το επάγγελμά του, θα ενσωματώσει αυτά τα διακριτικά επαγγελματικά χαρακτηριστικά και αξίες στην ταυτότητά του. Οι Mael και Ashforth (1992) συζητούν πώς η ταυτότητα βοηθά στην αποτύπωση της ουσίας του ποιοι είναι οι άνθρωποι και, επομένως, γιατί κάνουν αυτό που κάνουν στο περιβάλλον τους. Ο Beijgaard (1995) δηλώνει ότι η ταυτότητα επιτρέπει στους ανθρώπους να αποδίδουν νόημα στον εαυτό τους και στους άλλους. Η επαγγελματική ταύτιση σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς προάγει τη συμφωνία μεταξύ των προσωπικών εργασιακών αξιών ενός ατόμου και των επαγγελματικών αξιών. Το όφελος για τους PM συγκεκριμένα είναι ότι η επαγγελματική ταυτότητα συμβάλλει στη μείωση της αβεβαιότητας που σχετίζεται με την αλληλεπίδραση σε νέα περιβάλλοντα ή με τις αλλαγές σε οικεία περιβάλλοντα (Mael & Ashforth, 1992). Η ταύτιση

αντικατοπτρίζεται στις αλληλεπιδράσεις εντός της ομάδας στο χώρο εργασίας και σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διακρίνονται από άλλες επαγγελματικές ομάδες (Mael & Ashforth, 1992).

Η κοινωνία του έργου, πάντα προσανατολισμένη προς το μέλλον με το projectification, παγιδύεται στην πανταχού παρουσία της ιδέας της αλλαγής, και τα έργα χρησιμοποιούνται ακριβώς για να γίνουν αλλαγές. Ως πολίτες στην κοινωνία του έργου, περιμένουμε το αύριο να είναι διαφορετικό από το χθες, αφού απαιτούμε την αλλαγή. Αυτή είναι εν μέρει μια νέα μορφή καπιταλισμού, όπου η επέκταση της αγοράς δεν είναι η εύρεση νέων φυσικών περιοχών (εδάφη) προς εξαγωγή, αλλά μάλλον μια επέκταση στο χρόνο: Το υπάρχον γίνεται παλιό, καθώς εμφανίζεται το νέο μοντέλο. Ωστόσο, είναι, επίσης, μια πιο εγγενής λογική στον πολιτισμό που από τη διαμάχη μεταξύ των αρχαίων και των σύγχρονων στη δεκαετία του 1690 (Rigault, 1856) ήταν η προϋπόθεση στην τέχνη: Κάτι έχει αξία μόνο αν δεν έχει επαναληφθεί. Αυτό έχει περαιτέρω αντίκτυπο στην αξία της εμπειρίας. Παλαιότερα, εμπειρία σήμαινε ότι έπρεπε κάποιος να είχε κάνει το ίδιο πράγμα πολλές φορές, αλλά στη σημερινή εποχή, εμπειρία σημαίνει, επίσης, ότι κάποιος έχει κάνει πολλά διαφορετικά πράγματα.

2.6. Γραφειοκρατία – Κυβερνησιμότητα – Οικονομικός αντίκτυπος

Στη σύγχρονη εποχή της διαχείρισης έργου επιμένει η ισχυρή ιδέα της ρήξης στα μοντερνιστικά μοντέλα οργάνωσης, τόσο στην ακαδημαϊκή όσο και στη βιβλιογραφία που αφορά τη διοίκηση. Από τη μία πλευρά, από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχει υποστηριχθεί από συγγραφείς, για παράδειγμα, ότι «υπάρχουν μορφές αναδυόμενης οργάνωσης που έχουν ελάχιστη ή καθόλου σχέση με μοντερνιστικές παραλλαγές στο θέμα της γραφειοκρατίας» (Parker, 1992). Με παρόμοιο τρόπο, περισσότεροι συγγραφείς διαχείρισης έχουν προαναγγείλει εδώ και μερικά χρόνια «την επερχόμενη κατάρρευση της γραφειοκρατίας και της ιεραρχίας» (Kanter, 1989) και την εμφάνιση μιας ουτοπικής οργανωτικής μορφής «στην οποία όλοι αναλαμβάνουν την ευθύνη για την επιτυχία του συνόλου» (Heckscher & Donnellon, 1994). Η έννοια της «μετα-γραφειοκρατίας» μπορεί να αναχθεί σε μια σειρά σχετικών εξελίξεων τις τελευταίες δύο δεκαετίες, συμπεριλαμβανομένης της «ανακάλυψης» της εταιρικής κουλτούρας με παραδοσιακό χαρακτήρα στον απόηχο των Peters και Waterman (1982) cited in Θέριου (2001) και της προώθησης της «επιχειρηματικής κουλτούρας». Οι δυνάμεις πίσω από αυτή την αλλαγή είναι πιο αμφιλεγόμενες. Οι Alvesson και Willmott (2002) υποστηρίζουν ότι η μεταγραφειοκρατία έχει εμφανιστεί καθώς «οι καθιερωμένοι γραφειοκρατικοί έλεγχοι έχουν βρεθεί ανεπαρκώς ανταποκρινόμενοι και προσαρμόσιμοι στις εντεινόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις». Άλλοι συγγραφείς, όπως οι Grey και Garsten (2001), εμφανίζονται πιο δύσπιστοι για αυτή τη γραμμή, βλέποντας την άνοδο του μεταγραφειοκρατικού λόγου να βασίζεται στη «γρήγορη καπιταλιστική ιστορία», ένα σύγχρονο δόγμα που

επικαλείται τους συνήθεις υπόπτους της παγκοσμιοποίησης, του ανταγωνισμού, της νέας τεχνολογίας και μιας άνευ προηγουμένου ταχύτητας αλλαγής.

Οι Gee et al. (1996) υποδηλώνουν ότι ένα από τα χαρακτηριστικά του φαινομένου «projectification» είναι η αντανάκλαση του οράματος μιας μετά-γραφειοκρατικής τάξης εργασίας, και οι Bergman et al. (2013) ότι είναι μια διαδικασία που προσπαθεί να συμπεριλάβει χαρακτηριστικά, όπως η ομαδική δικτύωση, διαχείριση ποιότητας, ευελιξία και προσαρμογή. Επιπλέον, σχολιάζουν ότι πρόκειται για μια «νέα γραφειοκρατικοποίηση» και ότι ένα αποτέλεσμα της είναι η τυποποίηση των πρακτικών της διαχείρισης έργου.

Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι η μορφή του έργου εμφανίστηκε ως εναλλακτική λύση στις τυποποιημένες, μεγάλης κλίμακας γραφειοκρατίες. Όπου, ενώ, η γραφειοκρατία χτίστηκε στην επανάληψη, τη σταθερότητα και τη συνεχή ανησυχία, το έργο έδινε έμφαση στη μοναδικότητα, την αλλαγή και την προσωρινότητα. Από μια τέτοια διττή θέση, το έργο εμφανίστηκε ως η πολυπόθητη εναλλακτική λύση σε αναποτελεσματικές, άκαμπτες, βαρετές γραφειοκρατίες, ως καταφύγιο δημιουργικότητας και καινοτομίας με επίκεντρο τους στόχους. Τόσο οι επαγγελματίες όσο και η ακαδημαϊκή κοινότητα έχουν αποδεχτεί τη μορφή του έργου ως μια ζωτικής σημασίας οικονομική και κοινωνική διαδικασία, στην οποία βασίζεται σε μεγάλο βαθμό η αναδυόμενη «οικονομία της γνώσης» (Meredith & Mantel, 1994). Τρία βασικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων οργανισμών και της κοινωνίας αναφέρονται έντονα στην άνοδο της μορφής του έργου, όπως τα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και αγορές, η αυξανόμενη πολυπλοκότητα προϊόντων και υπηρεσιών και η αντίστοιχη ένταση γνώσης στις παραγωγικές διαδικασίες. Τα έργα δε θεωρούνται μόνο ως κατάλληλοι τρόποι για τον έλεγχο των προσπαθειών σε ένα ταραχώδες περιβάλλον, αλλά, το πιο σημαντικό, θεωρούνται ως ο κατάλληλος τρόπος για την τόνωση ενός μαθησιακού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της δημιουργικότητας, ώστε να παραδίδονται σύνθετα προϊόντα (Hodge & Adams, 2016).

Ακολουθώντας τους Müller et al. (2016) προκύπτει ότι εισάγουν την έννοια της κυβερνησιμότητας, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο οι ασκούντες διακυβέρνηση παρουσιάζονται σε αυτούς που κυβερνούν, θέτει τον τόνο για την αλληλεπίδραση μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων ατόμων. Μέσα από αυτό, δείχνει τη στάση που έχουν οι ασκούντες τη διακυβέρνηση απέναντι στους ανθρώπους που διακυβερνούν. Η διακυβέρνηση αντιπροσωπεύει την ανθρώπινη πλευρά μιας κατά τα άλλα πιο δομημένης διοίκησης, όπως κάνει η ηγεσία στον τομέα της διαχείρισης. Για παράδειγμα, ενώ η διακυβέρνηση παρέχει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία διαχείρισης έργου σε έναν οργανισμό, η αρχή διακυβέρνησης είναι αυτή που ρυθμίζει τον τρόπο με τον οποίο επιβάλλεται η χρήση αυτής της μεθοδολογίας.

Επίσης, οι Müller et al. (2016) τονίζουν ότι το σύστημα διακυβέρνησης θέτει σε λειτουργία την κυριαρχία στο ρόλο, που ανατίθεται στον διαχειριστή έργου. Διακρίναμε τους ρόλους του project manager ως υπάλληλο, διευθυντή ή

επιχειρηματία. Ως υπάλληλος, το σύστημα διακυβέρνησης αναμένει από τον διαχειριστή του έργου να εκπληρώσει τα καθήκοντά του με έναν απλώς προκαθορισμένο τρόπο (π.χ. συμμόρφωση με τη διαδικασία), όπως σε ορισμένα έργα δημοσίων επενδύσεων. Ως διαχειριστής, το σύστημα παραχωρεί κάποιο επίπεδο εξουσίας λήψης αποφάσεων στον διαχειριστή του έργου, με την προσδοκία μιας συμπεριφοράς που, απλώς, αποστρέφεται τον κίνδυνο. Από την άλλη, ένας επιχειρηματίας επωμίζεται ένα μεγαλύτερο εύρος ευθύνης, συμπεριλαμβανομένης της ευθύνης ανάληψης κινδύνου και της συναναστροφής με πολλά άτομα. Θεωρείται ότι ο διαχειριστής του έργου είναι υπεύθυνος για το έργο στο σύνολό του ως επιχείρηση και ελεύθερος να αποφασίζει για λογαριασμό του έργου, εφόσον παραμένει εντός των περιορισμών που θέτουν τα διοικητικά όργανα (Müller et al., 2017).

Ως εκ τούτου, η εφαρμογή του projectification σε έναν οργανισμό κρίνεται ως σημαντική μεταβλητή περιβάλλοντος για ένα πλαίσιο διακυβέρνησης. Η σημασία του projectification για τις προσεγγίσεις διακυβέρνησης πηγάζει από την εταιρική πραγματικότητα, η οποία σπάνια είναι καθαρά προσανατολισμένη στο έργο ή καθαρά στη διαδικασία, αλλά πιο συχνά χρησιμοποιεί έναν συνδυασμό διαφορετικών εκφράσεων εφαρμογής των έργων στα διάφορα τμήματα και στο σύνολο των οργανισμών.

Παράλληλα, η βιβλιογραφία κάνει διάκριση μεταξύ αυταρχικών, φιλελεύθερων και νεοφιλελεύθερων ορθολογισμών ή προσεγγίσεων στη διακυβέρνηση (Dean, 2010). Οι αυταρχικές προσεγγίσεις προϋποθέτουν τη συμφιλίωση των διαφόρων αρχών διακυβέρνησης, που εκφράζεται μέσω της κεντρικής λήψης αποφάσεων, της σαφήνειας των κατευθύνσεων και της σημαντικής απόστασης εξουσίας, οι οποίες «επιδιώκουν να λειτουργούν μέσω υπάκουων και όχι ελεύθερων υποκειμένων ή, τουλάχιστον, προσπαθούν να εξουδετερώσουν κάθε αντίθεση στην εξουσία» (Dean, 2010). Στα έργα, αυτό είναι χαρακτηριστικό για μεγάλα έργα δημοσίων επενδύσεων, όπου η συμμόρφωση με τις διαδικασίες επιβάλλεται εντός άκαμπτων δομών διακυβέρνησης.

Οι φιλελεύθερες προσεγγίσεις τονίζουν την ετερογένεια και την ασυμβατότητα των διαφορετικών προσεγγίσεων διακυβέρνησης και εκφράζονται μέσω της χρήσης οικονομικών αρχών και της συνειδητοποίησης της αγοράς για να οδηγήσουν στη λήψη ορθολογιστικών αποφάσεων (Dean, 2010). Στα έργα, αυτό εκφράζεται στους διοικούντες, που δίνουν έμφαση στον έλεγχο των αποτελεσμάτων, με σαφώς καθορισμένες, αλλά όταν χρειάζεται, ευέλικτες δομές διακυβέρνησης, τυπικές για έργα παράδοσης σε πελάτες. Τόσο οι αυταρχικές όσο και οι φιλελεύθερες προσεγγίσεις λειτουργούν μέσω της αλληλεπίδρασης των διοικούντων (π.χ. διευθύνουσες επιτροπές) με άτομα (π.χ. διαχειριστές έργων), επομένως, αποτελούν άμεσες προσεγγίσεις από άτομο σε άτομο για τη διακυβέρνηση (Müller et al., 2016).

Έργα με υψηλά επίπεδα επιτυχίας παρουσιάζουν σαφείς προσεγγίσεις διακυβέρνησης, με τις δύο προσεγγίσεις, την άμεση (εξουσιαστική) και την

έμμεση (νεοφιλελεύθερη) να εκφράζονται έντονα. Η αρχή είναι κατά μέσο όρο το έργο. Η διακυβέρνηση επιτυχημένων έργων θέτει μεσαία επίπεδα κυριαρχίας για τα έργα, μαζί με υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης ως σχετικό μηχανισμό διακυβέρνησης. Ο μέσος αριθμός θεσμών διακυβέρνησης δεν ποικίλλει ανάλογα με την επιτυχία του έργου. Είναι συνήθως η διευθύνουσα επιτροπή, ο ιδιοκτήτης/πελάτης του έργου και ένας Project Manager. Τα επιτυχημένα έργα βρίσκονται πιο συχνά στο πλαίσιο οργανισμών με υψηλό δείκτη projectification.

Υπερεθνικοί θεσμοί, όπως η ΕΕ και ο ΟΗΕ αναλαμβάνουν όλο και περισσότερες ευθύνες που αφορούν έργα. Το σύστημα της ΕΕ για να το κάνει αυτό συνδέεται με την υποστήριξη που παρέχεται για δραστηριότητες στην ΕΕ και ορίζει ότι η δικαιούχος χώρα/οργανισμός τηρεί ένα μοντέλο έργου που είναι αποδεκτό από την ΕΕ. Δεδομένου ότι η ΕΕ υποστηρίζει πληθώρα προγραμμάτων στήριξης, το αποτέλεσμα του φαινομένου «projectification» είναι συντριπτικό. Η επικράτηση των έργων στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να υποτιμηθεί. Ακόμη και σε αρκετά μικρές χώρες, όπως η Φινλανδία, ο αριθμός των έργων σε όλα τα προγράμματα της ΕΕ είναι στην πραγματικότητα αξιοσημείωτος. Οι αποδέκτες της στήριξης της ΕΕ, οι τοπικές κυβερνήσεις, οι άλλοι δημόσιοι οργανισμοί αναμένεται να ακολουθήσουν το προβλεπόμενο μοντέλο για τη διαχείριση έργων που μοιάζουν με αυτό που προτείνει το Project Management Institute στο λεγόμενο Project Management Body of Knowledge ή PMBOK. Οι αποδέκτες απαιτούν από τους υπεργολάβους να ακολουθούν, επίσης, το προδιαγεγραμμένο μοντέλο, το οποίο είναι κατάλληλο όταν πρόκειται να υποβάλουν αναφορές στην ΕΕ, ώστε το «projectification» να εξαπλώνεται με ταχείς ρυθμούς. Η ύπαρξη αυτού του φαινομένου στον δημόσιο τομέα έχει κάνει ποσοτικά ένα βήμα περισσότερο Lundin et al. (2015).

Από την άλλη πλευρά, όταν γίνεται μια προσπάθεια εφαρμογής του φαινομένου «projectification» σε τριτοκοσμικές περιοχές, και ειδικότερα σε χωριά της Αφρικής, προκύπτει ότι υπάρχει παντελής έλλειψη οργάνωσης και οι διοικούντες δε δείχνουν τη διάθεση να βοηθήσουν τους πολίτες, με αποτέλεσμα να μην ολοκληρώνονται ποτέ αυτά τα προσχεδιασμένα προγράμματα. Η τοπική κοινωνία, αλλά και η εξουσιαστική αρχή αδιαφορούν για τη βελτίωση του τρόπου ζωής τους αξιοποιώντας κάποιες εθελοντικές δράσεις, που έχουν επιλεγεί για αυτούς με σκοπό την αναβάθμιση της καθημερινότητας τους. Ωστόσο, ακόμα και όταν οι εθελοντικές οργανώσεις πραγματοποιούν τα έργα, οι άμεσα ενδιαφερόμενοι απαξιώνουν αυτήν την προσπάθεια επιστρέφοντας στις παλιές τους συνήθειες (Bardosh, 2015).

Παράλληλα, η σύνδεση του «projectification» με την οικονομία είναι μια πραγματικότητα, αλλά ο οικονομικός αντίκτυπος αυτού του φαινομένου δεν είχε καθοριστεί με σαφήνεια μέχρι πρόσφατα. Οι Hanisch και Wald (2011) περιέγραψαν μια μέθοδο για την αξιολόγηση του projectification μιας κοινωνίας, όπου το μερίδιο της εργασίας του έργου ως ποσοστό της συνολικής εργασίας (μετρούμενο σε ώρες εργασίας) σε οργανισμούς χρησιμοποιήθηκε ως δείκτης του

φαινομένου. Αυτή η μέτρηση προσανατολισμένη στις εισροές μπορεί να εφαρμοστεί σε όλους τους τύπους έργων και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη βιομηχανιών και είναι ανεξάρτητη από οργανωτικούς παράγοντες. Αυτή η μέτρηση επιτρέπει τον υπολογισμό της ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας (ΑΠΑ). Η ΑΠΑ παρέχει μια χρηματική αξία για την ποσότητα των αγαθών και των υπηρεσιών που έχουν παραχθεί, μείον το κόστος όλων των εισροών και πρώτων υλών που αποδίδονται άμεσα σε αυτήν την παραγωγή. Ο προσδιορισμός της οικονομικής σημασίας των έργων είναι καθοριστικός για τον ιδιωτικό τομέα στη διαμόρφωση οργανωτικών στρατηγικών και τακτικών. Στο δημόσιο τομέα, η οικονομική σημασία μπορεί να επηρεάσει την εκπαιδευτική έμφαση, καθώς και να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διευθετηθεί η διακυβέρνηση.

Πολλοί οικονομολόγοι, καθώς και συγγραφείς διαχείρισης στρατηγικής, επισημαίνουν ότι, η καινοτομία είναι βασικός παράγοντας στην καπιταλιστική ανάπτυξη. Μετά την περίοδο μαζικής παραγωγής μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, αναπτύχθηκε στις δεκαετίες του 1980 και του 1990 μια οικονομία ποικιλίας, που έδινε έμφαση στη μαζική προσαρμογή και τη δυναμική ευελιξία που απαιτείται για την εφαρμογή της ως το κυρίαρχο καθεστώς για τη βιομηχανία. Η αύξηση της ποικιλομορφίας των προϊόντων και η ταχύτητα της απαξίωσης των προϊόντων είναι μεταξύ των βασικών δεικτών ενός τέτοιου ανταγωνιστικού πλαισίου. Αυτό συμπληρώνεται, επίσης, από ένα αυξημένο επίπεδο εξατομίκευσης και των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι μεταποιητικές εταιρείες, οι οποίες κυριαρχούσαν στο προηγούμενο καθεστώς μαζικής παραγωγής, ανέπτυξαν διάφορες στρατηγικές για να αντιμετωπίσουν το νέο πλαίσιο.

Από τη μία πλευρά, η ιστορία δίνει ολοφάνερα παραδείγματα για το πώς ένα πολιτικό, σχεδιασμένο πλαίσιο οικονομίας μπορεί να ευθυγραμμιστεί με τον ορθολογισμό της διαχείρισης έργων. Μια ενδελεχής ανάλυση έδειξε πώς η στρατιωτική πολιτική στον Παγκόσμιο Πόλεμο II ήταν ένας σημαντικός παράγοντας στην ταχεία σύγκλιση πολύπλοκων έργων. Ιστορία της ανάπτυξης της διαχείρισης έργων στις δεκαετίες του 1950 και του 1960 είναι βαθιά συνδεδεμένη με τις προσπάθειες στρατιωτικής πολιτικής και κύρους του ανταγωνισμού ΗΠΑ-ΕΣΣΔ κατά την περίοδο του Ψυχρού Πολέμου. Στη σύγχρονη εποχή μας, η εντυπωσιακή ανάπτυξη των κατασκευαστικών έργων και των επενδυτικών έργων υποδομής της Κίνας δεν μπορεί να ερμηνευθεί χωρίς να εξεταστεί μια ευθυγράμμιση μεταξύ των προηγμένων πρακτικών διαχείρισης έργων και των δημοσίων αρχών που εργάζονται με κεντρικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Παράλληλα με τα βιομηχανικά επενδυτικά σχέδια, προέκυψαν έργα οργάνωσης επενδύσεων σε νέους τομείς, όπως στον τομέα των μικρών (ιδιωτικών) επιχειρήσεων και του κοινοτικού τομέα. Κατά τα τελευταία χρόνια, αυτοί οι σημαντικοί τομείς της περιφερειακής οικονομικής δραστηριότητας είχαν παραμείνει στην καλύτερη περίπτωση ανεπαρκώς διοικούμενοι και υποταγμένοι στις επείγουσες ανάγκες της βιομηχανικής αναδιάρθρωσης. Με την προοδευτική συρρίκνωση της παραδοσιακής κρατικής βιομηχανικής παραγωγής που βασίζεται

στις επιχειρήσεις, άνοιξε σημαντικός νέος χώρος για συλλογικές πρωτοβουλίες έργων (Dornisch, 2002).

Εκτός από τη ρύθμιση της αγοράς, τα ιδρύματα που πλαισιώνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι, φυσικά, βασικά στοιχεία του πλαισίου του έργου. Από επαγγελματική άποψη, η πολιτική συχνά κατηγορείται ως μια παράλογη λογική που περιορίζει ή καταστρέφει την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης έργων. Ωστόσο, είναι, ολοφάνερα, απαραίτητη μια βαθύτερη εξέταση των σχέσεων της κοινωνίας που παράγει έργο και των δημόσιων θεσμών.

Η δημόσια διαχείριση μπορεί να αναλυθεί ως ένα διττό σύστημα, δηλαδή οι δημόσιοι υπάλληλοι και οι πολιτικοί που πρέπει να αντιπαραθέσουν την αποτελεσματικότητα με τη λογοδοσία ή, πιθανώς, τη διαχείριση με τη δημοκρατία. Ο ρόλος των έργων σε αυτό το πλαίσιο ποικίλλει επίσης.

Στο δυτικό δημοκρατικό πλαίσιο, η ένταση μεταξύ των θεσμών προβολής και πολιτικών αποφάσεων είναι πιο αβέβαιη. Οι συζητήσεις μεγάλων έργων εξελίσσονται σε πολιτικές συζητήσεις, όπου οι πολιτικοί τείνουν να χρησιμοποιούν τα έργα ως επιχειρήματα για να διατυπώσουν πολιτικά σημεία. Η φύση της πολιτικής και των πολιτικών κομμάτων είναι ότι οι αντίθετες απόψεις θεωρούνται ως φυσικές και ως μέρος της δημοκρατίας. Μεγάλα έργα και «ευαίσθητα ζητήματα» προμηθεύουν αρένες για πολιτική δράση. Ωστόσο, τα πολιτικά «παιχνίδια» δεν είναι εύκολα, καθώς οι πολιτικοί μπορεί να κερδίσουν ή να χάσουν, και πολλά από αυτά που συμβαίνουν συνδέονται με την πολιτική ατζέντα και τυγχάνουν της προσοχής των μέσων ενημέρωσης. Η έναρξη ενός έργου είναι επικίνδυνη, επειδή τα προβλήματα που γίνονται εκτός ελέγχου οδηγούν στην ενοχή από τους πολιτικούς αντιπάλους.

Δεν είναι σαφές τι επιπτώσεις έχουν αυτές οι εκρήξεις δημοσίων και πολιτικών συμφερόντων στα έργα καθαυτά. Είναι αναμενόμενο ότι οι διαχειριστές έργων που είναι υπεύθυνοι για προσπάθειες αυτού του τύπου, τόσο οι δημόσιοι διαχειριστές, όσο και ιδιωτικοί σύμβουλοι, θα εργαστούν ‘σκληρά’ για να αποφύγουν την κακή δημοσιότητα. Οι διαχειριστές έργων που αποδίδουν καλά σε τέτοιου είδους έργα φαίνεται, επίσης, να έχουν ειδική ικανότητα όταν πρόκειται για διαπραγματεύσεις και συζητήσεις με πολιτικούς. Οι ιστορίες αποτυχημένων έργων, όσον αφορά το κόστος και τις υπερβάσεις χρόνου είναι πολλές για τέτοια μεγάλα έργα και τείνουν να στοιχειώνουν πολιτικούς και διαχειριστές έργων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Οι διαχειριστές έργων που εργάζονται σε στενό κλοιό με τον δημόσιο τομέα είναι πιθανό να αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να αποφύγουν την αποτυχία ενός έργου.

2.7. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε, αρχικά, το θεωρητικό πλαίσιο αναφορικά με το φαινόμενο «projectification» και, εν συνεχεία, αναπτύχθηκε, αναλυτικά, η υπάρχουσα διεθνής βιβλιογραφία. Ειδικότερα,, πραγματοποιήθηκε η παράθεση

βασικών ορισμών αναφορικά με έννοιες όπως το έργο, τη διαχείριση έργων και, κυρίως, το φαινόμενο «projectification». Έπειτα, παρουσιάστηκε, διεξοδικά η βιβλιογραφία, που ανακτήθηκε με τη χρήση βάσεων δεδομένων, είτε με τον παραδοσιακό τρόπο ανεύρεσης δημοσιεύσεων, είτε με τη χρήση εξειδικευμένων εργαλείων. Επιπλέον, μελετήθηκε ο αντίκτυπος που ασκεί το φαινόμενο «projectification» στην κοινωνία και την οικονομία, αλλά και στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, με έμφαση στα άμεσα εμπλεκόμενα μέρη.

Κεφάλαιο 3. Μεθοδολογία Έρευνας

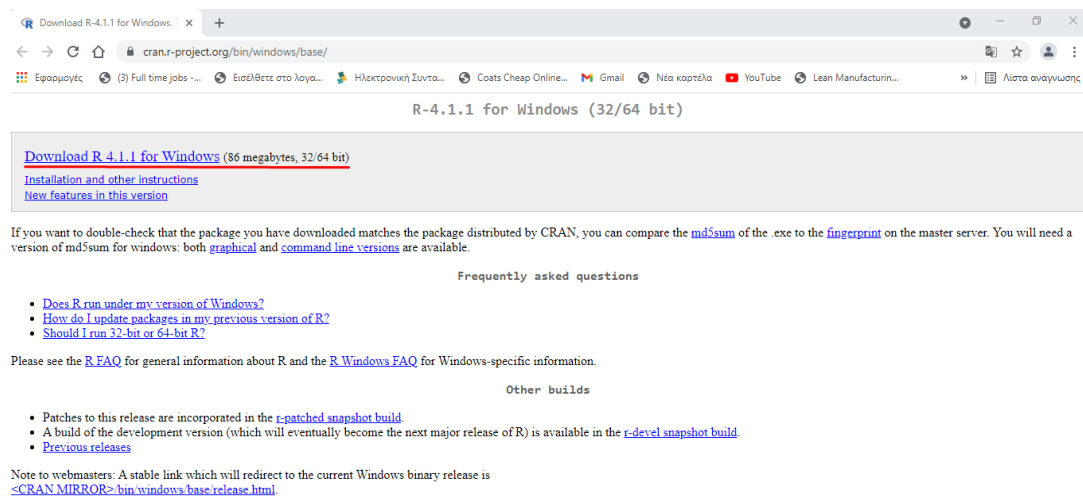
3.1. Εισαγωγή

Για την αποτελεσματικότερη εύρεση δεδομένων επιλέγεται ο συνδυασμός της Βιβλιομετρικής Ανάλυσης με την Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση. Η Βιβλιομετρική Ανάλυση εστιάζει στην στατιστική ανάλυση της βιβλιογραφίας που δημοσιεύεται σε μια συγκεκριμένη θεματική περιοχή. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για την εκμαίευση της πληροφορίας με βάση συγκεκριμένες μεταβλητές, όπως επιστημονικά περιοδικά, ακαδημαϊκά ιδρύματα, χώρες και συγγραφείς. Είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την ποσοτική αξιολόγηση και ανάλυση της δημοσιευμένης επιστημονικής βιβλιογραφίας (Pritchard, 1969). Η συγκεκριμένη μεθοδολογία είναι πολύ χρήσιμη, αφού διασφαλίζει υψηλή ποιότητα αποτελεσμάτων και επιχειρεί να μεγιστοποιήσει την αντικειμενικότητα, μέσα από την ποσοτικοποίηση της εξέλιξης μιας συγκεκριμένης θεματικής περιοχής. Παράλληλα, η Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση στοχεύει στην χαρτογράφηση και στην αξιολόγηση της κύριας βιβλιογραφίας για τον εντοπισμό ερευνητικών κενών. Διαφέρει από την παραδοσιακή αφηγηματική ανασκόπηση, υιοθετώντας μια συστηματική διαδικασία, η οποία μπορεί να αναπαραχθεί, είναι επιστημονική και διαφανής, που στόχο έχει την ελαχιστοποίηση της μεροληψίας μελετών μέσω βαθύτερων βιβλιογραφικών αναζητήσεων και παρέχοντας τη δυνατότητα ελέγχου των αποφάσεων, των διαδικασιών και των συμπερασμάτων (Tranfield et al., 2003). Στην παρούσα έρευνα, ακολουθείται η Βιβλιομετρική Ανάλυση σε συνδυασμό με την Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση για τον εντοπισμό των πιο σημαντικών μελετών και συγγραφέων, αλλά και των υπαρχόντων πεδίων ερευνητικού ενδιαφέροντος. Ο συνδυασμός των δύο μεθοδολογιών στόχο έχει την ανάδειξη και την ορθή διαχείριση των πλεονεκτημάτων που προσφέρει η καθεμία ξεχωριστά. Ειδικότερα, η Βιβλιομετρική Ανάλυση εμβαθύνει στον εντοπισμό της βιβλιογραφίας που επικεντρώθηκε στην επιστημονική γνώση ενός τομέα. Από την άλλη, η Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση εστιάζει σε μια αξιόπιστη μέθοδο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πληθώρα πεδίων έρευνας για να καταλήξει στην πιο σχετική βιβλιογραφία.

3.2. Βιβλιομετρική Ανάλυση

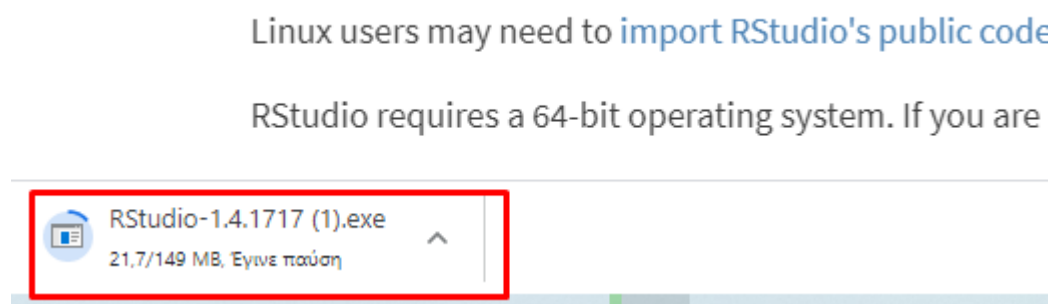
Στη σημερινή εποχή παρατηρείται αυξημένη ροή ακαδημαϊκών δημοσιεύσεων με αποτέλεσμα να καθίσταται ολοένα και πιο περίπλοκο να την παρακολουθήσει ένας ερευνητής. Αυτό συνεπάγεται τη δυσκολία συγκέντρωσης στοιχείων από προγενέστερες ερευνητικές εργασίες. Επομένως, οι βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις διευκολύνουν τον αναγνώστη να πραγματοποιήσει συλλογή προηγούμενων ερευνών για την αποτελεσματικότερη χρήση της υπάρχουσας γνώσης και την

προετοιμασία νέας έρευνας. Αυτό οι ερευνητές το επιτυγχάνουν χρησιμοποιώντας ποιοτικές και ποσοτικές μετρήσεις της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ώστε να οργανώσουν και να εμβαθύνουν σε παλαιότερα ευρήματα. Ωστόσο, ένα τέτοιο εγχείρημα δε θεωρείται εύκολο, καθώς η υλοποίησή του περιλαμβάνει πολλά βήματα με τη χρήση εργαλείων λογισμικού, τα οποία, συνήθως, διατίθενται μόνο με εμπορικές άδειες. Επίσης, στην πραγματικότητα λίγοι είναι οι ερευνητές και επαγγελματίες, οι οποίοι εκπαιδεύονται σε αυτή τη μέθοδο για να μελετήσουν τη βιβλιογραφία και να εκμαιεύσουν τεκμηριωμένα ευρήματα. Για αυτό το λόγο, για να καταστεί εφικτή η εφαρμογή αυτής της μεθόδου, θα έπρεπε να χρησιμοποιηθεί η γλώσσα προγραμματισμού R σε συνδυασμό με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, δηλαδή το «bibliometrix R-Tool», όπως φαίνεται στην εικόνα 3.1., το οποίο συμβάλλει στη διαδικασία της ανάλυσης με τη χρήση εργαλείων για την ποσοτική έρευνα (Aria & Cuccurullo, 2017).

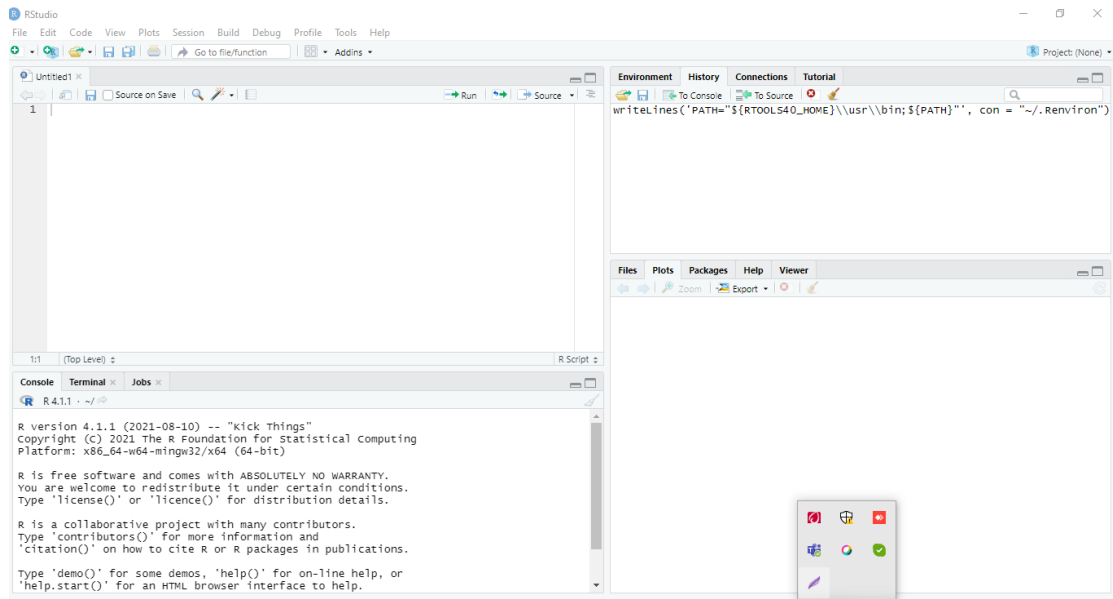


Εικόνα 3.1: Διαδικασία λήψης R-Tool

Για την ορθή χρήση της συγκεκριμένης γλώσσας προγραμματισμού, η οποία είναι κατάλληλη για γραφική απεικόνιση και στατιστικούς υπολογισμούς, λήφθηκε και εγκαταστάθηκε το λογισμικό ανοιχτού κώδικα RStudio, όπως φαίνεται στην εικόνα 3.2.



Εικόνα 3.2: Διαδικασία λήψης RStudio



Εικόνα 3.3: Περιβάλλον RStudio για παραμετροποιήσεις

Στην εικόνα 3.3, εμφανίζεται το περιβάλλον του RStudio, όπου πραγματοποιούνται οι κατάλληλες παραμετροποιήσεις, ώστε να προκύψουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, που είναι σχετικά με το συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο της έρευνας.

3.3.Συστηματική Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Πολλοί λόγοι συντρέχουν, προκειμένου να καταστεί αναγκαία η συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Ένας από τους πιο σημαντικούς είναι η σύνοψη των εξεταζόμενων στοιχείων, που αφορά σε ένα συγκεκριμένο θεματικό πεδίο. Επιπλέον, αξιολογημένη είναι η ανάδειξη πιθανών ελλείψεων στην υφιστάμενη έρευνα, ώστε να διερευνηθούν τομείς για περαιτέρω έρευνα. Τέλος, συνηθέστερος λόγος είναι η δημιουργία χώρου, ώστε να υπάρξουν πιθανές μελλοντικές ερευνητικές δραστηριότητες.

Επιπλέον, τα πλεονεκτήματα της εφαρμογής της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι αρκετά. Ένα από αυτά είναι ότι μια ορθά καθορισμένη μεθοδολογία αποτρέπει σε μεγάλο βαθμό τα αποτελέσματα της βιβλιογραφίας που θα προκύψουν να είναι προκατειλημμένα, αν και δεν ισχύει το ίδιο για τις πρωτογενείς μελέτες. Επιπροσθέτως, παρέχει την δυνατότητα πληροφοριών σχετικά με τις επιπτώσεις ενός φαινομένου. Σε περίπτωση που οι μελέτες προσφέρουν συνεπή αποτελέσματα, οι συστηματικές ανασκοπήσεις ενισχύουν την υπόθεση ότι το φαινόμενο αυτό είναι ισχυρό. Εάν, οι μελέτες παρέχουν ασυνεπή

αποτελέσματα, καθίσταται εφικτή η μελέτη πηγών διακύμανσης. Παράλληλα, στην ύπαρξη ποσοτικών μελετών, δύναται να τοποθετηθούν δεδομένα χρησιμοποιώντας μετα-αναλυτικές τεχνικές. Με αυτόν τον τρόπο, αυξάνεται η πιθανότητα εντοπισμού πραγματικών συνεπειών που αδυνατούν να εντοπίσουν οι μεμονωμένες μικρότερες μελέτες. Ωστόσο, το κυριότερο μειονέκτημα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης είναι ότι απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια σε σχέση με την συμβατική βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Σύμφωνα με τις μελέτες, παρατηρείται ότι υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση από μια παραδοσιακή βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ένα από αυτά θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι το αρχικό στάδιο της διαδικασίας είναι η δημιουργία ενός ερευνητικού πρωτοκόλλου, που προσδιορίζει το ερευνητικό ερώτημα που θα εξεταστεί και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν. Επίσης, έχει ως βάση την προκαθορισμένη στρατηγική αναζήτησης, που στοχεύει στην εύρεση όσο το δυνατόν περισσότερης συσχετιζόμενης βιβλιογραφίας με το συγκεκριμένο θεματικό πλαίσιο. Επιπλέον, μελετά τις πληροφορίες, που πρέπει να εκμαιευθούν από κάθε πρωτογενή μελέτη, προσθέτοντας ποιοτικά κριτήρια, εφόσον σύμφωνα με αυτά αξιολογείται η πρωτογενής μελέτη. Καταλήγοντας, μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση δημιουργεί προϋπόθεση εξέλιξης για κάθε ποσοτική μετα-ανάλυση. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση χρησιμοποιήθηκε, αρχικά, σε μελέτες της ιατρικής επιστήμης, αλλά σήμερα εφαρμόζεται, επίσης, και σε τομείς, όπως η διοίκηση (Denyer & Tranfield, 2009 · Tranfield et al., 2003) και η μηχανική (Kitchenham & Charters, 2007). Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη διαδικασία, ώστε να εξετάσει και να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα.

3.4. Διαμόρφωση Ερευνητικών Ερωτημάτων

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας έχουν παρουσιαστεί στην Εισαγωγή – Επιτελική σύνοψη.

3.5. Ερευνητικό Πρωτόκολλο

Το ερευνητικό πρωτόκολλο μιας συστηματικής μελέτης περιγράφεται ως ένα αναλυτικό σχέδιο που εμπεριέχει, όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστα, όλες τις παραμέτρους σχετικά με τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας. Η χρήση του ερευνητικού πρωτοκόλλου καθίσταται ιδιαίτερα απαραίτητη, επειδή αποτρέπει τον ερευνητή να δημιουργήσει προκαταλήψεις, ώστε να επιλέξει μεμονωμένες πρωτογενείς μελέτες. Επίσης, το ερευνητικό πρωτόκολλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άλλους ερευνητές που έχουν το υπόβαθρο να προσφέρουν πληροφορία σχετικά με τη διαμόρφωση της έρευνας πριν αυτή διεξαχθεί.

Παράλληλα, μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας. (Kitchenham et al., 2015)

Στην παρούσα έρευνα το ερευνητικό πρωτόκολλο διαμορφώνεται ως εξής:

Συλλογή δεδομένων:

- I. Προσδιορισμός λέξεων-κλειδιών
- II. Εύρεση σχετικής βιβλιογραφίας σε βάσεις δεδομένων, όπως Scopus, Web of Science, Google Scholar
- III. Αναζήτηση των λέξεων-κλειδιών στις βάσεις Web of Science και Scopus
- IV. Έλεγχος αποτελεσμάτων
- V. Εξαγωγή και αποθήκευση αποτελεσμάτων

Ανάλυση δεδομένων:

- I. Μεταφορά δεδομένων στο bibliometrix R-Tool
- II. Αφαίρεση διπλών καταχωρήσεων
- III. Σύνοψη δεδομένων
- IV. Δημιουργία δικτύων
- V. Πλήρης επισκόπηση

3.6. Συλλογή δεδομένων

3.6.1. Προσδιορισμός λέξεων-κλειδιών

Έπειτα από τη μελέτη των λέξεων-κλειδιών που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της κύριας βιβλιογραφίας και, κατόπιν, μετά από δοκιμές στο περιβάλλον του bibliometrix R-Tool, προσδιορίστηκε ότι στην πρώτη δοκιμή χρησιμοποιώντας μεμονωμένες τις λέξεις “projectification” και “project management”, τα αποτελέσματα ήταν ανακριβή. Στην επόμενη δοκιμή με το συνδυασμό αυτών χρησιμοποιώντας και ανάμεσα τις συνδυαστικές λέξεις AND και OR, προέκυπταν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Στην τελική επεξεργασία αυτών των λέξεων-κλειδιών, αποδείχθηκε ότι οι συνδυασμοί που προσέγγιζαν πιο σφαιρικά τη βιβλιογραφία με το συγκεκριμένο θέμα ήταν: (“projectification” OR “project”), (“projectification” AND “project management”), (“projectification” OR “project” OR “project management”).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι έννοιες που αποτελούνται από δύο λέξεις τοποθετήθηκαν σε εισαγωγικά, ώστε να διατηρηθεί η ενιαία

σημασία των λέξεων. Παράλληλα, χρησιμοποιήθηκαν οι παράμετροι AND και OR για τον κατάλληλο συνδυασμό τους.

3.6.2. Εύρεση κύριας βιβλιογραφίας

Για την εύρεση της κύριας βιβλιογραφίας που αφορά στην παρούσα έρευνα διεξήχθη δοκιμαστική αναζήτηση στο Scopus και στο Web Of Science χρησιμοποιώντας τους παρακάτω συνδυασμούς από τις ακόλουθες λέξεις-κλειδιά:

“Projectification”, (“projectification” AND “project”), (“projectification” AND “project management”)

3.6.3. Αναζήτηση των λέξεων-κλειδιών στις βάσεις Web of Science και Scopus

Το Web of Science (WoS) είναι ένας ιστότοπος πρόσβασης σε πολλαπλές βάσεις δεδομένων, που υλοποιήθηκε από τον Eugene Garfield, ενώ η συγκεκριμένη βάση δεδομένων δημιουργήθηκε αρχικά από το «Institute for Scientific Information», έπειτα από τον «Thomson Reuters» και τη δεδομένη στιγμή διατίθεται από το «Clarivate Analytics». Το WoS εμπεριέχει άρθρα, όπως και τις αναφορές τους, από περισσότερα από 20.000 περιοδικά στην κεντρική συλλογή του. Ωστόσο, κάθε περιοδικό για να καταφέρει να συμπεριληφθεί πρέπει να πληροί συγκεκριμένα κριτήρια. Παράλληλα, το Scopus είναι μια βάση δεδομένων του Elsevier που περιέχει περισσότερα από 23.000 περιοδικά, όπως, επίσης, και πρακτικά συνεδρίων και βιβλία. Το Scopus παρακολουθεί τις παραπομπές με ανίχνευση των αναφορών που πραγματοποιούνται, όπως και το WoS. Επίσης, το Scopus και το WoS έχουν υψηλότερο ακαδημαϊκό επίπεδο σε σχέση με τις περισσότερες αντίστοιχες βάσεις δεδομένων, εστιάζοντας σε επιλεκτικά επιστημονικά περιοδικά (Derbe et al., 2020). Επομένως, το WoS και το Scopus χρησιμοποιούν μια παραδοσιακή προσέγγιση για την εύρεση και παρακολούθηση παραπομπών. Από την άλλη πλευρά, το Google Scholar ακολουθεί μια διαφορετική προσέγγιση, καθώς αναζητά σε όλο το διαδίκτυο, όπως ακριβώς και η μηχανή αναζήτησης Google, άρθρα σε μορφή HTML ή PDF. Αυτά που θεωρούνται αποδεκτά είναι μόνο επιστημονικά υλικά, όπως άρθρα περιοδικών και συνεδρίων ή διατριβές, ενώ αντικείμενα, όπως άρθρα ειδήσεων και κριτικές βιβλίων δεν γίνονται δεκτά. Μόλις εντοπίσει τα κατάλληλα το Google Scholar εξάγει τα δεδομένα (τίτλος, συγγραφέας κ.λπ.) για κάθε στοιχείο για τη προσθήκη τους στη βάση δεδομένων (Charman & Ellinger, 2019). Παρόλα αυτά, μπορεί να οδηγήσει σε διπλή αναφορά, δημιουργώντας περισσότερες αναφορές από την πραγματικότητα, ειδικότερα, όταν εντοπίζονται δύο ή περισσότερες εκδόσεις των άρθρων του ίδιου περιοδικού. Αυτό μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις μετρήσεις παραπομπών που οδηγούν σε ασυνεπή αποτελέσματα, με συνέπεια η έλλειψη ποιοτικού ελέγχου να δημιουργεί

αμφιβολίες σχετικά με την αποτελεσματικότητά του ως βιβλιομετρικού εργαλείου (Derbe et al., 2020).

The screenshot shows the Web of Science interface. At the top, there's a navigation bar with 'Clarivate', 'English', and 'Products'. Below that, the 'Web of Science' logo is followed by 'Search', 'Marked List', 'History', and 'Alerts'. On the right, there are 'Sign In' and 'Register' buttons. The main content area shows search results for 'projectification' (All Fields). It indicates '98 results from Web of Science Core Collection for:'. There's a search bar with 'projectification (All Fields)' and buttons for 'Analyze Results', 'Citation Report', and 'Create Alert'. Below the search bar, there's a suggestion: 'Did you mean? projectivization (All Fields) | 102 results'. There are also options to 'Copy query link', 'Publications', and 'You may also like...'. On the left, there's a 'Refine results' section with a search bar and 'Quick Filters' including 'Review Articles' (5), 'Early Access' (8), and 'Open Access' (47). The main results list shows a single result: 'PROJECTIFICATION AND ITS CONSEQUENCES: NARROW AND BROAD CONCEPTS' by Packendoff, J. and Lindgren, M. (2014) in the 'SOUTH AFRICAN JOURNAL OF ECONOMIC AND MANAGEMENT SCIENCES' 17 (1), pp.7-21. The article snippet discusses the benefits of projectification. To the right of the article, there are statistics: '71 Citations' and '81 References'.

Εικόνα 3.4: Βάση δεδομένων Web of Science

The screenshot shows the Scopus interface. At the top, there's a navigation bar with 'Scopus Preview', 'Author search', 'Sources', and buttons for 'Create account' and 'Sign in'. The main content area is titled 'Sources'. There's a 'Subject area' dropdown menu set to 'Economics, Econometrics And Finance'. Below that, there's a 'Filter refine list' section with 'Apply' and 'Clear filters' buttons. The 'Display options' section includes 'Display only Open Access journals' (unchecked) and 'Counts for 4-year timeframe' (set to 'No minimum selected'). The main results list shows '1,425 results'. There are buttons for 'Download Scopus Source List' and 'Learn more about Scopus Source List'. The results table has columns for 'Source title', 'CiteScore', 'Highest percentile', 'Citations 2017-20', 'Documents 2017-20', and '% Cited'. The first result is 'Journal of Management' with a CiteScore of 21.4, a 99% highest percentile, 1,440 citations, and 96 documents.

Εικόνα 3.5: Βάση δεδομένων Scopus

Για τους λόγους που αναφέρθηκαν νωρίτερα, οι βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν τελικά είναι τα Web of Science (www.webofscience.com) και Scopus (www.scopus.com), όπως φαίνεται και στις εικόνες 3.4 και 3.5 αντίστοιχα.

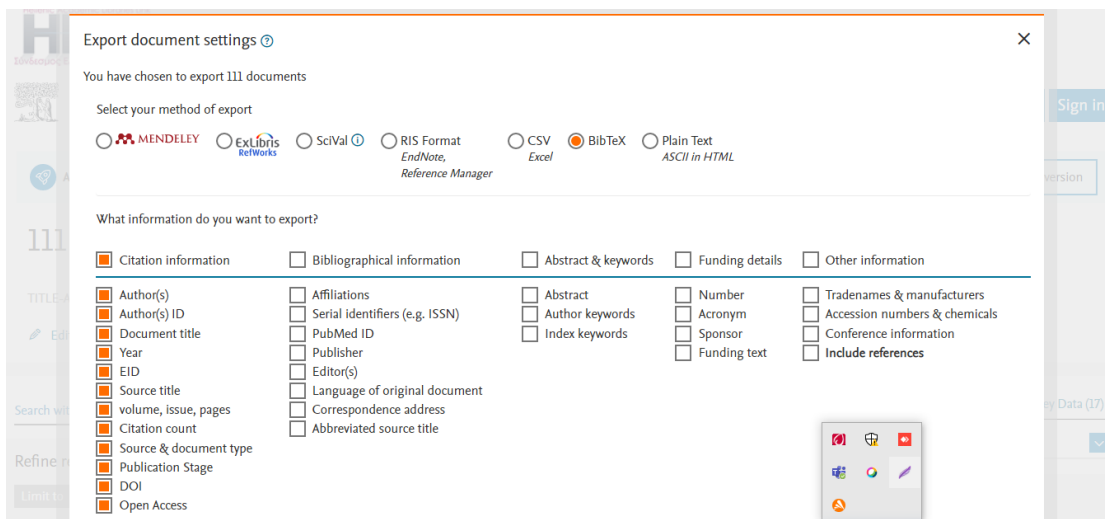
3.6.4. Έλεγχος αποτελεσμάτων

Έπειτα από την ολοκλήρωση της αναζήτησης προκύπτει έλεγχος των αποτελεσμάτων, σύμφωνα με ορισμένα κριτήρια προσθήκης και εξαίρεσης που έχουν προσδιοριστεί από το ερευνητικό πρωτόκολλο. Με άλλα λόγια, κάποια από

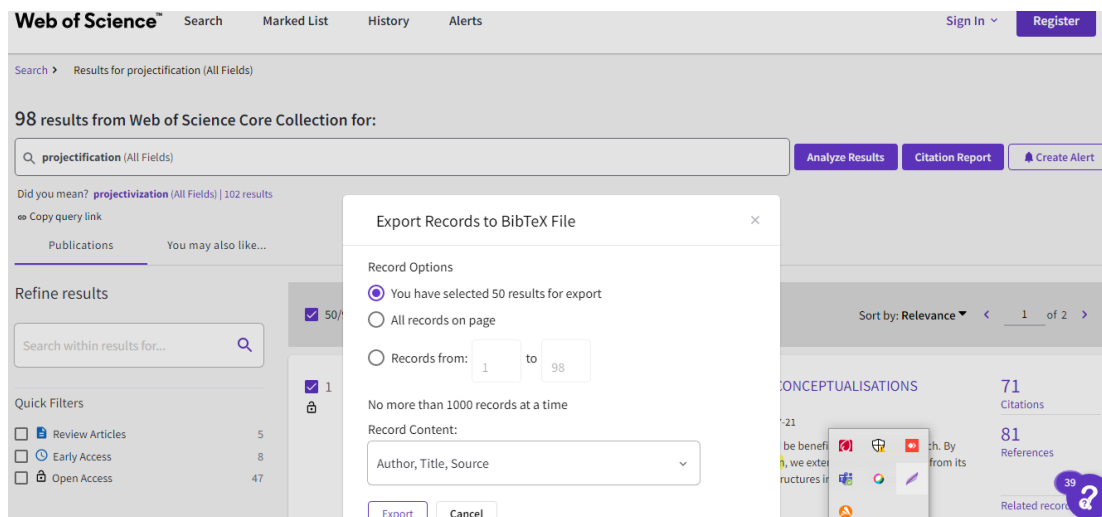
τα αποδεκτά κριτήρια που εντάσσονται στην τελική λίστα της έρευνας δύναται να είναι κεφάλαια βιβλίων, άρθρα επιστημονικών περιοδικών και άρθρα επιστημονικών συνεδρίων. Επομένως, για να καταστεί εφικτή μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση, απαιτείται αναζήτηση βιβλιογραφίας για ερευνητικές εργασίες με αυξημένης αναφοράς παραπομπές (Derbe et al., 2020). Αντίθετα, τα κριτήρια αποκλεισμού μη αποδεκτών αποτελεσμάτων από την τελική λίστα θα είναι εκδόσεις που δεν είναι γραμμένες στην αγγλική γλώσσα και ανασκοπήσεις συνεδρίων.

3.6.5. Εξαγωγή και αποθήκευση αποτελεσμάτων

Το τελευταίο στάδιο της συλλογής δεδομένων περιλαμβάνει την εξαγωγή και αποθήκευση των αποτελεσμάτων, όπου μετά τη χρήση κατάλληλων παραμέτρων καθίσταται εφικτή η εφαρμογή τους από τις βάσεις Scopus και Web of Science σε μορφή BibTeX (.bib).



Εικόνα 3.6: Εξαγωγή δεδομένων BibTeX από Scopus



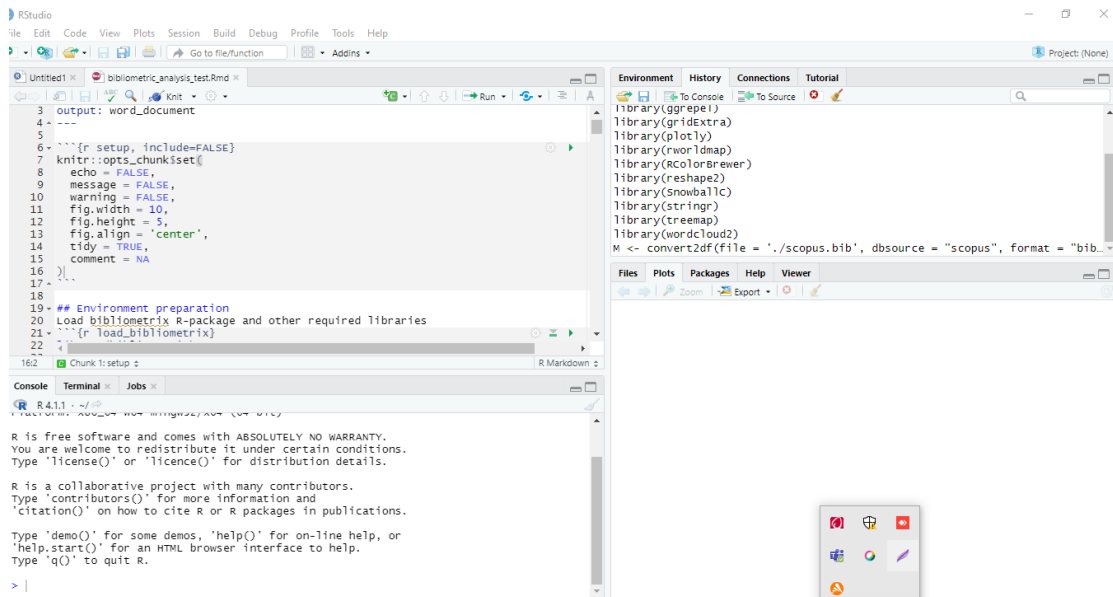
Εικόνα 3.7: Εξαγωγή δεδομένων BibTeX από Web of Science

Όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιούνται αυτές οι δύο βάσεις δεδομένων, καθώς κρίνονται πιο έγκυρες όσον αφορά στη βιβλιογραφική ανάλυση, καθώς εμπεριέχουν όλες τις χρήσιμες προς επεξεργασία πληροφορίες, όπως ονόματα συγγραφέων, τίτλο, αναφορές, λέξεις-κλειδιά και περίληψη, όπως φαίνεται και στις εικόνες 3.6 και 3.7 αντίστοιχα.

3.7. Ανάλυση δεδομένων

3.7.1. Μεταφορά δεδομένων στο *bibliometrix R-Tool*

Τα αρχεία BibTeX (.bib) που έχουν αντληθεί από τις βάσεις Web of Science και Scopus μεταφέρονται στο περιβάλλον του RStudio με το «*bibliometrix R-Tool*» (Aria & Cuccurullo, 2017). Έπειτα, εμφανίζεται ένας πίνακας βιβλιογραφικών δεδομένων, όπου δημιουργούνται εγγραφές που περιλαμβάνουν άρθρα και μεταβλητές, τα οποία αντιστοιχούν σε στοιχεία, όπως ονόματα συγγραφέων, λέξεις-κλειδιά, τίτλο και περαιτέρω πληροφορίες, όπως φαίνεται στην εικόνα 3.8.



Εικόνα 3.8: Πίνακας βιβλιογραφικών δεδομένων

Με άλλα λόγια, αυτά τα στοιχεία ονομάζονται και μετα-δεδομένα και αποτελούν τις βιβλιογραφικές ιδιότητες ενός άρθρου, τα οποία συμπράττουν, ώστε να επιτευχθεί η ορθότερη ‘ανάγνωση’ των αποτελεσμάτων, που θα εξαχθούν.

3.7.2. Αφαίρεση διπλών καταχωρήσεων

Σε αυτό το στάδιο, πραγματοποιείται η αφαίρεση των διπλών καταχωρήσεων, δηλαδή της βιβλιογραφίας που εντοπίζεται στην τρέχουσα αναζήτηση και των δύο βάσεων (Web of Science και Scopus), που διεξήχθη με το «bibliometrix R-Tool» (Aria & Cuccurullo, 2017).

3.7.3. Σύνοψη δεδομένων

Η σύνοψη των δεδομένων της βιβλιομετρικής ανάλυσης περιλαμβάνει ένα συγκεντρωτικό πίνακα με τις πιο σημαντικές πληροφορίες, όπως τα πιο σχετικά άρθρα ανά αριθμό παραπομπών, ο αριθμός αναφορών ανά χώρα, οι πιο παραγωγικοί συγγραφείς, οι πιο σχετικές πηγές, οι πιο παραγωγικές χώρες, και οι πιο κατάλληλες λέξεις-κλειδιά. Αυτός ο συγκεντρωτικός πίνακας παρουσιάζει τον όγκο της συλλογής δεδομένων ως προς τον αριθμό των άρθρων, τον αριθμό των πηγών, τον αριθμό των συγγραφέων, το χρονικό διάστημα, τον αριθμό των λέξεων-κλειδιών, και τον μέσο αριθμό των αναφορών. Επιπροσθέτως, παρουσιάζονται κάποιοι δείκτες συν-συγγραφής, όπου ο δείκτης συν-συγγραφέων ανά άρθρο υπολογίζεται ως ο μέσος αριθμός συν-συγγραφέων ανά άρθρο. Παράλληλα, ο δείκτης συνεργασίας υπολογίζεται ως ο λόγος των συνολικών

συγγραφέων άρθρων πολλαπλής συγγραφής και του συνόλου άρθρων πολλαπλής συγγραφής (Koseoglu, 2016).

3.7.4. Δημιουργία δικτύων

Η δημιουργία δικτύων αποτελεί μια άλλη παράμετρο της βιβλιομετρικής ανάλυσης δεδομένων. Ειδικότερα, έχουν αναδειχθεί διάφορες προσεγγίσεις για τη δημιουργία δικτύων αξιοποιώντας πολλαπλές μονάδες ανάλυσης, όπως η ανάλυση «co-word», η οποία χρησιμοποιεί τις σημαντικότερες λέξεις ή λέξεις-κλειδιά των άρθρων για να εξετάσει το εννοιολογικό πεδίο ενός ερευνητικού θέματος (Callon et al., 1983). Επίσης, η ανάλυση «co-word» δημιουργεί σημασιολογικούς χάρτες ενός ερευνητικού πεδίου που καταστούν πιο εύκολη την ανάγνωσή του. Παράλληλα, μια άλλη βιβλιομετρική ανάλυση, όπως και προαναφέρθηκε, αποτελεί αυτή της συν-συγγραφής (co-author analysis), η οποία μελετά τους συγγραφείς και τις μεταξύ τους σχέσεις για να ερευνήσει τα δίκτυα συνεργασίας (Glanzel, 2001). Ωστόσο, η πιο εύχρηστη βιβλιομετρική ανάλυση είναι αυτή των παραπομπών (citation analysis), η οποία χρησιμοποιεί τις αναφορές ως μέτρο σύγκρισης μεταξύ των άρθρων, περιοδικών και συγγραφέων. Με άλλα λόγια, η ανάλυση παραπομπών εμπεριέχει τη βιβλιογραφική σύζευξη (bibliographic coupling) και την ανάλυση συν-παραπομπής (co-citation analysis) μαζί. Μια σύνδεση παραπομπής καθίσταται δυνατή από τους συγγραφείς που αναφέρονται στο ίδιο άρθρο, ενώ μια βιβλιογραφική σύζευξη παράγεται από τους συγγραφείς που αναφέρουν το ίδιο άρθρο. Μολονότι, η βιβλιογραφική σύζευξη είναι αξιόπιστη για την ανίχνευση των συνδέσεων μεταξύ των ερευνητικών ομάδων, η ανάλυση συν-παραπομπής, χρησιμεύει για τον εντοπισμό πολλαπλών συνδέσεων σημείων κοινής σκέψης (Aria & Cuccurullo, 2017).

3.7.5. Πλήρης επισκόπηση

Στο τελευταίο στάδιο της ανάλυσης των δεδομένων περιλαμβάνεται η εξαγωγή των τελικών άρθρων και η πλήρης ανάγνωσή τους. Αρχικά, μελετάται ο τίτλος και το περιεχόμενο του κάθε άρθρου. Ως επί το πλείστον, τα άρθρα που επιλέχθηκαν από την αναζήτηση στο R-Tool παρουσίασαν μεγάλη συνάφεια με το αντικείμενο της έρευνας. Επίσης, αυτά τα άρθρα που επιλέχθηκαν ήταν δημοσιευμένα στην αγγλική γλώσσα σε έγκριτα περιοδικά, τα οποία, συνήθως, παρέχουν περισσότερες θεωρητικές παραπομπές σε σύγκριση με άλλα (Derbe et al., 2020). Παρόλα αυτά, υπήρξαν άρθρα που εκμαιοθήκαν, τα οποία με εξαίρεση λίγες ονομαστικές αναφορές στις λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν, δεν δύναται να θεωρηθούν απολύτως συναφή με το θέμα της επιστημονικής μελέτης. Έπειτα, ερευνάται η περίληψη-σύνοψη κάθε άρθρου, με απώτερο σκοπό να εντοπιστεί η πιθανότητα για το αν ανταποκρίνεται τουλάχιστον σε μία ερευνητική ερώτηση, ώστε να είναι εφικτή η συμπερίληψή του στην τελική βιβλιογραφική συλλογή. Τέλος, ενδέχεται, κατά τη διάρκεια της πλήρους ανάγνωσης, να εντοπιστούν πρόσθετα σχετικά

άρθρα από τις βιβλιογραφικές παραπομπές. Αυτό έχει ως στόχο, να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας και, συνεπώς, με τα ερευνητικά ερωτήματα.

3.8. Σύνοψη

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύθηκε ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο R-Tool. Η συγκεκριμένη διαδικασία αναζήτησης άρθρων καταδεικνύει ότι μια μη αυτόματη ανασκόπηση για ένα τέτοιο αριθμό ερευνητικών δημοσιεύσεων είναι χρονοβόρα και αμφισβητείται η αξιοπιστία τους λόγω της υποκειμενικότητάς που υπάρχει. Επίσης, παρουσιάζεται μια καινοτόμος μέθοδος γρήγορης ανίχνευσης σχετικής βιβλιογραφίας με το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, η οποία με ορθή χρήση των λέξεων-κλειδιών, δύναται να αποτελέσει έναν πολλά υποσχόμενο τρόπο ανασκόπησης, προσφέροντας μεγάλη ευελιξία στους χρήστες του για το μέλλον.

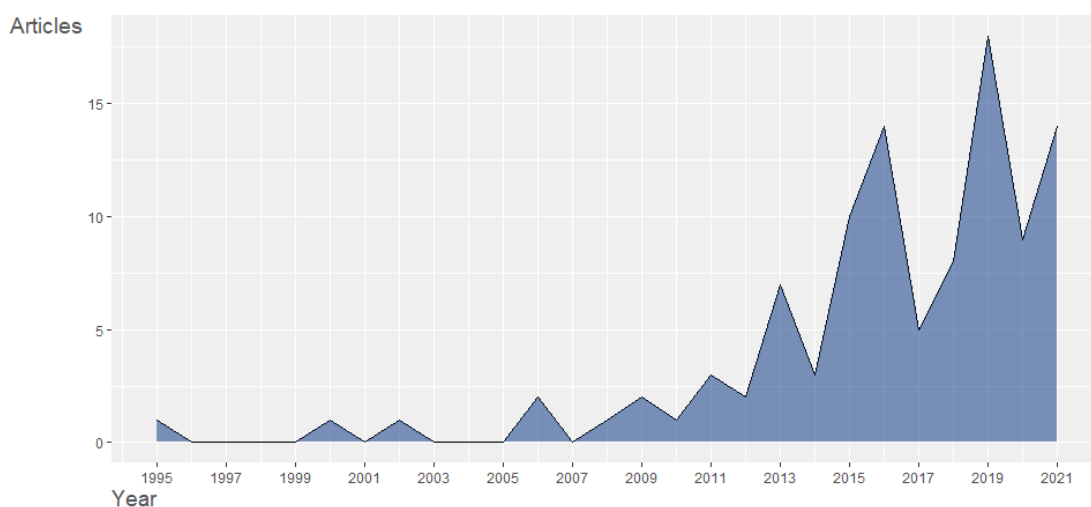
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

4.1. Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα, θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν τα ευρήματα που διεξήχθησαν από την απερχόμενη ανάλυση των δεδομένων. Όπως προαναφέρθηκε, η συγκεκριμένη έρευνα υλοποιήθηκε, έτσι ώστε το υλικό που συγκεντρώθηκε να είναι αξιόπιστο, ευανάγνωστο και άμεσα ανακτήσιμο χωρίς καθόλου σπατάλη χρόνου. Επομένως, σε αυτήν την ενότητα, θα αποδειχθεί αν αυτή η μέθοδος απέδωσε τα μέγιστα ή άφησε κάποια περιθώρια βελτίωσης.

4.2. Περιγραφική βιβλιομετρική ανάλυση

Όπως προαναφέρθηκε, το Scopus και το Web of Science καλύπτουν ένα ευρύτερο φάσμα των πιο πρόσφατων δημοσιεύσεων και για να εξισορροπηθεί η ακαδημαϊκή συμβολή και η κάλυψη του θέματος της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η βιβλιομετρική αναζήτηση αυτών των μηχανών αναζήτησης δεδομένων, οι οποίες είναι από τις σημαντικότερες πηγές βιβλιογραφίας που περιλαμβάνουν τον μεγαλύτερο αριθμό αναφορών και περιλήψεις (Derbe et al., 2020).



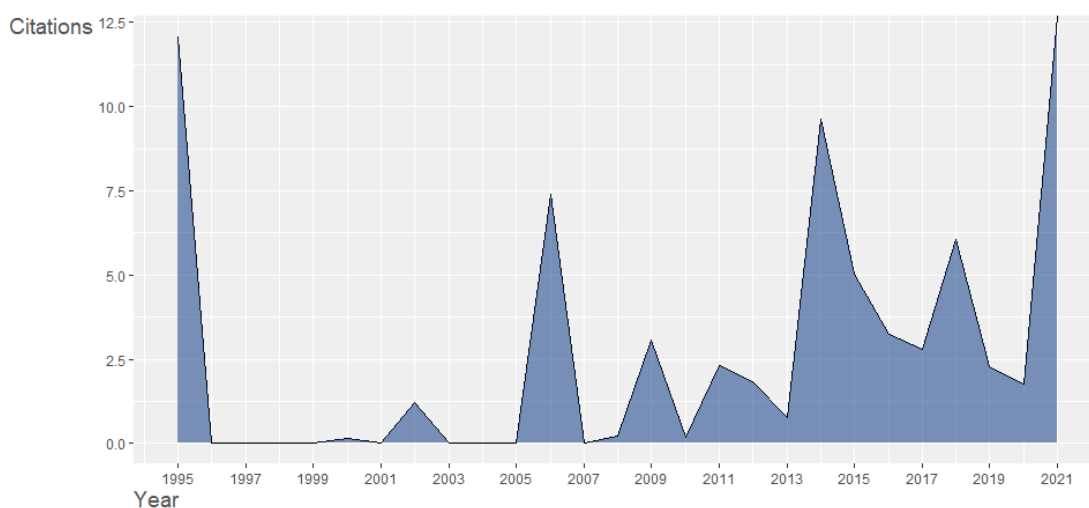
Εικόνα 4.1: Ετήσια επιστημονική παραγωγή (σε άρθρα)

Στην εικόνα 4.1 απεικονίζεται η ετήσια παραγωγή επιστημονικού περιεχομένου, που αφορά άρθρα με σημείο αναφοράς το φαινόμενο του projectification και εξελίσσεται στο χρόνο από το 1995 μέχρι και σήμερα. Είναι εμφανής η ραγδαία αύξηση ενδιαφέροντος τα τελευταία χρόνια με αποκορύφωμα τα έτη 2018-2019.

4.3. Σύνοψη δεδομένων

4.3.1. Ανάπτυξη πηγών

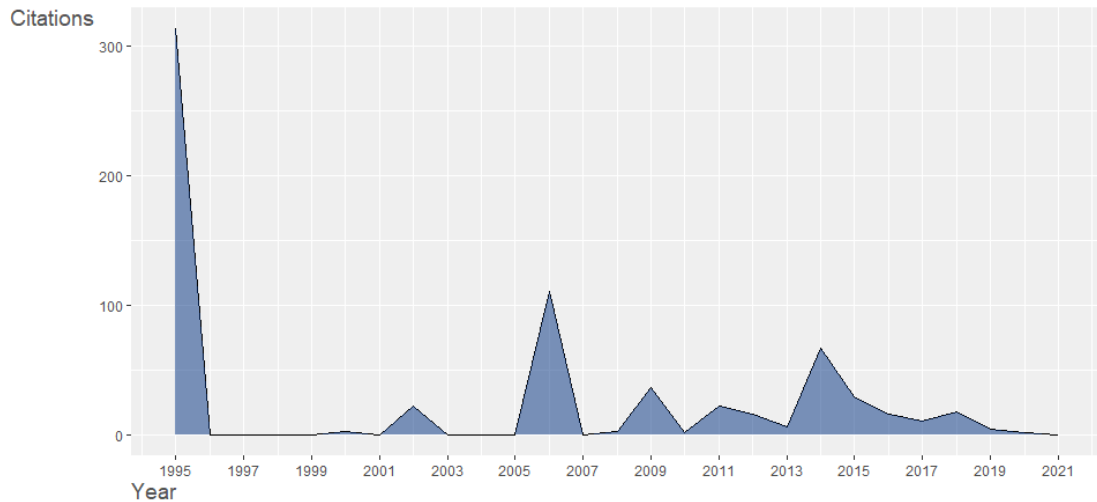
Στην εικόνα 4.2, απεικονίζονται τα αποτελέσματα από την εύρεση των άρθρων στις βάσεις δεδομένων Scopus και Web of Science, όπου εμφανίζεται ο μέσος όρος αναφορών ανά άρθρο που εκδίδεται κάθε έτος, με εύρος αναζήτησης από το έτος 1995 μέχρι και σήμερα. Παρατηρείται μια ποικιλομορφία. Το 1995 υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο φαινόμενο, το «projectification», άλλωστε είναι και η πρώτη φορά που εισάγεται ως έννοια, και έπειτα από μια ασταθή πορεία, καταλήγει να επαναλαμβάνεται αυτή η ανοδική τάση, ίσως και με πιο έντονη παρουσία, στη σημερινή εποχή.



Εικόνα 4.2: Μέσος όρος αναφορών των άρθρων (αναφορές ανά έτος)

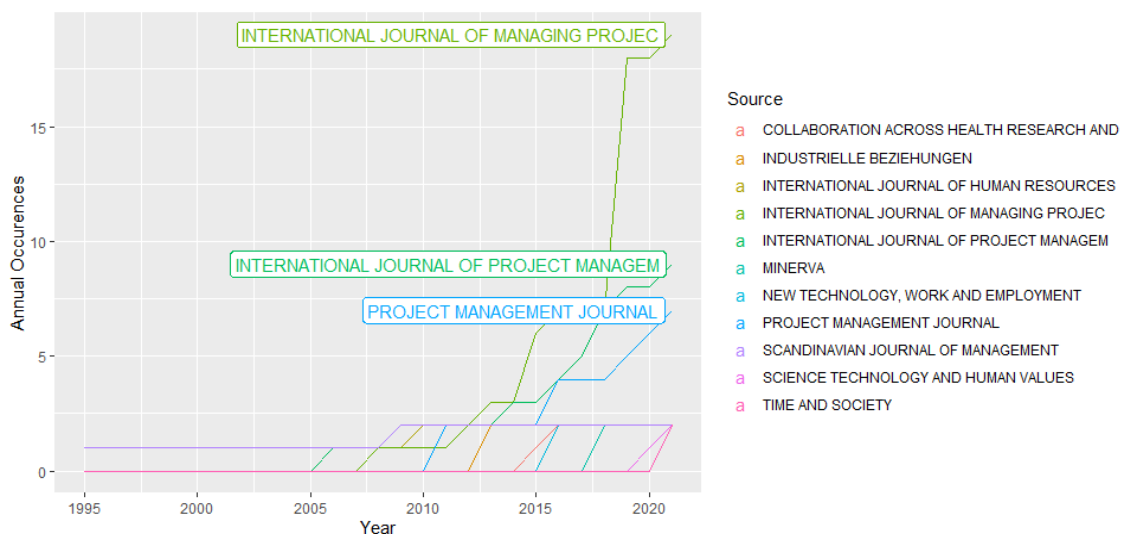
Στην εικόνα 4.3, παρουσιάζεται μια διαφορετική οπτική σχετικά με το εύρος αναζήτησης των παραπομπών που εμφανίζονται στο σύνολο της βιβλιομετρικής αναζήτησης, συμπεριλαμβανομένων όλων των επιστημονικών υλικών, όπως περιοδικών, διατριβών ή/και άρθρα συνεδρίων, και όχι μόνο άρθρων, όπως απεικονίζεται στο παραπάνω διάγραμμα. Σε αυτό το σημείο, παρατηρείται μία ανέλπιστη κατακόρυφη άνοδος, καθώς εισήχθη ο όρος «projectification» το 1995, ωστόσο η πορεία δεν προμηνύεται το ίδιο ελπιδοφόρα, παρουσιάζοντας λίγες αναφορές του συγκεκριμένου επιστημονικού πεδίου κατά την πάροδο του χρόνου. Η σύγκριση των δύο εικόνων 3.2 και 3.3, αποτελείται από ορισμένα κοινά σημεία, κυρίως κατά τις δύο πρώτες δεκαετίες, αλλά διαφοροποιείται αρκετά όσο ο οριζόντιος άξονας πλησιάζει στα τελευταία πέντε έτη που έχουμε διανύσει έως και σήμερα. Είναι προφανές ότι, η διεύρυνση του πεδίου αναζήτησης σε περισσότερα επιστημονικά κέντρα, καθιστά το φαινόμενο «projectification» ένα αρκετά

εξελισσόμενο θέμα έρευνας, που δραστηριοποιείται, όμως, σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με πολλά ενδιαφέροντα πεδία έρευνας.



Εικόνα4.3: Μέσος όρος συνολικών αναφορών (αναφορές ανά έτος)

Η συνάρτηση sourcegrowth υπολογίζει τα ετήσια δημοσιευμένα έγγραφα των κορυφαίων πηγών, όπως φαίνεται στην εικόνα 4.4. Με άλλα λόγια, σε αυτή τη συνάρτηση απεικονίζονται τα δημοσιευμένα έγγραφα, που έχουν ως κεντρικό άξονα το φαινόμενο «projectification», ετησίως σε έγκριτα περιοδικά, με κυριότερα τα “Project Management Journal”, “International Journal of Project Management” και “International Journal of Managing Projects”. Αναμφίβολα, προκύπτουν αναφορές και στα υπόλοιπα περιοδικά που εμφανίζονται δεξιά του διαγράμματος, μόνο που παρουσιάζονται σε μικρότερη κλίμακα σε σύγκριση με τα προαναφερόμενα.

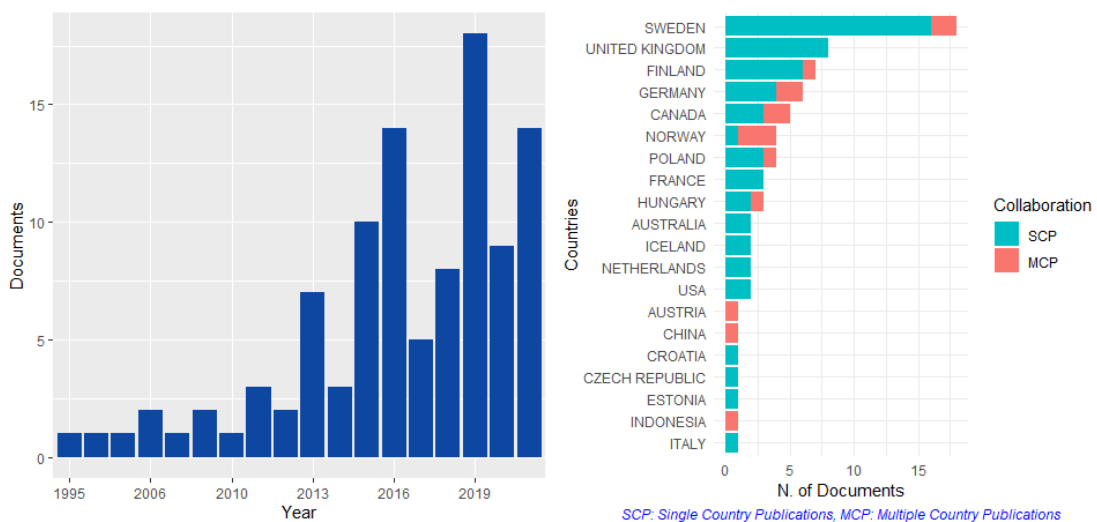


Εικόνα 4.4: Συνάρτηση source growth της βιβλιογραφικής συλλογής (αναφορές ανά έτος)

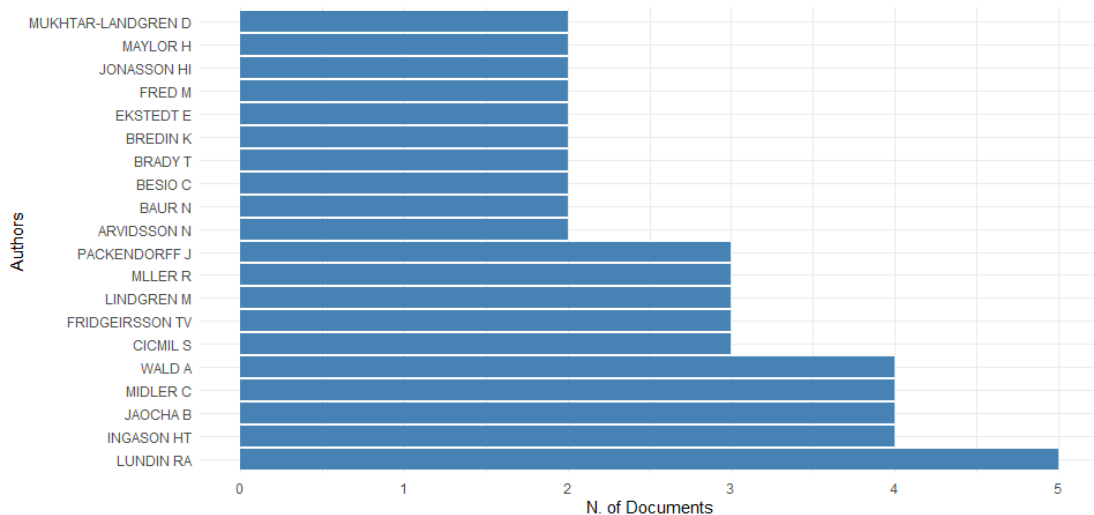
Αυτή η συνάρτηση ενισχύει την παρουσία του φαινομένου «projectification» στην επιστημονική κοινότητα, καθιστώντας το μια αξιοσημείωτη προσθήκη στο κοινωνικοοικονομικό γίγνεσθαι.

4.3.2. Δίκτυο χωρών

Ένα άλλο αποτέλεσμα που προκύπτει από την αναζήτηση άρθρων με τομέα ενδιαφέροντος το φαινόμενο projectification, αφορά στη σύγκριση μεταξύ του έτους και της χώρας/εθνικότητας των συγγραφέων. Τα τελευταία έτη εμφανίζεται αυξημένο ενδιαφέρον από τους συγγραφείς της βόρειας Ευρώπης για αυτό το επιστημονικό πεδίο. Αυτό σαν συμπέρασμα δεν αποκλείει συγγραφείς από άλλες χώρες να μελετήσουν την έννοια του projectification, αλλά η συμμετοχή τους προκύπτει φανερά πιο περιορισμένη, όπως φαίνεται στις εικόνες 4.5 και 4.6.

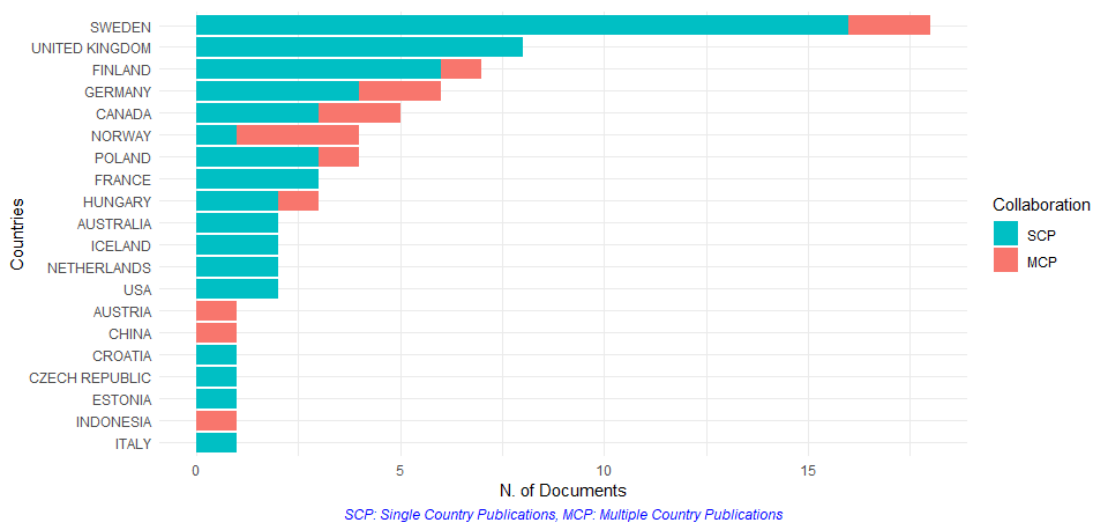


Εικόνα 4.5: Αναφορές ανά έτος και ανά χώρα

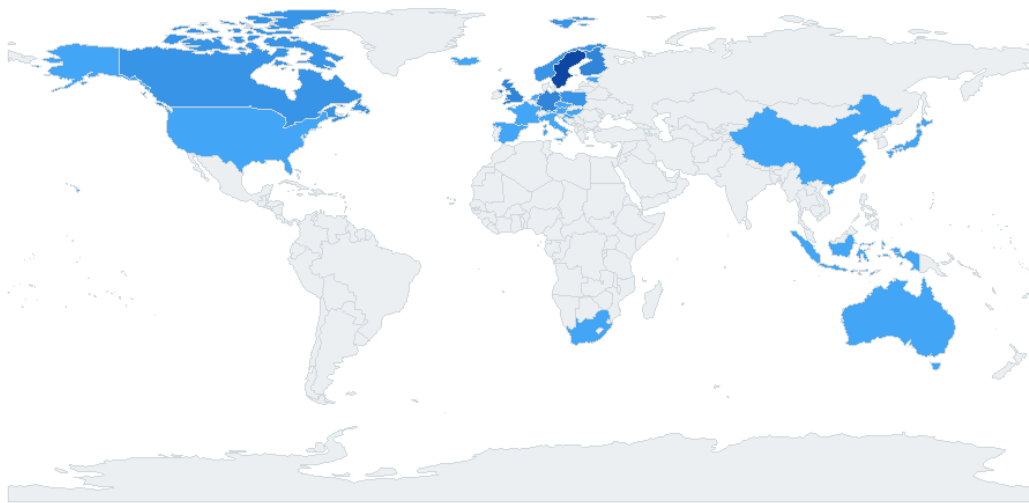


Εικόνα 4.6: Πιο παραγωγικοί συγγραφείς της βιβλιογραφικής συλλογής

Στην εικόνα 4.7 που ακολουθεί, προκύπτει με διαφορετικό διάγραμμα το προαναφερόμενο συμπέρασμα, ότι, δηλαδή, οι χώρες που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο είναι, κυρίως, οι βόρειες χώρες. Σε αυτό το διάγραμμα διαφαίνεται πιο καθαρά ότι σε κάποιες χώρες, όπως η Σουηδία, που είναι και πρώτη στη λίστα, έχουν δημοσιεύσεις από μόνο ένα συγγραφέα, αλλά και δημοσιεύσεις συνεργαζόμενων συγγραφέων. Με άλλα λόγια, υπάρχουν άρθρα που έχουν ολοκληρωθεί από ένα μόνο συγγραφέα και άρθρα που αποτελούνται από περισσότερους από έναν συγγραφείς, που συνεργάστηκαν, ώστε να προσεγγίσουν το θέμα από μια ξεχωριστή οπτική ο καθένας. Επίσης, παρατηρείται ότι υπάρχουν και χώρες που δεν ασπάζονται αυτή τη ποικιλομορφία, αλλά και χώρες που προτιμούν μόνο αυτό το είδος συγγραφής. Σε κάθε περίπτωση, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τη συνάφεια των συγγραφέων με το ερευνητικό πεδίο που ερευνάται.



Εικόνα 4.7: Πιο παραγωγικές χώρες της βιβλιογραφικής συλλογής



Εικόνα 4.8: Αντιστοίχιση συγγραφέων-χώρα προέλευσης της βιβλιογραφικής συλλογής

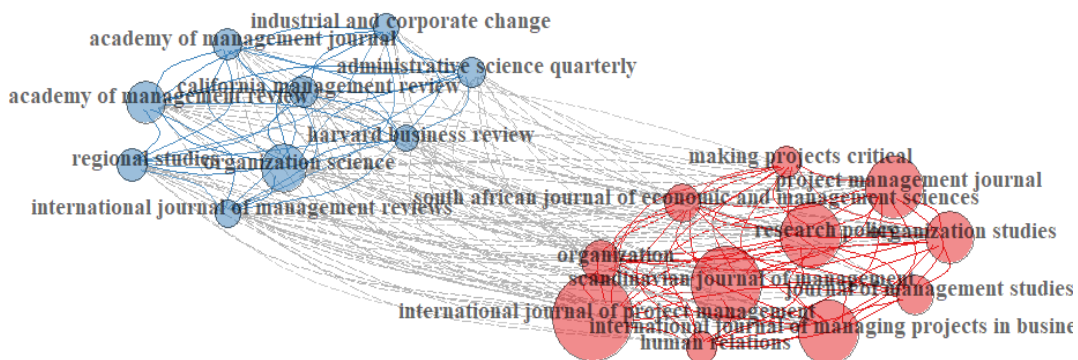
Στην τελευταία εικόνα (εικόνα 4.8) σχετικά με την σχέση συγγραφέα – χώρα προέλευσης, παρουσιάζεται ένας παγκόσμιος χάρτης, όπου εστιάζει στις χώρες με τις περισσότερες αναφορές και στην ουσία εκφράζει μια πανοραμική οπτική της επικρατούσας κατάστασης ανά τον κόσμο.

4.3.3. Δίκτυο συν-παραπομπής πηγών

Το δίκτυο συν-παραπομπής πηγών εμφανίζεται στην Εικόνα 4.9, η οποία αποκαλύπτει την ύπαρξη δύο διαφορετικών συστάδων. Η μπλε συστάδα περιλαμβάνει πηγές, οι οποίες εστιάζουν σε θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση όσον αφορά στο φαινόμενο projectification και τη διαχείριση των συμβαλλόμενων μερών που το περιβάλλουν.

Η κόκκινη συστάδα περιλαμβάνει πηγές, όπως το “International Journal of Project Management”, οι οποίες εστιάζουν στους οργανισμούς που λειτουργούν με τα έργα και στον κοινωνικό αντίκτυπο που δημιουργείται.

Αυτό το συγκεκριμένο σύμπλεγμα συστάδων σε αυτήν την εικόνα, διαμορφώθηκε σύμφωνα με την πρώτη αναζήτηση που διεξήχθη στο bibliometrix R-Tool, όπου και προέκυψαν αυτά τα αποτελέσματα.



Εικόνα 4.9: Πηγές δικτύων συν-παραπομπής της βιβλιογραφικής συλλογής (πρώτη αναζήτηση)

Στην εικόνα 4.10, εμφανίζονται τα αποτελέσματα από τη δεύτερη αναζήτηση, όπου και παρατηρείται διαφορά, κυρίως, στο σχήμα των συστάδων και όχι στα ουσιαστικά ευρήματα, τα οποία συνάδουν με αυτά της πρώτης αναζήτησης, με εξαίρεση κάποιες προσθήκες στη νέα αναζήτηση, χωρίς να αλλάξει κάτι όσον αφορά στα αποτελέσματα που προέκυψαν. Άλλωστε, αυτό το αποτέλεσμα θεωρούνταν αναμενόμενο, καθώς όλα τα αποτελέσματα από όλες τις αναζητήσεις ήταν ίδια, για αυτό και κανένα από τα υπόλοιπα διαγράμματα δεν είχε διαφορά μεταξύ των δύο αναζητήσεων.



Εικόνα 4.10: Πηγές δικτύων συν-παραπομπής της βιβλιογραφικής συλλογής (δεύτερη αναζήτηση)

Επομένως, επί της ουσίας, οι δύο αναζητήσεις είχαν πανομοιότυπα συμπεράσματα και δεν υπήρξαν εκπλήξεις ως προς την εγκυρότητα τους.

4.3.4. Δίκτυο λέξεων - κλειδιών

Στην εικόνα 4.11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αναζήτησης λέξεων – κλειδιών, όπως προέκυψαν από τη χρήση του bibliometrix R-Tool. Στην πρώτη στήλη αναφέρονται οι λέξεις-κλειδιά των συγγραφέων και στη δεύτερη ο αριθμός των άρθρων, στα οποία υπάρχουν αυτές οι λέξεις.

Most Relevant Keywords			
Author Keywords(DE)	Articles	Keywords-Plus (ID)	Articles
1 PROJECTIFICATION	38	PROJECT MANAGEMENT	23
2 PROJECT MANAGEMENT	13	INNOVATION	6
3 PROJECT	5	PROJECTIFICATION	6
4 PROJECTS	5	ECONOMICS	4
5 TEMPORARY ORGANIZATION	5	GOVERNANCE APPROACH	4
6 GOVERNANCE	4	POLITICS	4
7 PROJECT GOVERNANCE	4	TANZANIA	4
8 EUROPEAN UNION	3	CONCEPTUAL FRAMEWORK	3
9 GOVERNANCE OF PROJECTS	3	EMPIRICAL RESEARCH	3
10 ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT	3	EMPLOYMENT	3
11 PROJECT CLASS	3	HEALTH EQUITY	3
12PROJECT TOOLS & TECHNICS	3	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	3
13 ADAPTIVE GOVERNANCE	2	PROJECT GOVERNANCE	3
14 COMPETENCE	2	PROJECT WORK	3
15 EUROPEANIZATION	2	PUBLIC SECTOR	3
16GLOBAL PROJECT MANAGEMENT	2	COMPARATIVE STUDY	2
17 GOVERNMENTALITY	2	DEFORESTATION	2
18 INFORMATION TECHNOLOGY	2	DENMARK	2
19 INNOVATION MANAGEMENT	2	ETHNOGRAPHY	2
20 INSTITUTIONAL CHANGE	2	FORESTRY	2

Εικόνα 4.11: Πίνακας σχετιζόμενων λέξεων - κλειδιών

Σε αυτή την εικόνα, παρατηρείται μια ποικιλομορφία ως προς τις συναφείς λέξεις με το θέμα, οι οποίες δίνουν πρόσβαση σε κάποιες διαστάσεις του φαινομένου «projectification» που είναι πιθανό να μην αναζητούνταν αυτούσιες χωρίς τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου. Ένα παράδειγμα αναφέρεται στη λέξη «governmentality», η οποία συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με το ερευνητικό θέμα, αλλά είναι πιθανό να διαφύγει της προσοχής των ερευνητών.

4.4. Συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση

Στο τελευταίο στάδιο διεξαγωγής των αποτελεσμάτων, πραγματοποιείται μία διεξοδική βιβλιογραφική επισκόπηση και ταξινόμηση των επιλεγμένων άρθρων

από τις στοχευόμενες αναζητήσεις, σύμφωνα, πάντα, και με τη συνάφεια που προκύπτει σε σχέση με τις ερευνητικές ερωτήσεις.

Με βάση τα στοιχεία που εκμαιεύθηκαν, παρουσιάστηκαν τρεις κύριες διαστάσεις του «projectification», οι οποίες αναλύουν από τη δική τους οπτική η καθεμία την έννοια αυτού του φαινομένου. Αυτές οι διαστάσεις είναι η κυβερνησιμότητα, η οργάνωση και το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται αυτό το φαινόμενο.

Αρχικά, η κυβερνησιμότητα είναι ένα πεδίο, το οποίο δε μπορεί να θεωρηθεί η πρώτη σκέψη σε ότι αφορά το φαινόμενο «projectification», ωστόσο έχει άμεση σύνδεση με αυτήν την έννοια, καθώς η κυβερνησιμότητα είτε στο δημόσιο, είτε στον ιδιωτικό τομέα συνυπάρχει με την υλοποίηση και διαχείριση έργου (project management) και, κατ' επέκταση, με το projectification. Η δεύτερη διάσταση, η οργάνωση, είναι ταυτόσημη με ό,τι αφορά το έργο, αφού σαν έννοια εμπεριέχει την έννοια της διαχείρισης (management), με ό,τι αυτό συνεπάγεται στο χώρο του κοινωνικοοικονομικού γίνεσθαι. Τέλος, η διάσταση του περιβάλλοντος αφορά όλο το φάσμα στο οποίο δραστηριοποιείται το έργο και, συνεπώς, και το projectification, καθώς περιλαμβάνει τόσο το δημόσιο, όσο και τον ιδιωτικό τομέα, και αναλύει σε ποιο βαθμό καθίσταται δυνατή η εφαρμογή αυτού του φαινομένου σε κάθε τομέα και με τι αντίκτυπο στους άμεσα εμπλεκόμενους. Αυτές οι τρεις διαστάσεις αποτέλεσαν τη βάση για την πιο αποτελεσματική διερεύνηση αυτού του επιστημονικού πεδίου.

Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των αναζητήσεων, προέκυψαν άρθρα τα οποία δεν παρουσίαζαν άμεση συνάφεια με το φαινόμενο του «projectification», απλά πραγματοποιούσαν κάποιες αναφορές στο φαινόμενο, χωρίς, ουσιαστικά, να το αναδεικνύουν και να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με αυτό. Αυτά τα άρθρα αφορούσαν, το ένα τη διαχείριση έργων σε τριτοκοσμικές χώρες, και, το άλλο, τη διαχείριση νοσηλείας των ασθενών και τις επιπτώσεις που μπορεί να προκαλέσει μια λάθος αντιμετώπιση από τους επιστήμονες υγείας, αλλά και από τους ίδιους τους ασθενείς. Παρόλα αυτά, όπως αναφέρουν οι Jacobsson και Jalocha (2021), η χρήση του εργαλείου R-Tool, ειδικότερα σε βάσεις δεδομένων, όπως το WoS και Scopus, συμβάλλει σημαντικά στην εύρεση επιστημονικής βιβλιογραφίας, που με τη προσθήκη κατάλληλων λέξεων-κλειδίων προκύπτουν ορθά αποτελέσματα συνδεδεμένα με το ερευνητικό πεδίο που εξετάζεται.

4.5. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων και παρατέθηκαν οι απαντήσεις αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν διατυπωθεί. Αρχικά, αναλύθηκαν τα άρθρα και οι δημοσιεύσεις που εξήχθησαν από τη χρήση του εργαλείου R-Tool, ώστε να διαπιστωθεί αν αυτό το δείγμα ήταν το καταλληλότερο για μελέτη. Καθώς διαπιστώθηκε ότι, το δείγμα τυγχάνει βελτίωσης, χρησιμοποιήθηκε και η

παραδοσιακή μέθοδος ανεύρεσης βιβλιογραφίας για την επίτευξη μιας πιο ολοκληρωμένης έρευνας. Τέλος, παρουσιάστηκαν και εξηγήθηκαν κάποια διαγράμματα, που εξήχθησαν από τη χρήση του εργαλείου R-Tool, για την αποτελεσματικότερη παράθεση των ευρημάτων.

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Προτάσεις

5.1. Εισαγωγή

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της παρούσας έρευνας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το θεωρητικό-ερευνητικό μέρος, καθώς και κάποια βασικά σημεία από τη χρήση του εργαλείου για τη βιβλιογραφική επισκόπηση. Επιπροσθέτως, διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα, ενώ, τέλος, αναφέρονται οι περιορισμοί, που διέπουν την παρούσα διπλωματική εργασία.

5.2. Συμπεράσματα – Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα, υλοποιήθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, και στόχο έχει την παρουσίαση του φαινομένου και την ανάλυσή του, ώστε μέσα από αυτή να εντοπιστεί ο βαθμός εφαρμογής αυτού του φαινομένου στην οικονομία και την κοινωνία. Όσο εξελισσόταν η έρευνα, προέκυψε και μία άλλη παράμετρος με την οποία συνδέεται το φαινόμενο και αυτή είναι η επίδραση που ασκεί το «projectification» σε ό,τι αφορά τον διοικητικό παράγοντα, είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα.

Επιπλέον, η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε με απώτερο σκοπό να προκύψουν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τη συμβολή του φαινομένου «projectification» στη σύγχρονη κοινωνία και να καταστεί δυνατή η εξέλιξη του ως μία ανερχόμενη ‘δύναμη’ σε παγκόσμια κλίμακα., ώστε να απαντηθούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς αναπτύχθηκε αυτός ο όρος και γιατί εδραιώθηκε σαν έννοια στον επιστημονικό κόσμο;

Αρχικά, το φαινόμενο «projectification» είναι μια έννοια, που αν και εξελίσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια και έχει σημαντικό αντίκτυπο σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν χαρακτηρίζεται ως νέος όρος. Αυτό αποδεικνύεται από τις αναφορές που έχουν εντοπιστεί στη διάρκεια των χρόνων και έχουν αναλυθεί περαιτέρω στην παρούσα έρευνα, η οποία, κατά αυτόν τον τρόπο, αποκρίνεται στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε, σύμφωνα με το οποίο προκαλείται η απορία για το πώς αναπτύχθηκε αυτό το φαινόμενο και για το λόγο που εδραιώθηκε στο πέρασμα των χρόνων. Οι δημοσιεύσεις που μελετήθηκαν, πραγματοποιώντας ιστορική αναδρομή και, κάποιες από αυτές, αναφέροντας παραδείγματα, εξηγούν τι ακριβώς είναι αυτό το φαινόμενο και γιατί είναι τόσο σημαντικό για την καθημερινότητα τόσο των ατόμων, όσο και των οργανισμών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει πρόσφορο έδαφος για περαιτέρω ανάλυση του φαινομένου και αναζήτηση δεδομένων.

- Με ποιες άλλες διαστάσεις (διοικητικές, οικονομικές, κοινωνικές) συνδέεται αυτό το φαινόμενο;

Σε αρκετά άρθρα της βιβλιογραφίας, παρουσιάζεται έντονα η σύνδεση του φαινομένου με τη διοίκηση, ή στον δημόσιο κλάδο αναφέρεται ως «κυβερνησιμότητα», γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η διοικητική του ‘διάσταση’ είναι αναπόσπαστο κομμάτι του έργου. Η αρχική πρόβλεψη για τη σύνδεση του με το κοινωνικοοικονομικό σκέλος, επιβεβαιώθηκε, καθώς παρατηρήθηκε ότι χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό στην καθημερινότητα, επηρεάζοντας τα άτομα, συνεπώς και ολόκληρη την κοινωνία, αλλά και τους οργανισμούς, ώστε να έχει και οικονομικό αντίκτυπο.

- Πού θα μπορούσε να μας οδηγήσει η μελέτη του και ποια η συμβολή του στη σύγχρονη κοινωνία;

Σύμφωνα με τα ευρήματα, αυτό το φαινόμενο, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια έχει εδραιωθεί και έχει δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος για συνεχώς αυξανόμενη χρήση έργων, τόσο στη καθημερινότητα των ατόμων, όσο και στους οργανισμούς. Επομένως, η μελέτη αυτού του φαινομένου καθίσταται επιτακτική, καθώς έχει να προσφέρει άφθονο υλικό και πληροφορίες για την παροχή καλύτερης ποιότητας ζωής τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

Συμπερασματικά, η παρούσα εργασία αναδεικνύει τη συνεισφορά του φαινομένου «projectification» σε παγκόσμιο επίπεδο, χρησιμοποιώντας μια καινοτόμο μέθοδο αναζήτησης βιβλιογραφίας, με σκοπό μια αντικειμενική και όσο το δυνατόν πιο τεκμηριωμένη άποψη επί του συγκεκριμένου ερευνητικού θέματος. Ωστόσο, υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω έρευνα, καθώς αυτό το επιστημονικό πεδίο είναι ανεξάντλητο και δημιουργεί, συνεχώς, χώρο για μελέτη, αλλά και το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη βιβλιομετρική ανάλυση, επιφέρει, επιπλέον, βελτίωση, ώστε τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι συναφή και αξιόπιστα.

5.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Αναμφισβήτητα, το φαινόμενο «projectification» έχει αναγνωριστεί σε παγκόσμιο επίπεδο και χρησιμοποιείται ήδη σε μεγάλο βαθμό από πολλούς οργανισμούς, οι οποίοι επιθυμούν να εξελιχθούν και κατανοούν τις δυνατότητες που προσφέρει αυτό το φαινόμενο. Με βάση τη βιβλιογραφία, που ανακτήθηκε από τη χρήση του εργαλείου bibliometrix R-Tool, παρατηρήθηκε ότι σε ευρωπαϊκό επίπεδο, κυρίως, η παρουσία του είναι συνεχής και η εφαρμογή του, ιδιαίτερα στις χώρες της βόρειας Ευρώπης, είναι επιτακτική. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι δεν έχει τον ίδιο αντίκτυπο και στις υπόλοιπες χώρες της υφηλίου, απλά δεν ανακτήθηκαν αρκετά δεδομένα, ώστε να διαπιστωθεί κάτι αντίστοιχο. Για αυτό το λόγο, προτείνεται μια μελλοντική έρευνα να εστιάσει περισσότερο σε ένα μεγαλύτερο δείγμα με

ποικιλομορφία σε ό,τι αφορά τις χώρες δημοσιεύσεων, ώστε να αποφευχθούν οι περιορισμοί της παρούσας.

Επιπροσθέτως, η χρήση περισσότερων λέξεων – κλειδιών, καλύπτοντας ένα πιο ευρύ κύκλο σχετιζόμενο με το ερευνητικό θέμα, πιθανώς, να οδηγήσει σε μια πιο στοχευόμενη αναζήτηση πηγών και το αποτέλεσμα που θα εξαχθεί να είναι πιο αντιπροσωπευτικό σε σχέση με του φαινόμενο που μελετάται. Παράλληλα, θα μπορούσε να ήταν δυνατή η παραμετροποίηση του κώδικα που χρησιμοποιείται στο R-Tool, με αποτέλεσμα να ενταχθούν περισσότερα δεδομένα, εκτός των λέξεων – κλειδιών και των βάσεων αναζήτησης. Τέλος, θα ήταν εφικτή μια σύγκριση μεταξύ των πηγών που εμφανίστηκαν από τη χρήση του εργαλείου R-Tool και των πηγών, που θα μπορούσαν να εντοπιστούν με τον παραδοσιακό τρόπο αναζήτησης μέσα από τις βάσεις δεδομένων Scopus και WoS, ώστε να διαπιστωθεί αν τα αποτελέσματα ήταν ορθά και αν, εν τέλει, η χρήση αυτού του εργαλείου είναι επωφελής ή παρουσιάζει ελλείψεις.

5.4. Περιορισμοί

Η χρήση του εργαλείου bibliometrix R-Tool οδήγησε στην εξαγωγή της τελικής βιβλιογραφίας σχετικά με το ερευνητικό πεδίο που εξετάζεται, όπως φαίνεται στην εικόνα 5.1. Επί της ουσίας, είναι μία λίστα με είκοσι (20) συνολικά άρθρα και βιβλία, που έχουν δημοσιευτεί, και εκμαιεύθηκαν από την αναζήτηση σχετικών συγγραμμάτων στις βάσεις δεδομένων Scopus και WoS, όπως προαναφέρθηκε. Αυτή η λίστα αποτελείται από δύο μέρη, όπου στο πρώτο αναφέρονται τα ονόματα των συγγραφέων και η χρονολογία δημοσίευσης, κατά κύριο λόγο, και στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι αναφορές που έχουν γίνει για το κάθε άρθρο και το ψηφιακό αναγνωστικό αντικείμενου του κάθε άρθρου, δηλαδή ο αριθμός «ταυτότητας» του άρθρου, ώστε να εντοπιστεί με ακριβή και γρήγορο τρόπο.

Top manuscripts per citations

Paper

- 1 MIDLER C, 1995, SCAND J MANAGE
- 2 MAYLOR H, 2006, INT J PROJ MANAGE
- 3 LUNDIN RA, 2015, MANAGING AND WORKING IN PROJECT SOCIETY: INSTITUTIONAL CHALLENGES OF TEMPOR ORGANIZATIONS
- 4 WINCH GM, 2014, INT J PROJ MANAGE
- 5 SCHOPER YG, 2018, INT J PROJ MANAGE
- 6 PACKENDORFF J, 2014, S AFR J ECON MANAGE SCI
- 7 JENSEN A, 2016, PROJ MANAGE J
- 8 HANISCH B, 2011, PROJ MANAGE J
- 9 MLLER R, 2016, INT J PROJ MANAGE
- 10 GODENHJELM S, 2015, INT J MANAG PROJECT BUS

- 11 ARVIDSSON N, 2009, SCAND J MANAGE
- 12 MLLER R, 2017, INT J PROJ MANAGE
- 13 BARDOSH K, 2015, GEOFORUM
- 14 BEAUME R, 2009, INT J PROJ MANAGE
- 15 CICMIL S, 2016, NEW TECHNOL WORK EMPLOY
- 16 GLASDAM S, 2015, NURS PHILOS
- 17 HODGE I, 2016, LAND
- 18 DORNISCH D, 2002, REG STUD
- 19 FOWLER N, 2015, INT J MANAG PROJECT BUS
- 20 FRANSSSEN T, 2018, MINERVA

	DOI	TC	TC per Year	NTC
1	10.1016/0956-5221(95)00035-T	314	11.21	1.000
2	10.1016/j.ijproman.2006.09.014	208	12.24	1.874
3	10.1007/9781139939454	156	19.50	5.183
4	10.1016/j.ijproman.2013.10.012	119	13.22	1.767
5	10.1016/j.ijproman.2017.07.008	71	14.20	3.917
6	10.4102/sajems.v17i1.807	71	7.89	1.054
7	10.1177/875697281604700303	63	9.00	3.868
8	10.1002/pmj.20241	48	4.00	2.087
9	10.1016/j.ijproman.2016.05.002	43	6.14	2.640
10	10.1108/IJMPB-05-2014-0049	43	5.38	1.429
11	10.1016/j.scaman.2008.09.002	43	3.07	1.162
12	10.1016/j.ijproman.2017.01.007	35	5.83	3.125
13	10.1016/j.geoforum.2015.09.004	34	4.25	1.130
14	10.1016/j.ijproman.2008.09.004	31	2.21	0.838
15	10.1111/ntwe.12058	29	4.14	1.781
16	10.1111/nup.12092	26	3.25	0.864
17	10.3390/land5040039	25	3.57	1.535
18	10.1080/00343400120122098	23	1.10	1.000
19	10.1108/IJMPB-10-2013-0059	22	2.75	0.731
20	10.1007/s11024-017-9338-9	19	3.80	1.048

Εικόνα 5.1: Πίνακας συγκεντρωτικής βιβλιογραφίας από το R-Tool

Ο λόγος που παρουσιάζεται αυτός ο πίνακας είναι ότι, επιθυμούμε να δείξουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί αυτό το εργαλείο και πώς καταλήξαμε στα συγκεκριμένα άρθρα που αναλύθηκαν νωρίτερα. Το bibliometrix R-Tool, έπειτα από ενδελεχή έλεγχο εμφάνισε αυτά τα συγγράμματα, που υπήρχαν και στις δύο βάσεις δεδομένων, που προαναφέρθηκαν, αξιοποιώντας τα κριτήρια που του είχαμε θέσει. Ωστόσο, κάποια άρθρα, που ήδη έχουν αναφερθεί, δεν είχαν άμεση συνάφεια με το θέμα, ενώ άλλα άρθρα, που ήταν αρκετά συναφή, δεν συμπεριλήφθηκαν σε αυτή τη λίστα, με αποτέλεσμα να εκμειευθούν από αυτές τις βάσεις δεδομένων, χωρίς τη χρήση του εργαλείου, αλλά με τον παραδοσιακό τρόπο αναζήτησης συγγραμμάτων. Αυτός ο περιορισμός οδήγησε στο συμπέρασμα ότι, η χρήση αυτού του εργαλείου διευκολύνει την αναζήτηση

δημοσιεύσεων σε μεγάλες βάσεις δεδομένων, ώστε να οργανωθούν τα άρθρα κατά περίπτωση και να τοποθετηθούν σε μία σειρά, απλά δεν φαίνεται να είναι, τελικά, τόσο αξιόπιστο, ώστε να βασιστούμε πλήρως στα αποτελέσματα που εξάγει.

Επιπλέον, ένας άλλος περιορισμός που εντοπίστηκε, είναι ότι κατά την ομαδοποίηση των άρθρων που προέκυψαν από την αναζήτηση, είτε την βιβλιομετρική είτε την παραδοσιακή, υπήρξαν δημοσιεύσεις που αναφέρονταν στο φαινόμενο «projectification» για συγκεκριμένους τομείς με καθορισμένες μελέτες περιπτώσεων, ενώ υπήρξαν άλλες που ανέλυναν το φαινόμενο υπό ένα γενικότερο πρίσμα σε θεωρητική βάση. Από τη μια πλευρά, αυτό βοήθησε στην έρευνα, ώστε να διαμορφωθεί μια πιο σφαιρική άποψη, αλλά αντιμετωπίστηκαν και προβλήματα σε ό,τι αφορά τις χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες ήταν δύσκολο να εντοπιστούν και να παρουσιαστούν στην παρούσα έρευνα, η οποία έχει ως στόχο τη μελέτη του φαινομένου μέσα από ένα ευρύ φάσμα επιστημονικής μελέτης. Συνεπώς, διεξήχθη, σε ένα βαθμό, με πιο δύσκολο τρόπο η άντληση δεδομένων που αφορούσαν την παρουσίαση του φαινομένου και την αναγκαιότητα ύπαρξης, αλλά και εφαρμογής του.

5.5. Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρατέθηκε η ολοκληρωμένη σύνοψη της εργασίας, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε ερευνητικό επίπεδο. Από την παρούσα μελέτη προέκυψαν αποτελέσματα, τα οποία σε ένα γενικότερο πλαίσιο θεωρούνταν αναμενόμενα και, με αυτό τον τρόπο, διαπιστώθηκε και η εγκυρότητα τους. Έπειτα, επισημαίνεται η συνεισφορά του εργαλείου, που χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση βιβλιογραφίας στην παρούσα εργασία και διατυπώνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνες, που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μελλοντικά. Τέλος, το κεφάλαιο καταλήγει με την αναφορά στους περιορισμούς που υπήρξαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alvesson, M. and Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual, *Journal of Management Studies*, **39**(5), 619-644.
- Aria, M. and Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis, *Journal of Informetrics*, **11**(4), 959–975.
- Arvidsson, N. (2009). Exploring tensions in projectified matrix organisations. *Scandinavian Journal of Management*, **25**(1), 97-107.
- Aubry, M. and Lenfle, S. (2012). Projectification: Midler’s Footprint in the Project Management Field, *International Journal of Managing Projects in Business*, **5**(4), 680-694.
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I. and Rodríguez-Rivero, R. (2019). The project managers’ challenges in a projectification environment, *International Journal of Managing Projects in Business*, **12**(3), 522–544.
- Bardosh, K. (2015). Achieving “total sanitation” in rural African geographies: poverty, participation and pit latrines in Eastern Zambia, *Geoforum*, **66**, 53-63.
- Barondeau, R. and Hobbs, B. (2019). Apragmatic sociological examination of projectification, *International Journal of Managing Projects in Business*, **12**(2), 282–297.
- Beaume, R., Maniak, R., and Midler, C. (2009). Crossing innovation and product projects management: A comparative analysis in the automotive industry, *International Journal of Project Management*, **27**(2), 166-174.
- Beijaard, D. (1995). Teachers' Prior Experiences and Actual Perceptions of Professional Identity, *Teachers and Teaching*, **1**(2), 281-294.
- BenMahmoud-Jouini, S. and Midler, C. (1999). Unpacking the notion of prototype archetypes in the early phase of an innovation process, *Creativity and Innovation Management*, **29**(1), 49-71.
- Bergman, I., Gunnarson, S. and Raisanen, C. (2013). Decoupling and standardization in the projectification of a company, *International Journal of Managing Projects in Business*, **6**(1), 106–128.
- Blomquist, T. and Thomas, J. (2004). Feeling good, being good and looking good: Motivations for, and benefits from, project management certification, *International Journal of Project Management*, **36**(3), 498-511.

Boltanski, L. and Chiapello, E. (2005). The New Spirit of Capitalism, *International Journal of Politics*, **18**(3), 161-188.

Boltanski, L. and Chiapello, E. (1999). Le nouvel esprit du capitalisme, *Reis*, **98**(2), 99-225.

Bråthen, C., & Ommundsen, M. (2018). The “dark side” of projectification: The impact of project work on the employees’ well-being: A quantitative study of the impact of project work exposure on employees’ work-related well-being (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).

Bredin, K. and Söderlund, J. (2006). Perspectives on Human Resource Management: an explorative study of the consequences of projectification in four firms, *International Journal of Human Resources Development and Management*, **6**(1), 92-113.

Callon, M., Courtial, J.-P., Turner, W. A. and Bauin, S. (1983). From translations to problematic networks: An introduction to co-word analysis, *Social Science Information*, **22**(2), 191– 235.

Chapman, K. and Ellinger, A. E. (2019). An evaluation of Web of Science, Scopus and Google Scholar citations in operations management, *The International Journal of Logistics Management*, **30**(4), 1039–1053.

Cicmil, S., Lindgren, M. and Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. New Technology, *Work and Employment*, **31**(1), 58-76.

Clark, K. and Fujimoto, T. (1991). Heavyweight product managers, *McKinsey Quarterly*, **1**, 42-60.

Dean, M. (2010). Governmentality: Power and rule in modern society. In: Li, T. M. (2007). *The will to improve: Governmentality, development, and the practice of politics*. Duke University Press, 2007. pp. 1-30.

Denyer, D. and Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In: Denscombe, M. (2017). EBOOK: *The good research guide: For small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK), 2017. pp. 148-161.

Derbe, G., Li, Y., Wu, D. and Zhao, Q. (2020). Scientometric review of construction project schedule studies: trends, gaps and potential research areas, *Journal of Civil Engineering and Management*, **26**(4), 343-363.

- Donnellon, A., & Heckscher, C. C. (1994). *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Dornisch, D. (2002). The Evolution of Post-socialist Projects: Trajectory Shift and Transitional Capacity in a Polish Region, *Regional Studies Association*, **36**(3), 307-321.
- Engwall, M. and Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?, *International Journal of Project Management*, **21**(6), 403-409.
- Engwall, K., Otten, S. and Hutchinson, R. (1992). Regulation of Secondary Metabolism in *Streptomyces* spp. and Overproduction of Daunorubicin in *Streptomyces peucetius*, *Journal of Bacteriology*, **174**(1), 144-154.
- Ethiraj, S., Kale, P., Krishnan, M., S. and Singh, J. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry, *Strategic Management Journal*, **26**(1), 25-45.
- Ewald F. and Fontana, A. (2010). *The government of self and others*, Lectures at College of France, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Fowler, N., Lindahl, M. and Sköld, D. (2015). The projectification of university research A study of resistance and accommodation of project management tools & techniques, *International Journal of Managing Projects in Business*, **8**(1), 9-32.
- Foucault, M. (1977). The political function of the intellectual, *Radical Philosophy*, **17** (13):126-33.
- Franssen, T., Scholten, W., Hessels, L. and Rijcke, S. (2018). The Drawbacks of Project Funding for Epistemic Innovation: Comparing Institutional Affordances and Constraints of Different Types of Research Funding, *Minerva*, **56**, 11–33.
- Lowe, G. F. and Brown, C. (2016). *Managing media firms and industries*, Cham, Switzerland: Springer.
- Galbraith, F. and Barton, M. (1970). Ground Loading from Footsteps, *The Journal of the Acoustical Society of America*, **48**(5B), 1288-1292.
- Gee, J., Cazden, C., Cope, B. and Fairclough, N. (1996). A pedagogy of multiliteracies: Designing social futures, *Harvard Educational Review*, **66**(1), 60-92.

- Gido, J. and Clements, J. (2012). Successful project management (with Microsoft Project and InfoTrac). In: Islam, R., Nazifa, T. H. and Mohamed, S. F. (2019). *Factors influencing facilities management cost performance in building projects*, vol. 33. Journal of Performance of Constructed Facilities, 2019. pp. 1-13.
- Glanzel, W. (2001). National characteristics in international scientific co-authorship relations, *Scientometrics*, **51**(1), 69–115.
- Glasdam, S., Oeye, C., and Thrysoee, L. (2015). Patients' participation in decision-making in the medical field—‘projectification’ of patients in a neoliberal framed healthcare system, *Nursing Philosophy*, **16**(4), 226-238.
- Godenhjelm, S., Lundin, R., A. and Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union, *International Journal of Managing Projects in Business*, **8**(2), 324–348.
- Goodman, R. A. and Goodman, L. P. (1976). Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower-the theater case, *Administrative science quarterly*, 494-501.
- Grey, C. and Garsten, C. (2001). Trust, Control and Post-Bureaucracy, *Organization Studies*, **22**(2), 229-250.
- Griffith, R., Huergo, E., Mairesse, J. and Peters, B. (2006). Innovation and Productivity Across Four European Countries, *Oxford Review of Economic Policy*, **22**(4), 483-498.
- Hanisch, B. and Wald, A. (2011). A Project Management Research Framework Integrating Multiple Theoretical Perspectives and Influencing Factors, *Project Management Journal*, **42**(3), 4–22.
- Hobday, M. (2000). The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems?. *International Journal of Project Management*, **29**(7-8), 871-893.
- Hodge, I., and Adams, W. M. (2016). Short-term projects versus adaptive governance: Conflicting demands in the management of ecological restoration, *Land*, doi:10.3390/land5040039
- Jacobsson, M. and Jałocha, B. (2021). Four images of projectification: an integrative review, *International Journal of Managing Projects in Business*, **14**(7), 1583-1604.
- Jarvenpaa, S. L. and Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams, *Organization Science*, **10**(6), 791–815.

- Jensen, A., Thuesen, C. and Geraldi, J. (2016). The projectification of everything, Projects as a human condition, *Project Management Journal*, **47**(3), 21–34.
- Kanter, R. (1989).The new managerial work, *Harvard business review*, **38**(5), 1442-1465.
- Keith, L. and Windberg, L. (1978).A Demographic Analysis of the Snowshoe Hare Cycle, *Wildlife Monographs*, **58**, 3-70.
- Kitchenham, B. A., Budgen, D. and Brereton, P. (2015). *Evidence-based software engineering and systematic reviews*, CRC press, Broken Sound Parkway, New York.
- Kitchenham, B, & Charters, S., (2007), Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering. In: Runeson, P. and Höst, M. *Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering*, vol. 14. Sweden: Lund, 2009. pp. 131-164.
- Kolisch, R. and Padman, R. (2001). An integrated survey of deterministic project scheduling, *Omega*, **29**(3),249-272.
- Koseoglu, M. A. (2016). Mapping the institutional collaboration network of strategic management research: 1980–2014, *Scientometrics*, **109**(1), 203–226.
- Kralova, I. and Sjöblom, J. (2009). Surfactants Used in Food Industry: A Review, *Journal of Dispersion Science and Technology*, **30**(9), 1363-1383.
- Le Masson, P., Weil, B. and Hatchuel, A. (2006). *Les processus d'innovation, conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès Lavoisier, Paris.
- Lindkvist, L. (2004).Governing Project-based Firms: Promoting Market-like Processes within Hierarchies, *Journal of Management and Governance*, **8**(1), 3-25.
- Loi, R., Hang-yue, N. and Foley, S. (2004).The effect of professional identification on job attitudes: A study of lawyers in Hong Kong, *Organizational Analysis*, **12**(2), 109-128.
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C. and Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*, Cambridge University Press.
- Mael, F. and Ashforth, B. (1992).Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal of Organizational Behavior*, **13**(2), 103-123.

- Manning, W., Basu, A. and Mullahy, J. (2005). Generalized modeling approaches to risk adjustment of skewed outcomes data, *Journal of Health Economics*, **24**(3), 465-488.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. and Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification, *International Journal of Project Management*, **24**(8), 663–674.
- Meredith, J., & Mantel, S., (1995), Technological forecasting. In: Beierlein, J. M., McNamee, L. M. and Ledley, F. D. (2017). *As technologies for nucleotide therapeutics mature, products emerge*, vol. 9. Forest Street, Waltham, 2017. pp. 379-386.
- McKevitt, D., Carbery, R. and Lyons, A. (2017). A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management, *International Journal of Project Management*, **35**(8), 1673–1682.
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The Renault Case, *Scandinavian Journal of Management*, **11**(4), 363–375.
- Morley, E. and Silver, A. (1977). A Film Director's Approach to Managing Creativity, *Harvard Business Review*, **55**(2), 59-70.
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A. and Shao, J. (2016). A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification, *International Journal of Project Management*, **34**(6), 957–969.
- Müller, R., Zhai, L. and Wang, A. (2017). Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success, *International Journal of Project Management*, **35**(3), 378-392.
- Packendorff, J. and Lindgren, M. (2014). Projectification and its consequences: Narrow and Broad Conceptualizations, *SAJEMS Special Issue*, **17**(1), 7–21.
- Parker, J. and Endler, N. (1992). Coping with coping assessment: A critical review, *European Journal of personality*, **6**(5), 321-344.
- PMI (2008) *Pulse of the Profession*. Research, p.22
- PMI (2020) *Pulse of the Profession*. Research, p.25
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of documentation*, **25**, 348.
- Rigault, H. (1856). *Histoire de la querelle des anciens et des modernes*, L. Hachette et cie.

- Schoper, Y., Wald, A., Ingason, H., T. and Fridgeirsson, T. V. (2017). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland, *International Journal of Project Management*, **36**(1), 71–82.
- Shtub, A., Bard, J. F. and Globerson, S. (1994). *Project management: engineering, technology, and implementation*, Prentice-Hall, Inc..
- Skeibrok, J., & Svensson, F. L. (2016). The degree of projectification in organizations, and its impact on strategic flexibility: A quantitative study of the Norwegian economy (Master's thesis, Universitetet i Agder; University of Agder).
- Tranfield, D., Denyer, D., and Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, *British Journal of Management*, **14**(3), 207–222.
- Turner, R., Zolin, R. and Remington, K. (2009). Monitoring the performance of complex projects from multiple perspectives over multiple time frames, *International Research Network of Project Management Conference*, 1-27.
- Turner, J. and Oaks, P. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence, *British Journal of Social Psychology*, **25**(3), 237-252.
- Winch, G., M. (2014). Three domains of project organizing, *International Journal of Project Management*, **32**(5), 721-731.
- Womack, J., Jones, D. and Roos, D. (1990). The machine that changed the world, *Rawson Associates*, **323**, 273-287.
- Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. and Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings, *International Journal of Project Management*, **24**(5), 385-394.
- Θερίου, Ν. Γ. (2001). The relationship between strategy and planning: A survey of the top Greek companies, *Επιθεώρηση Οικονομικών Επιστημών*; **(1)**1

Παράρτημα Α – Κώδικας Βιβλιομετρικής Ανάλυσης

Environment preparation

Load bibliometrix R-package and other required libraries

Data Converting

The function *convert2df* converts SCOPUS and WoS database export files into a data frame with cases corresponding to articles and variables to Field Tags as used in WoS

```
M <-convert2df(file = './scopus.bib', dbsource ="scopus", format
="bibtex")
```

Converting your scopus collection into a bibliographic dataframe

Done!

Generating affiliation field tag AU_UN from C1: Done!

Exploratory analysis – summary of literature collection

The function *biblioAnalysis* calculates main bibliometric measures and performs a bibliometric analysis of a dataset imported from SCOPUS and Web of Science databases. Summary accepts two additional arguments. k is a formatting value that indicates the number of rows of each table. pause is a logical value (TRUE or FALSE) used to allow (or not) pause in screen scrolling. Choosing k=10 you decide to see the first 10 Authors, the first 10 sources, etc.

MAIN INFORMATION ABOUT DATA

Timespan	1995 : 2021
Sources (Journals, Books, etc)	62
Documents	102
Average years from publication	5.78
Average citations per documents	17.87
Average citations per year per doc	2.001
References	6137

DOCUMENT TYPES

article	86
book	1
book chapter	9
conference paper	4
editorial	1
review	1

DOCUMENT CONTENTS

Keywords Plus (ID)	222
Author's Keywords (DE)	368

AUTHORS

Authors	182
Author Appearances	226
Authors of single-authored documents	30
Authors of multi-authored documents	152

AUTHORS COLLABORATION

Single-authored documents	33
Documents per Author	0.56
Authors per Document	1.78
Co-Authors per Documents	2.22
Collaboration Index	2.2

Annual Scientific Production

Year	Articles
1995	1
2000	1
2002	1
2006	2
2008	1
2009	2
2010	1
2011	3
2012	2
2013	7
2014	3
2015	10
2016	14
2017	5
2018	8
2019	18

2020	9
2021	14

Annual Percentage Growth Rate 10.68324

Most Productive Authors

Authors	Articles	Authors	Articles
Fractionalized			
1 LUNDIN RA		5 LUNDIN RA	
3.00			
2 INGASON HT		4 MIDLER C	
2.50			
3 JAOCHA B		4 JAOCHA B	
2.33			
4 MIDLER C		4 VERMEULEN N	
2.00			
5 WALD A		4 WALD A	
1.58			
6 CICMIL S		3 FRED M	
1.50			
7 FRIDGEIRSSON TV		3 MUKHTAR-LANDGREN D	
1.50			
8 LINDGREN M		3 MUNCK AF ROSENSCHLD J	
1.50			
9 MLLER R		3 CICMIL S	
1.33			
10 PACKENDORFF J		3 INGASON HT	
1.33			
11 ARVIDSSON N		2 ARVIDSSON N	
1.17			
12 BAUR N		2 EKSTEDT E	
1.17			
13 BESIO C		2 LINDGREN M	
1.17			
14 BRADY T		2 PACKENDORFF J	
1.17			
15 BREDIN K		2 AUNAPUU-LENTS V	
1.00			
16 EKSTEDT E		2 BARDOSH K	
1.00			
17 FRED M		2 BIEDENBACH T	
1.00			
18 JONASSON HI		2 BREDIN K	

1.00
 19 MAYLOR H 2 DOLLINGER M
 1.00
 20 MUKHTAR-LANDGREN D 2 DORNISCH D
 1.00

Corresponding Author's Countries

	Country	Articles	Freq	SCP	MCP	MCP_Ratio
1	SWEDEN	18	0.2368	16	2	0.111
2	UNITED KINGDOM	8	0.1053	8	0	0.000
3	FINLAND	7	0.0921	6	1	0.143
4	GERMANY	6	0.0789	4	2	0.333
5	CANADA	5	0.0658	3	2	0.400
6	NORWAY	4	0.0526	1	3	0.750
7	POLAND	4	0.0526	3	1	0.250
8	FRANCE	3	0.0395	3	0	0.000
9	HUNGARY	3	0.0395	2	1	0.333
10	AUSTRALIA	2	0.0263	2	0	0.000
11	ICELAND	2	0.0263	2	0	0.000
12	NETHERLANDS	2	0.0263	2	0	0.000
13	USA	2	0.0263	2	0	0.000
14	AUSTRIA	1	0.0132	0	1	1.000
15	CHINA	1	0.0132	0	1	1.000
16	CROATIA	1	0.0132	1	0	0.000
17	CZECH REPUBLIC	1	0.0132	1	0	0.000
18	ESTONIA	1	0.0132	1	0	0.000
19	INDONESIA	1	0.0132	0	1	1.000
20	ITALY	1	0.0132	1	0	0.000

SCP: Single Country Publications

MCP: Multiple Country Publications

Total Citations per Country

Country	Total Citations	Average Article Citations	
1	UNITED KINGDOM	370	46.25
2	FRANCE	347	115.67
3	SWEDEN	213	11.83
4	GERMANY	131	21.83
5	NORWAY	96	24.00
6	FINLAND	48	6.86

7	CANADA	44	8.80
8	USA	24	12.00
9	NETHERLANDS	19	9.50
10	AUSTRALIA	15	7.50
11	POLAND	6	1.50
12	HUNGARY	4	1.33
13	INDONESIA	4	4.00
14	SPAIN	4	4.00
15	JAPAN	3	3.00
16	AUSTRIA	2	2.00
17	ICELAND	2	1.00
18	ITALY	2	2.00
19	CHINA	1	1.00
20	CROATIA	0	0.00

Most Relevant Sources

Sources	Articles
1	INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGING PROJECTS IN BUSINESS
19	
2	INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT
9	
3	PROJECT MANAGEMENT JOURNAL
7	
4	COLLABORATION ACROSS HEALTH RESEARCH AND MEDICAL CARE: HEALTHY COLLABORATION
2	
5	INDUSTRIELLE BEZIEHUNGEN
2	
6	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AND MANAGEMENT
2	
7	MINERVA
2	
8	NEW TECHNOLOGY WORK AND EMPLOYMENT
2	
9	SCANDINAVIAN JOURNAL OF MANAGEMENT
2	
10	SCIENCE TECHNOLOGY AND HUMAN VALUES
2	
11	TIME AND SOCIETY
2	
12	ADMINISTRATION AND SOCIETY
1	
13	APPLIED ENVIRONMENTAL EDUCATION AND COMMUNICATION
1	
14	CAMBRIDGE HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT
1	

15 CREATIVE INDUSTRIES JOURNAL
1
16 CRITICAL POLICY STUDIES
1
17 EASTERN EUROPEAN COUNTRYSIDE
1
18 EMERGING MARKETS FINANCE AND TRADE
1
19 ENVIRONMENT AND PLANNING A
1
20 ENVIRONMENTAL POLICY AND GOVERNANCE
1

Corresponding Author's Country

Country	Articles	Freq	SCP	MCP	MCP_Ratio
SWEDEN	18	0.2368	16	2	0.111
UNITED KINGDOM	8	0.1053	8	0	0.000
FINLAND	7	0.0921	6	1	0.143
GERMANY	6	0.0789	4	2	0.333
CANADA	5	0.0658	3	2	0.400
NORWAY	4	0.0526	1	3	0.750
POLAND	4	0.0526	3	1	0.250
FRANCE	3	0.0395	3	0	0.000
HUNGARY	3	0.0395	2	1	0.333
AUSTRALIA	2	0.0263	2	0	0.000
ICELAND	2	0.0263	2	0	0.000
NETHERLANDS	2	0.0263	2	0	0.000
USA	2	0.0263	2	0	0.000
AUSTRIA	1	0.0132	0	1	1.000
CHINA	1	0.0132	0	1	1.000
CROATIA	1	0.0132	1	0	0.000
CZECH REPUBLIC	1	0.0132	1	0	0.000
ESTONIA	1	0.0132	1	0	0.000
INDONESIA	1	0.0132	0	1	1.000
ITALY	1	0.0132	1	0	0.000

23 codes from your data successfully matched countries in the map
 0 codes from your data failed to match with a country code in the map
 220 codes from the map weren't represented in your data