

# Prosjektlederens valg av lederrolle i tverrfaglige prosjekter

---



(Guariglia, 2013)

Stig Rune Berg  
Heming Kornstad

## **I. Forord**

To år har passert, utdanningsinstitusjonen vår har til og med skiftet status og navn underveis.

Takk til de ansatte hos Biblioteket ved Handelshøyskolen i Trondheim som var ekstremt behjelpelige under studiets gang. Vi ønsker også å takke Jon Helge Jakobsen og Mikkel Hoff Jensen for trivsel på kontoret vårt.

Og tilslutt en ekstra stor takk til vår veileder Tor Erik Evjemo som har inspirerende og støttende når vi fikk motgang. Uten din veiledning og tålmodighet hadde vi ikke hatt muligheten til å følge våre interesser og innfall.

Stig Rune Berg og Heming Kornstad

Trondheim 22. Mai 2013

## II. Sammendrag

I denne studien tar vi for oss prosjektledere og lederrollene deres. Vi har undersøkt om prosjektledere er beviste i valg av lederrolle. Og om lederrollene tilpasses på bakgrunn av organisasjonsstruktur og tilbakemeldinger.

For å kunne undersøke lederroller hos prosjektledere måtte vi først sette oss inn i litteratur som omhandlet ulike lederroller og utviklingen gjennom tidene. Det nåværende paradigmet innenfor lederroller er Goleman (2002) sin forskning. Han endte opp med seks lederroller med ulik karakteristikk som vi har brukt som utgangspunkt for intervjuene våre. Som tilleggslitteratur har vi benyttet oss av Rolstadås (2011) for å forklare ulike prosjektstrukturer og hvordan det påvirker lederroller og myndighet. Tilslutt har vi lagt ved organisasjonslæring for å støtte opp med teorier til funn.

Vi konkluderer med at prosjektledere er beviste i valg av lederroller selv om de ikke identifiserer seg direkte med lederrollene nevnt av Goleman (2002). Strukturene var så like at vi ikke så en tilpasning av lederrollene knyttet til ulike organisasjons- og prosjektstrukturene. Den viktigste egenskapen for prosjektledere er evnen til å gi gode tilbakemeldinger til andre medlemmer av prosjektet både kontinuerlig og i årlige samtaler. Dette er for å videreutvikle de ansatte som bygger motivasjon og selvrealisering, noe som er i individets og organisasjonens interesse.

### **III. Abstract**

In this study we take a look at project managers and their leadership roles. We have studied if project managers are actively choosing their leadership roles. As complimentary research questions we seek to find out if the leadership roles are being adapted according to organization structure and feedback.

To study this phenomenon we had to dig into literature discussing different leadership roles and its development during the years. The latest paradigm we landed on was from Goleman's (2002) research. He categorized them into six with different characteristics which we use as a baseline for our research. As supporting literature we have added project structures from Rolstadås and how it affects leadership roles and authority. Because of our findings we found some additional literature on organizational learning to add weight to our discussion.

We conclude that project managers are very conscious about their choices of leadership roles even if they don't identify themselves directly with Goleman's (2002) roles. The organization and project structures were too similar to see any adaptation of leadership roles on different organizational or project structures. The most important ability for a project manager is to give feedback to the members of a project group, both continuously and in yearly development conversations. This is to develop the staff by generation motivation and self-realization, which is in the individual and organizations interest.

## IV. Innholdsfortegnelse

I.	Forord .....	2
II.	Sammendrag .....	3
III.	Abstract .....	4
1.	Innledning.....	9
	Intro .....	9
	Bakgrunn for oppgaven .....	10
	Avgrensning .....	10
	Problemstilling .....	10
	Begreper .....	11
	Hva er ledelse? .....	11
	Definisjon av prosjekt .....	11
	Lederroller .....	11
2.	Teoretisk grunnlag.....	13
	Ledelsesteori, historisk utvikling .....	13
	Egenskaper hos prosjektleder .....	14
	Lederstil.....	16
	Prosjektstruktur i basisorganisasjonen .....	18
	Myndighet .....	19
	Linjemyndighet .....	19
	Rådgivende myndighet.....	19
	Involverte parter .....	19
	Sponsor.....	20
	Bruker.....	20
	Prosjektansvarlig .....	20
	Prosjektorganisasjon.....	20

Autoritet .....	20
Full autoritet .....	20
Kontrollerende autoritet .....	21
Delt autoritet.....	22
Prosjektstruktur i prosjektorganisasjonen .....	22
Isomorf struktur.....	23
Spesialisert struktur .....	23
Nettverksstruktur .....	23
Hierarkisk struktur.....	24
Prosjektevaluering: Hva er et vellykket prosjekt?.....	25
Evaluering 1 .....	25
Evaluering 2 .....	25
Emosjonell intelligens og lederroller .....	25
De fire dimensjoner av emosjonell intelligens .....	26
Lederrollene .....	27
Dagligleder sykdommen .....	30
Organisasjons læring .....	31
Taus/Know How .....	32
Eksplisitt/Know That.....	32
Modeller for overføring av kunnskap.....	32
Organisasjonslæring .....	33
Singel-loop and dobbel-loop learning .....	34
Mål og planer for forbedring av lederegenskaper .....	36
Oppsummering av teorikapittel.....	36
3. Metode.....	37
Vitenskapelig ståsted.....	37

Innledning.....	37
Epistemologi.....	37
Positivisme og konstruktivisme .....	37
Fenomenologi.....	37
Forskningsdesign.....	38
Kvalitative vs. Kvantitative data .....	39
Induktiv vs. Deduktiv .....	39
Holistisk vs. Individualistisk .....	40
Nærhet vs. Distanse.....	40
Dybdeintervjuer.....	40
Datagenerering og utvalg .....	41
Semistrukturerte intervju.....	41
Transkribering .....	41
Utvalg .....	41
Oppsummering av utvalg og datagenerering .....	42
Kvalitet i metode og data .....	42
Innledning.....	42
Validitet.....	43
Reliabilitet .....	44
Overførbarhet .....	44
Oppsummering av kvalitet .....	45
Analyse.....	45
Etikk .....	45
Oppsummering av metode .....	46
4. Funn fra intervjuer.....	47
Kategorisering og strukturering av funn .....	47

Organisatoriske forutsetninger .....	48
Organisasjons- og prosjektstruktur.....	48
Beslutningsmyndighet .....	49
Veien til ledelse .....	51
Formell kompetanse .....	52
Lederegenskaper.....	54
En prosjektleders ess i ermet.....	54
Feedback.....	59
Oppsummering av funn .....	61
5.  Diskusjon.....	63
Organisatoriske forutsetninger .....	63
Struktur og myndighet i prosjektene .....	63
Formell kompetanse .....	66
Lederegenskaper.....	68
Prosjektlederens egne kvaliteter og egenskaper .....	69
Kvaliteter og egenskaper prosjektlederne ser etter i sine ledere .....	69
Tilbakemelding mellom prosjektleder og bidragsyttere.....	70
Forbedring & utvikling av ansatte og prosjektledere .....	71
Refleksjon.....	72
Oppsummering av diskusjon.....	73
6.  Konklusjon .....	74



# 1. Innledning

## Intro

Det er mange utfordringer knyttet til prosjekter og Westhagen (2010) lister opp en rekke årsaker. Vi ønsker å liste opp et par av dem;

- Prosjektdeltakerne har uklare og ulike svar på hva prosjektets mål er
- Ansvarsforholdene er uklare
- Oppfølgingen svikter
- Kommunikasjon og informasjon prioriteres lavt, og konflikter oppstår

I den sammenhengen har vi stilt oss følgende spørsmål: Hvilken tilnærming har prosjektleder til valg av lederrolle og lederstil ved et samarbeidsprosjekt?

Med dette ønsker vi å finne svar på hva man som leder kan gjøre for å bidra til å få prosjektet fremover, og om teoretisk kunnskap og bevisstgjøring rundt valg av lederrolle bidrar til å styrke prosjektsamarbeidet. Skal prosjektlederen forklare prosjektets mål, definere ansvarsområder, følge opp deltakere eller styrke kommunikasjonen?

## Bakgrunn for oppgaven

Valg av tema og vinkling på oppgaven har utgangspunkt i våre tidligere utdanninger. Med bakgrunn fra materialteknologi og teknologidesign og ledelse, og nå master i teknologiledelse er prosjektledelse innen tverrfaglige samarbeidsprosjekter et relevant tema. Dette sett i forhold til vår bakgrunn og dagens- og framtidige utfordringer innen prosjektledelse av allianser og samarbeidsprosjekter.

Tema for oppgaven er derfor valgt for å styrke vår kunnskap innen ledelse og da med fokus på ledes rolle og tilnærming til ledelsesaspektet. Hensikten med denne oppgaven er å levere en masteroppgave som ledd i vår utdanning.

Denne masteroppgaven skrives ikke på oppdrag for en bedrift så tema og vinkling på oppgaven er valgt med utgangspunkt i et ønske om økt kunnskap innen prosjektledelse, og da spesielt innen tverrfaglige prosjekter.

## Avgrensning

I denne oppgaven har vi satt enkelte begrensninger med hensyn til hvilke aspekter oppgaven skal inneholde og hva som er tatt med i undersøkelsen. I forhold til vår tilnærming til prosjekt er det i denne oppgaven prosjekt som arbeidsform i en bedriftssammenheng, og det med fokus på produkt- og vareutviklingsprosjekter. Dette innebærer ikke prosjekter som omhandler forskning og utredning, system- og organisasjonsutvikling, og i mindre grad prosjekter som omhandler utvikling av produksjonsteknologi. Den siste i mindre grad da enkelte aspekter er like som i produktutviklingsprosjekter.

## Problemstilling

Er prosjektledere beviste på valg av lederrolle? Og med det stiller vi to forskningsspørsmål:

- Hvordan tilpasse lederroller til ulike prosjekter eller organisasjonsstrukturer?
- Og tilpasses valg av lederrolle på bakgrunn av tilbakemeldinger?

## Begreper

### Hva er ledelse?

I prosjektsammenheng skilles ledelsesbegrepet i de to kategoriene leadership og management. Skille mellom leadership og management ligger i hvilke aspekter ved prosjektet den aktuelle ledelsen omfatter. Management omfatter de ikke-menneskelige aspektene i prosjektet.

Eksempel på det kan være gjennom aktivitets- og ressursplanlegging samt gjennom beslutningsprosesser som bidrar til å øke prosjektets totale effektivitet.

Leadership omhandler de menneskelige aspektene ved prosjektet og omfatter faktorer som å guide og veilede prosjektmedlemmene til å utnytte sitt potensial for å oppnå prosjektets mål. Ved å motivere og legge til rette for samhandling mellom prosjektgrupper og medlemmer, samt ved å bidra til å skape en nytenkende og innovativ prosjektgruppe kan lederen motivere og oppmuntre medlemmene til å ta fatt på de utfordrende oppgavene prosjektet innebærer (Phil Nixon, 2012).

For at et prosjekt skal være vellykket er man avhengig av at både de menneskelige og de ikke-menneskelige forutsetningene fungerer, og at det er et godt samspill dem imellom. Leadership og management er ikke totalt forskjellige og overlapp eksisterer. Eksempel på det er faktorer som omhandler både menneskelige og ikke-menneskelige elementer (Phil Nixon, 2012).

### Definisjon av prosjekt

“Ordet prosjekt kommer av det latinske ordet projectus og betyr noe som er kastet frem (Westhagen, 2010, s. 19).» Et prosjekt beskrives som en arbeidsoppgave eller et oppdrag som har et definert mål og som skal gjennomføres innenfor en gitt tidsramme. Løpende driftsmessige forhold i en bedrift ligger da ikke under begrepet prosjekt. Prosjekter omfatter ofte flere og tverrfaglige oppgaver som må løses for å nå prosjektets mål. Det er derfor en kompleksitet knyttet til sammensetningen av arbeidsgruppen som skal gjennomføre prosjektet, til organiseringen av prosjektet samt til ledelsen som skal styre prosjektet (Westhagen, 2010).

### Lederroller

En leder er en person med et overordnet ansvar. Det vil si innflytelse over andre personer, da gjerne i forstanden i å lede mot et mål. Ledelses- og ansvarsområde er da i stor grad definert på forhånd. Ansvarsområde kan være ovenfor for en person, en gruppe, en organisasjon eller en bedrift. Det kan også være ovenfor et prosjekt eller en definert oppgave lederen har fått

ansvar for at blir gjennomført og løst på en mest mulig optimal måte (Ladegård, 1998).  
Begrepet rolle defineres som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling (Skirbekk).

## 2. Teoretisk grunnlag

### Ledelsesteori, historisk utvikling

De viktige funksjonene vi har i samfunnet, som vi er avhengige av til daglig ledes og ivaretas av organisasjoner og virksomheter. Disse er det private, offentlige eller frivillige organisasjoner og bedrifter som drifter og leder. Bedriftene og organisasjonene er styrt av lover og regler, interne rammevilkår samt strukturelle mekanismer. Dette for å ivareta bedriften, investorene og de ansattes interesser og rettigheter. Haukedal (2010) forteller at man kan sikre og koordinere de ansatte samt ressursene og midlene som spyttes inn i bedriften eller organisasjonen ved at ledelsen og styret som tar de avgjørende beslutningene. I styret, i de administrative avdelingene samt i prosjektorganisasjoner er det i hovedsak en eller flere ledere som sitter med det øverste ansvaret. Hvordan deres ledelse utøves er derfor av stor betydning for bedriften, de ansatte samt omgivelsene og samfunnet rundt (Haukedal, 2010).

Historisk sett trodde man at evnen til å være en god leder skyldtes medfødte egenskaper, og at riktige gener var avgjørende for å bli en suksessfull leder. Utover slutten av 1800 tallet og over på 1900 tallet begynte man å gjenkjenne hvilke egenskaper lederne hadde og dominans, selvsikkerhet, intelligens og høyt energinivå var egenskaper som ble ansett som viktige for å bli en suksessfull leder. Denne teorien legger mer vekt på lederens personlighetstrekk enn på hvordan ledelsen utøves i praksis. Dette viste seg å være en mangelfull tilnærming i jakten på den gode leder (Haukedal, 2010).

I takt med veksten av nye produksjonsbedrifter under den industrielle revolusjonen, økte også behovet for ledere. For å rekruttere gode ledere begynte man å studere hva ledere faktisk gjorde, istedenfor å studere deres personlighet. Troen på at medfødte egenskaper var det viktigste ble så endret til troen på at adferd kan endres. Funnene fra studiene av lederes arbeid ble så benyttet til å kurse og utdanne ”vanlige” mennesker uten spesielle egenskaper til å bli nye ledere (Maslow, 1954) (Hertzberg, 1966).

Under den industrielle revolusjonen vokste også behovet for organisering og strukturering da arbeidsmetoden gikk over fra håndverks- til masseproduksjon av varer. Produktene ble ikke lenger bygget en og en, av en og samme håndverker, men produsert av standardiserte komponenter som ble montert sammen. Alt var nøye planlagt og hver arbeider hadde en fast

oppgave som de utførte uten tanke på helheten. Mennesker og maskiner var da en likestilt ressurs og lederens arbeid ble mer overvåkning og detaljstyring.

Ved en undersøkelse gjennomført på 1930-tallet fant man ut at økt oppmerksomhet ga økt produktivitet, og at motivasjon og selvrealisering var viktige elementer for å øke effektiviteten til de ansatte. Nye motivasjonsteorier tok da over for totalkontroll og overvåkning (Maslow, 1954) (Hertzberg, 1966) (Sjøvold, 2006).

### **Egenskaper hos prosjektleder**

Sjøvold (2006) har laget en tabell som er presentert under, og viser tre hovedkategorier av kompetanse som kan være relevant for en prosjektleder. Hva slags kompetanse som behøves avhenger av prosjektet, ressursene som er til rådighet samt forutsetningene som ligger til grunn for prosjektet. Kategoriene modellen inneholder er lederkompetanse(leadership), som omhandler det menneskelige aspektet ved ledelsen. Den tekniske kompetansen omhandler de teknologiske utfordringene ved et prosjekt, eksempler på det er systemer, trender, kommunikasjonsteknologi etc. Administrative kompetanse(management) inneholder kunnskap om organisering, planprosesser og oppfølging (Sjøvold, 2006). Dette er kompetanse som er avgjørende for å lede prosjektet og dets innsatsfaktorer i riktig retning, for så å skape et vellykket prosjekt for involverte og eksterne interessenter.

Tabell 1: Kompetansematrise (Sjøvold, 2006)

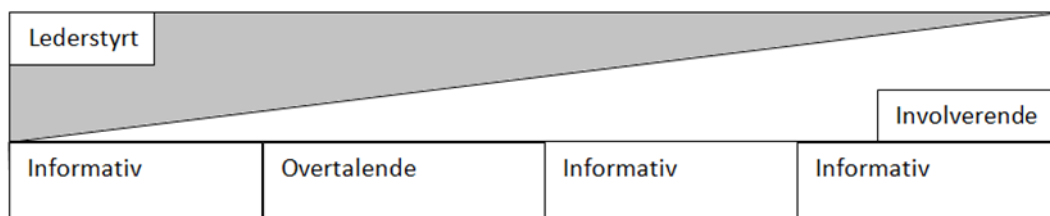
Lederkompetanse	Tekniske kompetanse	Administrativ kompetanse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mestre ustrukturerte arbeidsomgivelser</li> <li>• Angi klare mål</li> <li>• Forstå organisasjonen</li> <li>• Motivere mennesker</li> <li>• Løse konflikter</li> <li>• Forstå profesjonelle behov</li> <li>• Skape medvirkning på alle nivåer</li> <li>• Kommunisere skriftlig og muntlig</li> <li>• Bistå ved problemløsning</li> <li>• Utvikle tverrfaglige grupper</li> <li>• <b>Utvikle respekt og tillit</b></li> <li>• Være synlig</li> <li>• aksjonsorientert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lede teknologiutvikling</li> <li>• Forstå teknologi og trender</li> <li>• Forstå markeder og produkter</li> <li>• <b>Kommunisere med teknisk ekspertise</b></li> <li>• Utvikle innovasjonsevne</li> <li>• Bistå ved problemløsning</li> <li>• Utvikle systemperspektiver</li> <li>• Integrere forretningsmessige, tekniske og menneskelige mål</li> <li>• Forstå tekniske hjelpemidler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planlegge og organisere tverrfaglige prosjekter</li> <li>• Oppnå gode medarbeidere</li> <li>• Estimere og forhandle ressurser</li> <li>• Samarbeide med andre organisasjoner</li> <li>• Måle status og framdrift</li> <li>• Terminplanlegging</li> <li>• Forstå operative prosedyrer</li> <li>• <b>Delegering</b></li> <li>• Kommunikasjon</li> <li>• Håndtere endringer</li> </ul>

Vi har i fra tabellen ovenfor trukket ut tre egenskaper vi mener er viktige å ha for å kunne bli en god leder. For å kunne arbeide og jobbe sammen i et prosjektteam med mye og hyppig kommunikasjon og har vi valgt ut at respekt og tillit er en viktig faktor. Begrunnelsen bak det valget ligger i at man i et prosjekt jobber mot et felles mål, og tillit og respekt er derfor viktig siden hver og en bidrar med sin brikke inn i prosjektets samlede puslespill. Tillit og respekt er også valgt med tanke på leders oppgave med å ta avgjørelser og det å delegere og fordele oppgaver. Har man som leder tillit og respekt fra de ansatte kan det være lettere å delegere. Det kan også være lettere for de ansatte og akseptere oppgavene som er tildelte da man har tillit til at det er riktige forutsetninger som ligger til grunn for avgjørelsen lederen har tatt.

For at det skal være tillit fra de ansatte på at riktige forutsetninger ligger til grunn for avgjørelsen som er tatt, er kommunikasjon med tekniske ekspertise viktig. Leder besitter ikke alltid teknisk kunnskap fra sin utdanning eller erfaring, og gjennom kommunikasjon med teknisk personell benytter man seg av fagpersonellets kunnskap og oppnår deres respekt. Dette er også til hjelp ved presentasjon av løsninger da man som leder kan støtte seg på ekspertisens kunnskap (Sjøvold, 2006).

### Lederstil

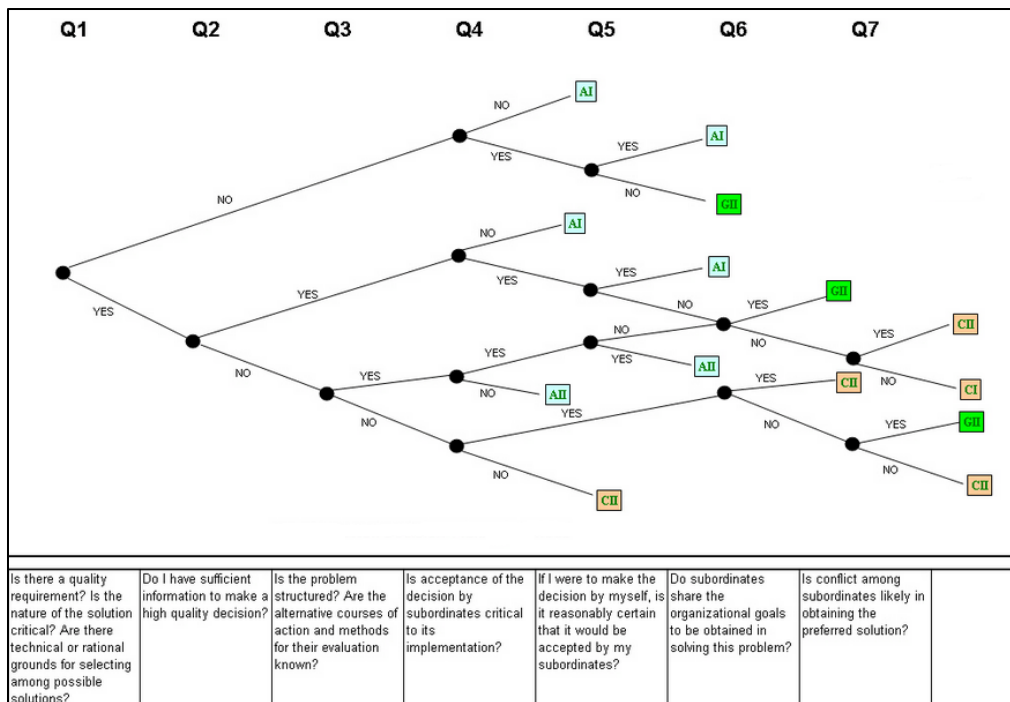
Det å betrakte ansatte som en selvstendig resurs ga ledere nye utfordringer. Dette i form av hvordan skulle den nye typen ledelse utøves da overvåkning og totalkontroll ikke lenger var ansett som den mest optimale metoden. Inkluderende og involverende ledelse ble da trukket inn og følgende modell ble utviklet av Tannenbaum og Schmidt i 1958 (Sjøvold, 2006).



Figur 1: Ytterpunktene av ledelse (Sjøvold, 2006)

Modellen legger vekt på evnen til å velge lederstil avhengig av situasjon, og da gjerne en glidende overgang mellom de forskjellige stilene. Om det er en lederstyrt eller involverende stil som skal velges avgjøres da på bakgrunn av oppgaven som skal løses og hvilke utfordringer man står ovenfor. Modellen ble senere utvidet og det ble utformet et beslutningstre ledere kan benytte ved valg av lederstil, se figur 2 under. Dette viste seg kun å kunne benyttes ved rasjonelle beslutningsprosesser, noe som ikke alltid er tilfelle ved valg av lederstil i en prosjektsammenheng.





Figur 2: Beslutningsskjema (Yetton, 1973)

Beslutningstreet er valgt tatt med på tross av at dette kun kan benyttes ved rasjonelle beslutningsprosesser. Bakgrunnen for det er at de forskjellige lederstilene, og enkelte av spørsmålene eller aspekter som modellen presenterer kan benyttes eller være relevant i en prosjektsammenheng. Prosjekter er ikke en ensartet og statisk organiseringsmetode så hva som er relevant varierer fra prosjekt til prosjekt, og avhenger også av alle de forskjellige variablene som styrer prosjektet i en eller annen retning (Yetton, 1973).

Ved å benytte Vroom-Yetton-Jago's beslutningstre ved valg av lederstil er det fem potensielle metoder man kan benytte ved problemløsning og informasjonsinnhenting. Hvilken av metodene det blir avhenger av utfallet på de syv spørsmålene, og lederstilene er svært forskjellige fra hverandre (Sjøvold, 2006).

### Autokratiske lederstil

Autokratisk lederstil (A1) er en lederstil der det er leder og leder alene som tar avgjørelsene. Dette på bakgrunn av informasjonen han eller hun besitter på tidspunktet avgjørelsen skal fattes. Annen ekspertise eller assistanse hentes ikke inn og et godt resultat er avhengig av leders forkunnskap om emne eller utfordringen man står ovenfor. Lederstil A2 beskrives også som autokratisk men her velger leder å innhente prosjektgruppens kompetanse og lytte til deres vurderinger og innspill. Om dette blir benyttet videre i beslutningsprosessen er opp til leder og prosjektgruppens påvirkning er kun i form av informasjonsdeling. (Sjøvold, 2006)

### *Konsultativ lederstil*

Konsultativ (C1) baserer seg på mye av det samme som A2, men informasjonsinnhentinga og diskusjonen mellom leder og prosjektgruppe gjøres mot en og en av prosjektmedlemmene og ikke med gruppen som helhet. Dette gir medlemmenes individuelle tilnærming og ikke nødvendigvis gruppens eller fellesskapets tilnærming. Dette kan gi en annen vinkling enn ved kommunikasjon med gruppen som helhet, og hver involverte part kan presentere sitt personlige alternativ eller tilnærming uten å føle seg begrenset av gruppens tankesett. Yetton (1973) mener lederen velger så det beste alternative på bakgrunn av innhentet informasjon. Konsultativ C2 baserer seg på inkludering og utnyttelse av gruppemedlemmenes kompetanse, men til forskjell fra C1 er gruppen her samlet og kommunikasjon foregår i plenum. Dette kan bidra til at den ulike kompetansen til medlemmene kommer fram for så å støtte opp under hverandres ideer og dermed bidrar til nye unike løsninger.

Ulempen med C2 kan være frykt og usikkerhet for å komme med forslag i plenum, samt faren for kunnskapskonflikt. Gruppemedlemmer med forskjellig bakgrunn og kunnskap kan ha forskjellig tilnærming og en kunnskapskonflikt om hva som er best løsning kan oppstå. Dette kan gi en sunn konkurranse og virke motiverende ved at man ønsker at sin løsning blir valgt, eller det an være en utfordring da man ikke har tilstrekkelig kunnskap til å se potensialet i andres forslag (Sjøvold, 2006).

### *Gruppebasert ledelse*

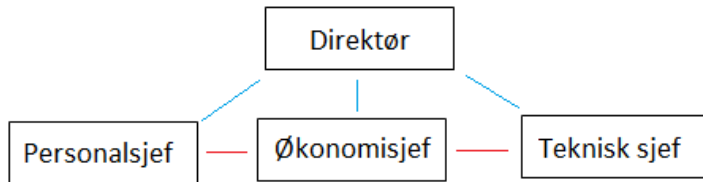
Gruppebasert ledelse (G2) er som navnet tilsier basert på gruppen og fellesskapets felles tilnærming. Dette medfører at det ikke er en leder som tar den endelige avgjørelsen, men gruppens felles beslutning er gjeldende (Sjøvold, 2006).

## **Prosjektstruktur i basisorganisasjonen**

*Definisjon: "En organisasjon defineres som et system av regler med sikte på å nå bestemte mål ved hjelp av koordinert virksomhet blant personer i en gruppe"*  
(Rolstadås, 2011, s. 91)

Oppsettet på en organisasjon er at virksomheten er delt opp i et antall arbeidsoppgaver eller funksjoner. Hvordan denne inndelingen er gjort er forskjellig fra virksomhet til virksomhet, og avhenger blant annet av størrelse, bransje etc. De forskjellige arbeidsoppgavene utføres så av grupper eller personer strukturert og tilpasset til oppgaven som skal utføres. Eksempel på

denne typen intern inndeling i virksomheten er økonomiavdeling, utviklingsavdeling og HMS og HR-avdeling. Denne struktureringen i avdelinger er viktig for koordinering, og for å få en oversiktlig organisasjon. Dette med tanke på ansvarsfordeling, beslutningsmyndighet og autoritet internt i bedriften.



**Figur 3: Organisasjonsskjema (Rolstadås, 2011)**

Denne struktureringen av basisorganisasjonen er lik for alle bedrifter vi har intervjuet i denne oppgaven.

### **Myndighet**

Rolstadås (2011) sier at linjene i organisasjonsskjema ovenfor angir myndighet. Til hver instans i skjema er det et klart definert ansvar beskrevet gjennom stillingsinstruksen. For at stillingsinnehaveren i hver instans skal kunne utføre sine arbeidsoppgaver og ivareta sitt ansvar er vedkommende også avhengig av en viss myndighet. Det skilles da mellom linjemyndighet og rådgivende myndighet.

### **Linjemyndighet**

En leder med linjemyndighet beskrives som en leder som kan beordre andre og treffe sanksjoner for å få arbeidsoppgavene utført beskriver Rolstadås (2011). Ser man på figur 3 vises linjemyndighet ved de blå linjene nedover i organisasjonsskjema.

### **Rådgivende myndighet**

Rådgivende myndighet vises i organisasjonsskjema som røde linjer. Man har da ikke myndighet til å beordre andre instanser med kan bidra som en rådgivende og støttende funksjon (Rolstadås, 2011).

### **Involverte parter**

Med involverte parter menes de tre ulike rollene eier kan ha i et prosjekt. Dette varierer fra prosjekt til prosjekt og eksempler er nevnt for å beskrive de ulike rollene nærmere (Rolstadås, 2011).

## Sponsor

Rolstadås (2011) sier at å være en sponsor innebærer at eier sikrer at prosjektet oppfyller de målene som er satt. I byggebransjen kan det være at eier, for eksempel Sykehuset Innlandet sikrer seg at bygget blir lønnsomt i forhold til rammene som er satt.

## Bruker

Fortsetter vi med det samme eksempel kan rollene *bruker* beskrives med at Sykehus Innlandet sikrer seg at bygget blir tilpasset bruken og de kvalitetene som behøves. Dette i forhold til den fastsatte oppgaven det endelige resultatet/sykehuset er ment å fylle (Rolstadås, 2011).

## Prosjektansvarlig

Prosjektansvarlig beskrives som eierens rolle for å sørge for at prosjektet gjennomføres på en mest mulig effektiv måte. Denne rollen må ikke blandes med den prosjektorganisasjonen har med å drive prosjektet men er eiers ansvar for å følge opp prosjektet og prosessen underveis i gjennomføringen (Rolstadås, 2011).

## Prosjektorganisasjon

*”Prosjektorganisasjon defineres som en midlertidig organisasjon for å gjennomføre et prosjekt” (Rolstadås, 2011, s. 92)*

Prosjektorganisasjonen er en midlertidig organisasjon av engangsføretagende karakter og bygger derfor på egne regler. Prosjektgruppen er plukket ut spesielt for å bidra i prosjektet og gjennomføringsprosessen (Rolstadås, 2011).

## Autoritet

Autoriteten i prosjektorganisasjonen er delt i tre kategorier. Det er full autoritet, kontrollerende autoritet og delt autoritet. De tre kategoriene beskrives som følgende (Rolstadås, 2011).

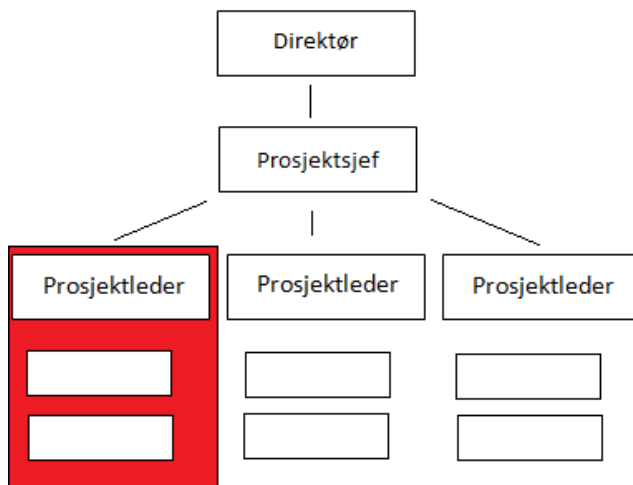
## Full autoritet

Full autoritet beskrives med ordet prosjektorganisasjon. Dette ved at det er bygd opp en helt ny og selvstendig organisasjon med full autoritet over avgjørelser som skal tas. Prosjektorganisasjonen er dermed adskilt fra bedriftens grunnstruktur og har råderett over ressursene som er gitt til prosjektet. Lederen i slike prosjekter går ofte under navnet

prosjektdirektør og sitter med det overordnede ansvaret for prosjektet og gjennomføringen, så lenge ikke ansvaret er fordelt på et lederteam (Rolstadås, 2011).

For at det skal lønne seg å bygge opp en egen organisasjon er det nødt til å være et prosjekt av en viss størrelse og omfang. Full autoritet omtales også som separat prosjektorganisasjon.

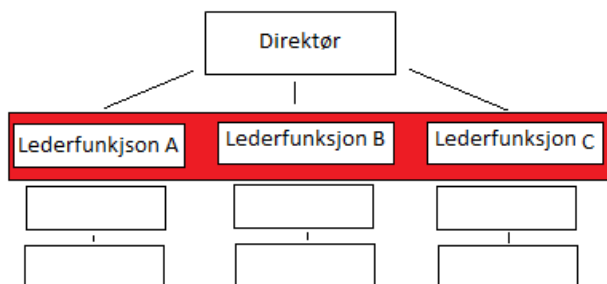
Rolstadås (2011) forteller at denne organisasjonsformen benyttes i stor grad i byggebransjen på store prosjekter. Bedriftene og lederne som er intervjuet til denne oppgaven er organisert i prosjekter med full autoritet. Det merkede område i figur 4, fra prosjektleder og nedover i prosjektorganisasjonen viser prosjektleders linjemyndighet.



Figur 4: Prosjektorganisering: Full autoritet (Rolstadås, 2011)

### Kontrollerende autoritet

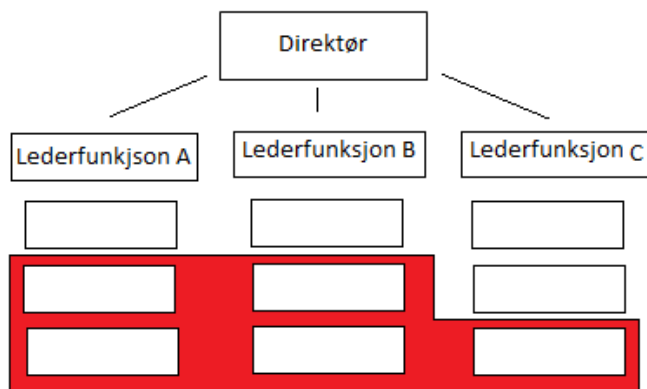
Kontrollerende autoritet er motpolen til full autoritet. Prosjektleder fungerer her mer som en prosjektkoordinator, og prosjektorganisasjonen er bygd opp med flere funksjonelle avdelinger på linje. Dette gjør at prosjektlederen ikke har direkte myndighet over utførende aktører da hver avdeling har sin myndighet og klare ansvarsområde. Det merkede område i figur 5 viser prosjektlederne for hver avdeling og deres rådgivende myndighet.



Figur 5: Prosjektorganisering: Kontrollerende autoritet (Rolstadås, 2011)

## Delt autoritet

Delt autoritet er en mellomting mellom kontrollerende - og full autoritet og er bygd opp som en matriseorganisasjon. Bedrifter er bygd opp med flere avdelinger og funksjoner, og ressurser til prosjekter hentes da inn fra ønsket avdeling. De ansatte plukkes så ut til forskjellige prosjekter og arbeider da både under prosjektleder og funksjonsleder. Dette er en gunstig metode på små og mellomstore prosjekter da det er rom for å være fleksibel å arbeide på flere prosjekter samtidig. En slik matriseorganisasjon gir god utnyttelse av bedriftens samlede ressurser og er gunstig på tverrfaglige prosjekter. Utfordringen med delt autoritet kan være lojalitet mot flere prosjekter samtidig samt at det også kan oppstå utfordringer med tanke på disponering av tid og ressurser mellom prosjektene. Delt prosjektorganisering beskrives også som en matriseorganisasjon.



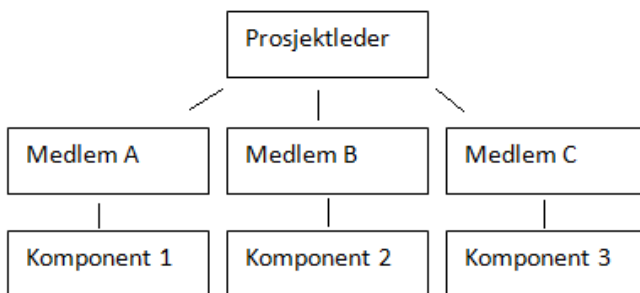
Figur 6: Prosjektorganisering: Delt autoritet (Rolstadås, 2011)

## Prosjektstruktur i prosjektorganisasjonen

Videre strukturering internt i prosjektorganisasjonen deles i hovedsak inn i fire kategorier. Kategoriene blir sortert og strukturert i modeller etter: hvem som har ansvaret og leder de enkelte delene av prosjektet, hvilken del av prosjektet skal hver gruppe utføre, hvordan er arbeidet koordinert, hvordan arbeiderne og deres kompetanse utnyttes samt om det forekommer samhandlingen mellom disse gruppene eller ikke. Hvordan prosjekter struktureres har stor innvirkning på gjennomføringen, hvilken retning prosjektet tar og hvilke resultater som foreligger til slutt. Struktureringen av prosjektene kan være forskjellig avhengig av størrelse, kompleksitet og utstrekning. Under beskrives de fire prosjektstrukturingsmodellene nærmere og hva som skiller de fra hverandre (Rolstadås, 2011).

## Isomorf struktur

Isomorf struktur beskrives med at hver av underlederne har hvert sitt definerte ansvarsområde. Utfordringer som kan oppstå med denne strukturen er å oppnå et helhetlig og ikke splittet prosjekt. Dette samt koordinering mellom lederne er svært viktig. Det er også svært viktig siden de forskjellige delene skal sammenfattes i slutfasen av prosjektet og brikkene da må passe sammen for å oppnå det ønskede resultatet.

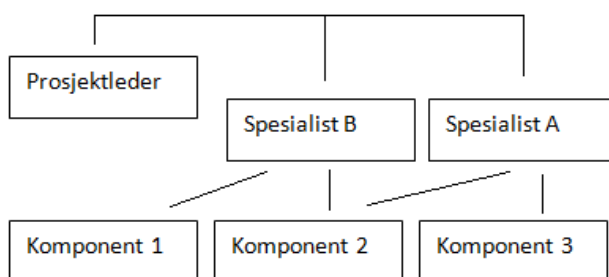


Figur 7: Isomorf prosjektstruktur (Rolstadås, 2011)

## Spesialisert struktur

Spesialisert strukturering benytter et sett av spesialister som har ansvar for hver sin del av prosjektet. Dett er best forklart ved bruk av figuren under. Her vises inndelingen med spesialist B som utvikler komponent 1, spesialist A utvikler komponent 3, mens spesialist A og B i samarbeid utvikler komponent 2.

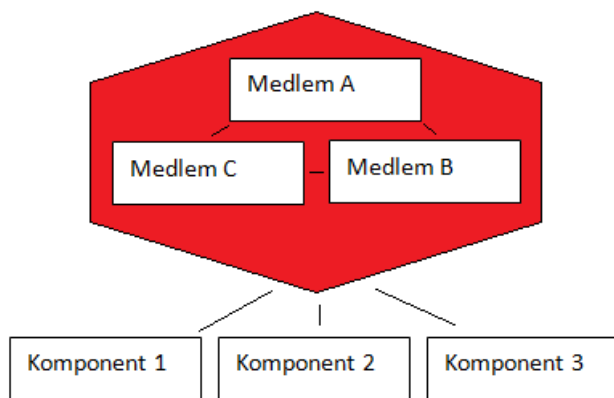
Denne modellen utnytter kompetansen til spesialistene og skaper samhandling på tvers av forskjellige avdelinger. Utfordringen ligger da i koordineringen og samkjøringen av de forskjellige fagfeltene.



Figur 8: Spesialisert prosjektstruktur (Rolstadås, 2011)

## Nettverksstruktur

Ved strukturering i nettverk har man et kollektivt ansvar og det er ingen klar inndeling eller leder av gruppen. Denne strukturen trigger utvikling og kan være effektiv såfremt sammensetningen av gruppemedlemmene er hensiktsmessig. Dette da man jobber tett på hverandre og gode samarbeidsegenskaper er viktig for å få fram gruppens samlede potensial.

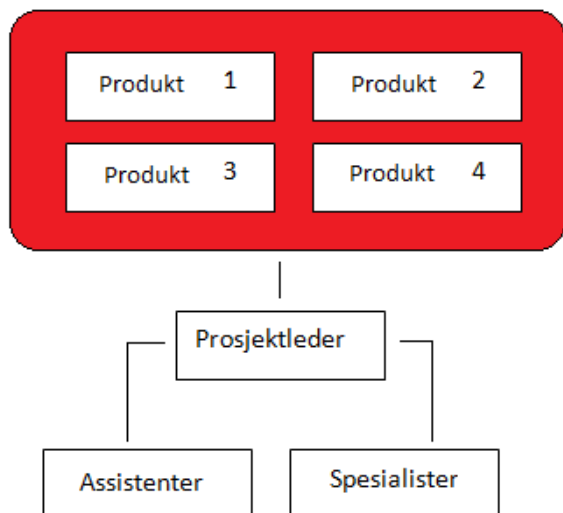


Figur 9: Nettverksstruktur (Rolstadås, 2011)

### Hierarkisk struktur

Hierarkisk prosjektstruktur beskrives også som produktorientert organisasjon. Ser man på figuren under ser man de forskjellige produktene/delene prosjektet omfatter, hvordan ledelsen er organisert samt hvilke ressurser som er tilgjengelige.

Lederens oppgave blir da å sette sammen team av spesialister og assistenter som skal utføre de forskjellige delene av prosjektet.



Figur 10: Hierarkisk gruppestruktur (Rolstadås, 2011)



## **Prosjektevaluering: Hva er et vellykket prosjekt?**

For å vurdere om et prosjekt er vellykket eller ikke er det flere elementer som kan evalueres. I hovedsak er disse elementene fordelt på to alternativer.

### **Evaluering 1**

Phil Nixon (2012) mener at for å evaluere et prosjekt kan man se på resultatet som foreligger etter at prosjektet er gjennomført. Da i form av om prosjektets resultat tilfredsstillende behøver og forventningene som stilles.

Eksempel på det kan være renovering og forbedring av en veistrekning. Den nye veien kan sees på som en suksess av bilistene da deres behov er tilfredsstillende etter renoveringen. Dette på tross av at prosjektet tok lenger tid og var mer kostbart enn planlagt.

### **Evaluering 2**

Den andre metoden å evaluere om et prosjekt er vellykket på er å se på selve gjennomføringen av prosjektet. Da opp mot hva som var prosjektert i framdriftsplaner, hvilke kvalitet som foreligger, ressursbruken og i forhold til tidsbruk i forhold til tidsfrister og milepæler forklarer Phil Nixon (2012).

Ser man på den første måten å evaluere om et prosjekt er vellykket, ser man i hovedsak på resultatet som foreligger etter endt prosjekt. Det sies ikke noe om selve prosessen fram til resultatet. Tilfredsheten fra prosjektets interessenter, eller noe om lederens rolle og egenskaper har bidratt til å nå prosjektets vellykkede resultat (Phil Nixon, 2012).

## **Emosjonell intelligens og lederroller**

For å bli en leder må man ha visse fundamentale egenskaper som intellekt. Med intellekt menes det de tekniske eller kognitive egenskapene man er i besittelse av. Det kreves at man har teknisk kompetanse, men for å bli en eksepsjonell leder kreves det noe som kalles emosjonell intelligens (EI) (Goleman, 2002). Goleman (2002) gjorde en studie der han identifiserte spesifikke evner som skilte seg ut hos de lederne som presterte høyt over gjennomsnittlige ledere. Funnene reflekterer ikke korrelasjonen mellom EI og IQ siden alle som deltok i studien var i den høye delen av IQ skalaen. Et stort antall av evner ble kategorisert og delt i IQ og EI. De evnene som skilte de flinkeste hadde egenskaper som gikk 80-90 % av de på emosjonell intelligens. For å oversette til pengespråket viste det seg at de stjernene med tradisjonelle evner skapte 50 % høyere profitt enn snittet, mens stjernene med EI skapte alt fra 110-390 % høyere profitt enn snittet.

Cherniss og Goleman undersøkte lederskapskompetanse ved å bruke en modell utviklet av Lyle Spencer. Av de som ytet i det øverste 10-15 % sjiktet hos en \$2 milliard divisjon hos Siemens, fant de fire egenskaper av emosjonell intelligens og *ingen* tekniske eller kognitive egenskaper som var unike for stjernelederne. De fire egenskapene var;

- Et driv for å oppnå resultater
- Evne til å ta initiativ
- Ferdigheter innen samarbeid
- Og evnen til å lede grupper.

Videre tok de en annen gruppe ledere og utviklet ferdighetene deres innen for disse egenskapene. Resultatet ble at de lederne som hadde fått trening i emosjonell intelligens doblet veksten i avdelingen sin kontra de som ikke ble trent (Goleman, 2002).

### **De fire dimensjoner av emosjonell intelligens**

Selvinnsikt, selvkontroll, sosial bevissthet og relasjonsledelse er de ulike dimensjonene av emosjonell intelligens.

Under selvinnsikt betyr det at man skal være oppmerksom på sin egen emosjon og hvordan de har innvirkning på en selv, jobben man utfører og de rundt deg. Vite hvem man er ved å identifisere sine styrker og svakheter. Ved å være bevisst på dette kan man ha tro på seg selv uten å være arrogant. Med selvkontroll gjelder det å ta kontroll over sine emosjoner og impulser. Dette er ikke det samme som og ikke å være initiativrik, men og ikke la negativitet styre handlinger (Goleman, 2002). Eksempelvis vil det være å holde hodet kaldt under en stresset situasjon. Det er mer å være i stand til å ta initiativ om situasjonen skulle oppstå. Folk som er åpne med andre og viser følelser og holdninger scorer høyt i denne kategorien. De er ofte optimister og ser muligheter hvor andre ser trusler for de søker etter kontinuerlig forbedring og læring.

Sosial bevissthet handler om hvorvidt man har evne til å lytte til andre og vise empati. Hvor godt man kan sette seg inn i andres situasjoner og forstå andres synspunkt og holdninger. Ved å ha en høy sosial bevissthet kan man identifisere nøkkelpersoner og de sosiale nettverkene i organisasjonen. Da kan man vite hvem som sitter med makt eller har innflytelse når avgjørelser blir tatt.

Relasjonsledelse går på å bruke den sosiale bevisstheten. Man må ha innflytelse ovenfor personer i ulike ledd av organisasjonen. Oppstår det konflikter må man ha empati og finne fellestrekk og bruke innflytelse for å bygge en felles forståelse. Om det skulle være en endringsprosess må man kunne argumentere overbevisende og forklare hvorfor man er i endring. Relasjonsledelse er viktig når man ønsker å videreutvikle evner hos enkelte og da er det viktig å vise en genuin interesse ovenfor dem og deres utvikling.

### Lederrollene

Med lederrolle mener vi en slags stereotypisk figur som har enkelte karakteristiske trekk. Og når de er av ulik størrelse i forhold til de dimensjonene av emosjonell intelligens vi har nevnt tidligere har de blitt kategorisert og gitt navn. Det er ulike måter å forholde seg til de man jobber med i et prosjekt og hvilken rolle man inntar har påvirkning for hvordan gruppesamspillet fungerer (Goleman, 2002). I en undersøkelse gjort i USA ble det funnet at lederrollen står for 53-72 % av variansen i organisasjonens klima (Kelner, 1996). Videre vil de ulike lederrollene bli beskrevet med hva som karakteriserer de med eksempler hvor de har vist seg å fungere eller hvor de svikter.

### Visjonæren

Nøkkelegenskaper for en visjonær leder er selvinnsikt, selvsikkerhet og empati. Visjonæren styrer massen inn mot et felles mål ved å inspirere og få folk til se fremover. Hva er meningen med arbeidet som gjøres og hvorfor er det viktig for folk? Ved å påminne folk om dette kan man snu synet på å utføre kjedelige dagligdagse arbeidsoppgaver til, jeg gjør dette fordi det trekker oss i en retning av et høyere mål. Empati er den viktigste egenskapen for denne rollen fordi lederen må sette seg inn i situasjonen til en person og kunne formulere noe inspirerende. For å klare dette må lederen forstå hva det er som driver personen, hvorfor betyr arbeidet noe og har vi en felles visjon (Goleman, 2002).

Visjonær som lederrolle fungerer godt i flere situasjoner, men særdeles når det trengs endring. Hvis en bedrift har stagnert, er på avveie eller går dårlig og trenger en ny visjon trengs det en leder som kan samle troppene under felles mål og ta styringen videre. For å følge en visjonær må personen være karismatisk, ha utstråling, man må tro på personen. Og av denne grunnen fungerer ikke denne lederrollen blant en gruppe med «eksperter» eller hvor folk har mye mer erfaring enn lederen. Derfor må man passe på og ikke være nedlatende når man fremmer visjonen.

### *Treneren*

Fokuset ved en slik lederrolle er å bygge på egenskapene til individet og dermed få utbytte igjen i organisasjonen senere. Ved å ha mer personlige samtaler er det lettere både å gi og ta til seg kritikk eller tilbakemeldinger ettersom man har fått opparbeidet seg tillit. Veiledning er en langtidsstrategi, man fokuserer på at et individ skal innse sine sterke og svake sider og jobbe med å forbedre de slik kan de nå sine karrieremål. Lederen kan da legge til rette for at man får muligheter til å utvikle seg og nå målene sine og i gjengjeld vil man ha mer å bidra med til bedriften (Goleman, 2002). Man kan motivere og utvikle folk uten å være like direkte ved å delegere ansvar og oppgaver slik at man har noe å strekke seg etter.

Når burde denne lederrollen bli brukt? Først og fremst når noen viser initiativ og engasjement. Hvis man går inn i en veilederrolle for noen som ikke er motivert for akkurat dette kan det bli destruktivt og man kan føle seg forfulgt og kontrollert. Men om man genuint ytrer at man tror på personen, man investerer i personen og dermed forventer man at de leverer sitt beste arbeid. Hvis man har den empatien og når frem, vil den som blir veiledet ha motivasjon og et driv for å yte maksimalt.

### *Den medmenneskelige*

Hovedegenskapen er empati. Her handler det om verdien av mennesker og følelsene deres, resultater kommer i andre rekke. Ikke fordi man ikke er målrettet for et godt resultat, men fordi et godt resultat kommer fra mennesker. Hvis de ikke er fornøyde og i harmoni vil de ikke produsere et godt resultat. Tenk kausalitet, A forårsaker B. En slik leder vil vise interesse for personen utover arbeidsplassen og viser støtte og forståelse hvis det er hendelser i privatlivet til den ansatte (Goleman, 2002). Men det er snakk om en balansegang. Folk foran prosessen er ideen, men ikke la det overstyre alt. Ledere som kun bruker denne rollen har en tendens til å gi manglende tilbakemeldinger til ansatte i frykt for å bli upopulær. Hvis man gjør noe galt eller viser rom for forbedring er det i alles interesse at man får beskjed om hvordan man kan gjøre dette for å vokse.

Bruksområdet for denne lederrollen er særdeles når motivasjonen er lav, eller tillitt mellom ansatte og organisasjonen har blitt brutt. Ettersom en bygger på tillitt når man viser genuin interesse for livet til andre er det en fin måte å bygge forretningsforbindelser på. Dette er viktig i Sør-Amerika og deler av Asia.

### *Demokraten*

Nøkkelegenskapene for en slik rolle er en kombinasjon av gruppesamarbeid, konflikthåndtering og innflytelse. Man må kunne lytte til hva de andre rundt bordet har å si og de andre må føle at du faktisk lytter og ikke bare venter på din tur til å prate. Den har blitt brukt effektivt når det er uunngåelig å stenge ned en avdeling eller nedbemanne. Ved å samle alle berørte og gå igjennom situasjonen, be folk komme med forslag for å unngå hendelsen, vil det dannes en forståelse for hva som vil skje senere og det er lettere å takle emosjonelt enn om man må gå på dagen. På denne måten kan man avstå fra konflikter og andre negative følger ved nedbemanning.

Ulempen med denne lederrollen er overdreven bruk av møter. Endeløse møter der ideer blir diskutert om og om igjen uten å komme til enstemmighet. Hvis man utsetter avgjørende beslutninger kan det resultere i forsinkelser eller eskalerende konflikter. Derfor er denne lederrollen unyttig i en krisetid (Goleman, 2002).

### *Temposetteren*

Denne lederrollen er ofte brukt hos entreprenører. Man har et stort driv på å vokse og skape noe, gjerne noe nytt, bedre eller billigere. Det er også vist at det fungerer for høymotiverte salgsgupper og for teknologiekspertene, særlig IT. Glansbildet på denne rollen var Steve Jobs som alltid forlangte mer og ville få folk til å prestere det lille ekstra.

En slik leder står frem som et eksempel. Skal alltid jobbe fortere, prestere bedre og forventer det samme av teamet sitt. Så hvis folk begynner å henge etter, setter lederen nye krav eller ordner opp selv. Derfor er det så viktig at folk er motiverte og idoliserer lederen. For om man bruker denne lederrollen på en feil måte kan det bli oppfattet som et angrep og man går inn i en ond sirkel. Selv om moderat press kan være motiverende for å møte tidsfrister vil det over lengre tid bli destruktivt. Nøkkelegenskaper er et driv for å prestere og vise initiativ (Goleman, 2002). I den andre enden mangler de ofte egenskapene som empati og selvinnsikt. Problemene til denne lederrollen oppstår ofte når det er en teknisk ekspert som blir forfremmet til en lederstilling uten noe form for kursing om lederskap.

### *Kommandøren*

Manglende egenskap er empati og i likhet med pacesetteren inneholder denne stilen initiativ og innflytelseskraft. Brukes gjerne når det er snakk om kutt og nedskjæringer. For å prøve og redde det lille man har må en del kuttes og de resterende må settes i arbeid, ingen spørsmål.

Man sjokkerer de ansatte til å tenke nytt eller ta seg sammen. Så ved å blande inn litt empati kan man overbevise folk om at man prøver å fikse prosessene i bedriften, ikke bare kutte ned på ansatte ved en snuoperasjon (Goleman, 2002).

Gjør det fordi jeg sier det er et kjent sitat. Tilbakemeldingene er ofte av negativ natur i stedet for å rose når det gjøres et godt arbeid. Og hvis ansatte ikke følger ordre kommer det trusler. Denne lederrollen hadde dårligst effektivitet målt mot de andre rollene. Det er derfor viktig å kun bruke denne lederrollen i den korrekte situasjonen og heller benytte seg av en annen rolle til den daglige operasjonen.

### Dagligleder sykdommen

*«#1 årsak som nevnes når folk forlater jobben sin er misnøye med sjefen sin. Og det er forholdet man har til den nærmeste sjefen sin som avgjør hvor lenge man blir og hvor godt man presterer i bedriften.» - (Zipkin, 2001)*

De fleste overestimerer sine egne evner, men det er de som presterer dårligst som har størst avvik mellom estimeringen av seg selv og hvor godt de har prestert (Dunning, 1999). Jo høyere posisjon i en organisasjon en har, desto større avvik er det mellom hvordan man ser seg selv kontra medarbeiderne ser deg. Og særlig de som presterer dårligst målt i resultat og egenkapitalavkastning.

*«The first time I chop someone's head off for telling me the hard truth, that's when they'll stop talking to me. I have to keep it safe for everyone to speak up. There's no problem we can't solve if we can be open about it.» – David Morgan, CEO of Westpac Bank in Australia (Goleman, 2002, s. 68)*

Ikke skyt budbringeren er et kjent ordtak. Men når en leder utøver en kommanderende eller en pacesetter-rolle kan det være vanskelig å ta opp ubehagelige tema eller komme med negativ informasjon. Dermed kan det friste og pynte litt på sannheten, eller omformulere seg slik at man selv ikke stilles i dårlig lys. Det naturlige er å tilfredsstille sjefen selv om man kan se feil. Særlig i helsesektoren er dette et problem hvor leger kan ha slurvet eller bare blingset når de skrev dosering for medisin. Sykepleiere som oppdager opplagte feil kan være nølende med å si ifra til legen at noe ikke stemmer nettopp på grunn av autoritet og kultur. Vreden en lege

kan utøve ovenfor sykepleieren er så sterk at det oppstår et dilemma, bevare pasientsikkerhet eller risikere tyn. Å gi feedback eller kritikk på lederens eget arbeid eller lederegenskaper sitter lengre inne enn om resultater eller situasjoner generelt i bedriften.

*«I can never put my finger on it, because no one is actually lying to me. But I can sense that people are hiding information, or camouflaging key facts so I won't notice. They aren't lying, but neither are they telling me everything I need to know. I'm always second guessing.» – Administrerende direktør i et stort europeisk firma (Goleman, 2002, s. 93)*

Det er ikke kun ledere som mangler gode tilbakemeldinger på jobben. De fleste savner konstruktiv tilbakemelding på prestasjonene sine, det er bare de øverste lederne som får minst reell tilbakemelding. Det ble gjort en analyse av 177 studier der det var over 28 000 ledere og hva de fant ut var at jo høyere posisjon, dess mindre konsis var tilbakemeldingen (Huffcut, 1997).

Under intervjuene gjort av Goleman (2002) fikk de inntrykk av at grunnen til at ledere ikke oppfordrer til å få konstruktiv tilbakemelding er fordi de ikke hadde tro på at de kunne forandre seg. De hadde gjort denne jobben i så mange år og mente at endring i deres lederrolle ikke ville ha noe effekt på organisasjonen. Komisk nok når ansatte ikke hadde tro på at lederen kunne forandre seg, hvorfor skulle de ta bryet med å gi tilbakemelding som kan være støtende?

Ledere som oppsøkte ekte tilbakemeldinger selv om de var dårlig nytt, hadde mer presis selvinnsett målt mot hva andre mente om lederen. Styrkene dine som en leder ligger der idealet ditt av en god leder overlapper med hvordan du er som en leder. Likens er svakhetene der idealet og realiteten ikke stemmer overens.

## **Organisasjons læring**

Nonaka og Tekuchi (1995) tar for seg at nøkkelen til utvikling av kunnskap ligger i mobilisering og viktigheten av omdannelse av taus kunnskap. De mener videre at det bør skje en prosess for kunnskapsutvikling der alle elementene som inngår er avhengig av hverandre. Metoden for dette er en er prosess med fem steg, som danner grunnlaget for en kunnskapsspiral. Videre presenteres to ulike kunnskapstyper (Ikujaro Nonaka, 1995)

## **Taus/Know How**

Nonaka og Takeuchi (1995) deler inn kunnskap i taus- og eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er beskrevet som erfaringer og vanskelig overførbart kunnskap man ikke kan lese seg til i den forstand som man kan med teoretisk kunnskap og informasjon. Skal taus kunnskap overføres, kreves det at mottakeren har bakgrunnskunnskap, overføringen bør skje gjennom praktiske øvelser og demonstrasjoner, samt prøving og feiling selv. Taus kunnskap inneholder også praktiske og tekniske ferdigheter man har lært seg selv. (Ikujaro Nonaka, 1995)

## **Eksplisitt/Know That**

Eksplisitt kunnskap er kunnskap man kan forklare og kommunisere med mellom individer ved hjelp av tale, tekst etc. Forskjellen på eksplisitt kunnskap og informasjon er at kunnskap er en dynamisk og kontinuerlig prosess i utvikling, mens informasjon er statisk. (Ikujaro Nonaka, 1995)

## **Modeller for overføring av kunnskap**

Nonaka og Takeuchi (1995) beskriver videre fire modeller man kan bruke for å overføre taus og eksplisitt kunnskap.

### ***Sosialisering***

Sosialisering er fellesbetegnelsen på metodene som går ut på å overføre taus kunnskap mellom individer. For å dele taus kunnskap er det ikke nok og bare dele erfaringer, mottakeren må også få veiledning og rettleidelse underveis, dette kan skje gjennom praktiske øvelser med imitasjon og observasjon. Eksempel på dette er kjøretimer der eleven kjører med kjørelærer for å lære av kjørelærerens erfaring og også opparbeide seg egne erfaringer og ferdigheter (Ikujaro Nonaka, 1995).

### ***Eksternalisering***

Eksternalisering er fellesbetegnelsen på metoder for å omdanne kunnskap fra taus til eksplisitt. Dette kan gjøres ved å dokumentere erfaringer og lage forklarende dokumenter ved hjelp av andres historier og erfaringer, og dokumentere disse ved hjelp av forklarende tegninger, animasjoner eller lignende (Ikujaro Nonaka, 1995). Faren ved å overføre fra taus til eksplisitt kunnskap er at det kan oppstå vesentlige mangler, da enkelte erfaringer eller ferdigheter er svært vanskelig å formidle på ønsket måte.

Mangler som dette kan tvinge frem egenrefleksjon og nye løsninger eller metoder. Det kan være positivt i mange situasjoner da man får utviklet nye metoder ved hjelp av ny kunnskap



blandet med tidligere erfaringer. Det kan også ha en negativ effekt og et problem som kan oppstå ved at kunnskapen ikke blir formidlet som ønsket er at det kan føre til at avgjørende elementer mangler eller forsvinner underveis i overføringsprosessen. (Ikujaro Nonaka, 1995)

### *Kombinering*

Kombinering er metoden for å overføre kunnskap fra eksplisitt til eksplisitt. Dette kan gjøres gjennom telefonmøter, dokumenter, mail etc.

Eksplisitt kunnskap kan lettere beskrives og deles mellom individer enn erfaringer, og med denne metoden kan man legge til nye elementer, kombinere flere og kategorisere og sortere så kunnskapen kan formidles videre (Ikujaro Nonaka, 1995).

### *Internalisering*

Internalisering er metoden for å gjøre eksplisitt kunnskap til taus. Det kan gjøres gjennom bruksanvisninger og ”gjør det selv” bøker som forklarer og viser bilder over hvordan man utfører praktiske øvelser som for eksempel montering og reparering (Ikujaro Nonaka, 1995).

### **Organisasjonslæring**

Artikkelen til Lewitt og March (1988) tar for seg lærings og utviklingsperspektivet i en organisasjon. Dette handler om hvordan organisasjoner lærer fra direkte erfaringer, hvordan de lærer fra andres erfaringer og hvordan organisasjonene kan utvikle ulike rammeverk ut fra denne tilnærmingen (March, 1988).

### *Læring fra direkte erfaringer*

Det er viktig at organisasjoner har rutiner for hvordan erfaringer innad i organisasjonen blir tatt vare på og for hvordan disse blir formidlet til de andre ansatte. Organisasjoner kan også lære fra andre organisasjoners rutiner og handlinger når det gjelder dette (March, 1988).

Overføring av taus kunnskap kan foregå på to måter. Folk kan enten ta til seg ny erfaringer gjennom prøving og feiling. Ender denne prøvingen i suksess er det stor sannsynlighet for at erfaringen blir tatt opp, mens ender prøvingen i fiasko er det mindre sjans for at erfaringen blir tatt opp. Den andre myten er organisasjonssøking, der organisasjoner tar i bruk en mengde rutiner, og bedre rutiner tas i bruk når disse oppdages (March, 1988).

Hvor raskt de ansatte klare å ta til seg informasjonen avhenger av individuelle faktorer som erfaring, formell kompetanse og personlige egenskaper, og ulike grupper tar til seg

informasjon på forskjellige måter. En suksessfull informasjonsflyt er definert som relasjonen mellom utfall og målsetninger. Å transformere erfaring over til rutiner er kostbart og krevende. Ansatte som slutter tar med seg erfaringer, denne er det viktig å få tak i gjennom å ha gode metoder for å transformere erfaringer over til rutiner (March, 1988).

### *Kompetansefeller*

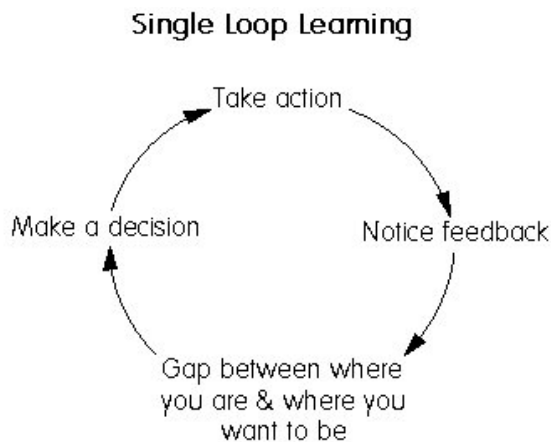
March (1988) forklarer at ved å benytte ofte brukte rutiner øker frekvensen av vellykkede operasjoner. Spesialisering er derfor en fordel. Kompetansefeller kan oppstå når erfaringer skal overføres fra en medarbeider til en annen. Dette er en krevende prosess og den erfaringen som skal overføres er gjerne taus kunnskap. Problemene oppstår når mottakerne ikke får med essensen av det som overføres (beskrevet som mangler). Dette kan føre til at mottakeren viderefremidler det han har tatt til seg på en feil måte. På denne måten kan viktig kunnskap og erfaringer forsvinne, spesielt når denne erfaringen skjer fra personer som enten skifter jobb eller pensjonerer seg.

Eksempel på kompetansefeller som kan oppstå er hvis en leder uten praktisk erfaring tar avgjørelser på bakgrunn av sin teoretiske tilnærming. Dette i en teknisk situasjon der praktisk erfaring ville gitt en annen tilnærming og en bedre løsning enn det kunnskapen fra en teoretisk utdanning ville gitt (March, 1988).

### **Singel-loop and dobbel-loop learning**

I artikkelen single-loop and double-loop beskriver Chris Argyris organisasjonslæring, påvirkende variabler, handlingsstrategier, og konsekvenser i form av forbedring eller forverring. I organisasjoner som entreprenører og andre private bedrifter er det styrende variabler som påvirker hvordan oppgaver utføres. Kommer disse variablene utenfor et akseptabelt nivå må handlingsstrategier til for å sørge for at konsekvensene/resultatene blir innafor et ønsket nivå (Argyris, 1976).

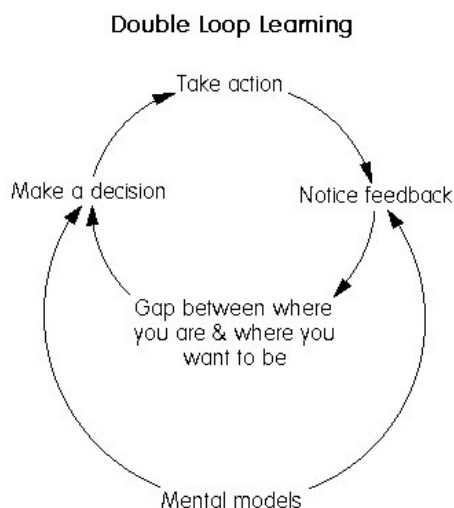
### *Singel-loop*



**Figur 11: Singel-loop modell (Argyris, 1976)**

Singel-loopmodellen har lav kommunikasjonsutveksling og alle beslutninger, strategier og valg tas alene. Dette gjør at bedriften kan korrigere feil men at den fortsetter slik som nåsituasjonen var før påvirkningen inntraff. Denne metoden deler ikke kunnskap, og hindrer også utviklingen av ny kunnskap da man jobber for å opprettholde det gamle tankemønsteret i organisasjonen. Dette isteden for å fokusere på å utvide læringen og tankesett for å oppnå nye fordeler og muligheter (Argyris, 1976).

### *Dobbel-loop*



**Figur 12: Dobbel-loop modell (Argyris, 1976)**

Dobbel-loop modellen anser diskusjon og dialog som positivt og får frem flere løsninger og muligheter, enn ved enkel-loop. Ved en læringsmetode som dobbel lærer alle parter ved at man ikke holder løsning og problem for seg selv, men samarbeider heller for å finne den beste løsningen (Argyris, 1976).

## Mål og planer for forbedring av lederegenskaper

Hvis man ønsker å videreutvikle sin kompetanse er det nyttig og først sette seg mål og deretter lage en plan på hvordan man skal nå disse målene (Goleman, 2002). For å øke sin emosjonelle intelligens er disse punktene vist seg å være effektive:

- Mål skal bygge på styrkene dine, ikke svakhetene
- Mål skal være sine egne, ikke hva andre ønsker
- Planer må ha fleksibilitet, metoder pålagt av organisasjonen kan virke mot sin hensikt
- Mål skal være gjennomførbare og kunne oppnås uten å kolliderer med privat- og arbeidslivet
- Planer må passe individets læringsstil

Jo mer personlig knyttet du er til å nå læringsmålene dine, jo mer sannsynlig er det at du oppnår de (Klein, 1999).

## Oppsummering av teorikapittel

Vi har sett på den historiske utviklingen av ledelsesteori og hvor vi står i dag med Goleman (2002) sine seks lederroller. For å forstå hvorfor rollene har utviklet seg slik har vi sett på strukturer og myndighetsutøvelse i organisasjoner. Til slutt har vi tatt med organisasjonslæring for å vise hvordan læring i bedriften påvirker kunnskapsbedrifter. Dette er på bakgrunn av funnene våre der tilbakemelding og oppfølging ble et sterkt poeng for informantene våre.

Videre skal vi se på hvilke metodiske valg vi har foretatt for å gjennomføre denne undersøkelsen.

### 3. Metode

#### Vitenskapelig ståsted

##### Innledning

Ontologi skal fortelle oss om hvordan verden faktisk er og hvordan den ser ut (Johannessen). De ontologiske teoriene har ulike synspunkt og kalles individualisme og kollektivism. Som navnene tilsier handler individualismen om at et samfunn består av enkeltindivider som interagerer med hverandre. Kollektivismen mener at et samfunn er i seg selv en egen realitet og man ikke kan forenkle denne helheten til interaksjon mellom individer. Vitenskapelig ståsted defineres ofte som et punkt langs aksene mellom ytterpunktene positivisme og konstruktivism (Jacobsen, 2005). Som problemstillingen vår indikerer er vi ute etter det individualistiske perspektivet i denne omgang.

##### Epistemologi

Epistemologi er hvordan vi får kunnskap om verden. Dermed må vi som forskere sette oss inn i de ulike tolkningene for å forstå hvordan virkeligheten ser ut. Og ved å generere ulike tolkninger får vi en kumulativ forståelse som vi kan benytte for å bygge videre på forståelsen og danne nye teorier (Jacobsen, 2005). Måten man kan få kunnskap om verden kan være av datagenerering (empiri) eller refleksjon (rasjonalisme). Et annet spørsmål er også hvorvidt man genererer «sann» kunnskap. Hvis vi som forskere har gjort oss opp en mening om hvordan ting er allerede før man genererer data vil det prege resultatene. Derfor er det viktig å redegjøre for sitt vitenskapelige ståsted, særlig i kvalitativ forskning hvor forskeren genererer data, fortolker den og analyserer dataene (Johannessen, 2011). Vår kunnskap innenfor dette fagfeltet er begrenset og er derfor avhengig av å gjøre datagenerering for å avdekke hva prosjektledere mener med lederroller og hvorvidt de er bevisste på valg av dem.

##### Positivisme og konstruktivism

Positivismen hevder at det finnes en objektiv virkelighet og den kan studeres på en objektiv måte (Tjora, 2012). Vi ønsker å få frem informantens forståelse av fenomenet lederrolle, ikke en objektiv forståelse av lederroller. Dermed heller vi mot konstruktivismen i dette tilfellet.

##### Fenomenologi

For å studere et fenomen kan man gjøre observasjoner og trekke konklusjoner basert på hva man ser av handlinger (Johannessen, 2011). Dessverre trenger man ikke å få med seg hvorfor handlingene skjer, hva er meningen med handlingen, hvorfor blir de utført? Fenomenet vi

ønsker å se nærmere på eksisterer i et samspill mellom mennesker og de kan forklare oss bakgrunnen for handlinger slik at vi slipper å stå på sidelinjen og anta. Det er da hensiktsmessig å gjøre fenomenologiske intervjuer for å finne meningen bak handling.

## Forskningsdesign

Perspektiv: De faglige bakgrunnene på bachelor-nivå kommer fra ingeniør i teknologidesign og ledelse og materialteknologi. Derfor er det ønskelig å se på prosjektstyring og ledelse i produktutvikling eller konstruksjon som er de tenkte områdene for vår karriere.

Målet med undersøkelsen er å belyse om eller gjerne i hvilken grad en prosjektleder er bevisste i valg av lederrolle og hva gjøres for å tilpasse lederrollen?

Problemstilling og forskningsspørsmål:

Er prosjektledere bevisste på valg av lederrolle?

- Hvordan tilpasse lederroller til ulike prosjekter eller organisasjonsstrukturer?
- Og tilpasses valg av lederrolle på bakgrunn av tilbakemeldinger?

Intervju er ønskelig for å få historien bak hendelser. Eksempler på situasjoner der de aktivt har brukt ulike lederroller for å endre atferd eller skape resultater i gruppen. Utgangspunktet for problemstillingen er et sosialt fenomen og vi føler det kan best avdekkes kvalitativt. Et lavt antall forhåndsbestemte spørsmål for å peile informant inn i retningen vi ønsker, men ha de så åpne at informant får frihet til å fortelle historier fritt.

For å forenkle gangen i undersøkelsen har vi valgt å bruke Kalleberg (2010) sin modell av et forskningsopplegg. Den består av fire hovedelementer; analytiske kategorier, spørsmål, svar og erfaringsmateriale.

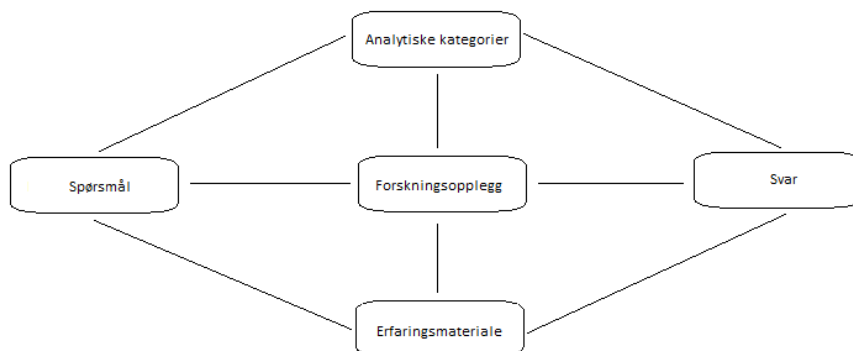


Figure 13: Kallebergs forskningsopplegg (Kalleberg, 2010)

Det er forskningsspørsmålene som gir undersøkelsen en retning ved å sette avgrensninger til oppgaver (Kalleberg, 2010). Forskeren stiller spørsmål og begrunner de og hvorfor det er av samfunnets interesse å få svar på dem. For å stille spørsmål om en virkelighet må man ha

noen erfaringer om denne virkeligheten og dokumentere faktiske forhold(empiri). Denne datagenereringen må skje i henhold til regler etablert i vitenskapssamfunnet.

Erfaringsmaterialet bidrar til en virkelighetsforankring. Ved å drøfte spørsmålene opp mot erfaringsmaterialet kan man danne seg analytiske kategorier som gir klarhet i dokumentasjonen og i analysen. Disse kan da brukes videre for å kunne gi svar på forskerens spørsmål som startet undersøkelsen. Tilslutt må det fastsettes noen krav som skal gjelde for relasjonene mellom elementene i undersøkelsen (Kalleberg, 2010).

Vårt vitenskapelige ståsted legger føringer for hvilken metode man velger og da er det fire spørsmål man må sette seg inn i for å finne den mest hensiktsmessige metoden.

### **Kvalitative vs. Kvantitative data**

Man skiller gjerne mellom de to metodene ettersom de har litt ulike bruksområder. Begge ønsker å bidra for å belyse fenomener og gi oss en bedre forståelse av individer, grupperinger, organisasjoner og hvordan de handler og samhandler. Kvantitativ metode bruker mer tall og statistikk for å kvantifisere måle verdier og resultater og dermed tolke tallene for å forstå fenomenet. Kvalitativ metode brukes gjerne der det er vanskelig å tallfeste verdier fordi man har ulikt syn på hva tallet representerer (Johannesen, 2011).

Problemstillingen vår er eksplorerende og vi ønsker å se nærmere på et fenomen. Vi er ikke ute etter hyppigheten eller i hvilken tallfestet grad fenomenet opererer i. Det som er spennende for vår del er karakteristikken ved dette fenomenet. Vi har en grunnforståelse for prosjektstyring, men på selve effekten og betydningen av de ulike lederrollene var uklar. Dette tilsier i første omgang at vi ønsker å ta i bruk en kvalitativmetode (Johannesen, 2011). Dette peker oss i retning av en forstående undersøkelse for å avdekke hvilke kvaliteter ved lederroller som er påvirkende. Hva er det prosjektledere legger i begrepet lederrolle og stemmer de kvalitetene overens med teorien? Teoriene vi har sett på har utspring i USA og flere av begrepene brukt for å beskrive karakteristikker er ikke alltid like oversettbare. I stedet for å ramse opp egenskaper til informanter ønsker vi at de selv skal komme med sine tolkninger så kan vi som forskere sammenlikne de med egenskapene beskrevet i teorien. Det er tid for å gå inn i dybden på fenomenet.

### **Induktiv vs. Deduktiv**

Den ekstreme induktive retningen er Grounded Theory, man baserer teorien sin på empirien (Tjora, 2012). Man er ute i felten og for eksempel gjør observasjoner eller genererer annen type data for så å gjøre en analyse og utvikle teori basert på funn. Deduktiv tilnærming blir gjort i motsatt rekkefølge ved at man har teorier og forestillinger om hvordan et fenomen er,

og deretter henter inn empiri for å se hvordan teori forholder seg til virkeligheten (Jacobsen, 2005). Tjora (2012) beskriver en annen tilnærming han kaller abduksjon. En abduktiv tilnærming er man starter med empiri og i løpet av forskningsprosessen aksepterer man teorier og perspektiver (Tjora, 2012). Vår prosess startet deduktiv ved å støtte oss på teori før vi genererte data, så viste dataene våre en vinkling vi ikke hadde forutsett og dermed hentet vi inn ny teori og fikk en deduktiv-abduktiv tilnærming.

### **Holistisk vs. Individualistisk**

Den holistiske tilnærmingen kan forenkles til at man ser på færre detaljer hos flere informanter. Det er ikke detaljene hos hvert individ som er interessant, men hvordan samspillet er som en helhet. Er man ute etter større detaljrikdom, en dypere forståelse av komplekse fenomener kan det være hensiktsmessig å ha en individualistisk tilnærming i stedet (Jacobsen, 2005).

### **Nærhet vs. Distanse**

Ved dybdeintervjuer vil det være minimal distanse mellom informant og forsker. Dette kan by på problemer som at informant vil gjerne opptre korrekt i henhold til forskerens forventninger. Man vil gjerne imponere motparten og kan derfor glorifisere sannheten. Motpolen blir at ved nærhet mellom forsker og informant kan det bygges tillit og det kan bli lettere å være ærlig og åpen og dermed få frem de særegenhetene som kan gå tapt når man ber de fylle ut et skjema i et annet rom (Jacobsen, 2005).

### **Dybdeintervjuer**

Dybdeintervju baserer seg på et fenomenologisk perspektiv og dermed mener vi at det er riktig valg av metode i denne situasjonen (Tjora, 2012). Vi er på jakt etter historiene og erfaringene som gjør at informantene danner seg et bilde av virkeligheten. Dette er en sosialkonstruksjonistisk perspektiv og bygger på subjektivitet. Kvale (2009) sier at med dybdeintervju er vi ute etter livsverdenen til informanten eller hvordan fenomenet er sett fra informantens synspunkt. Valg av dybdeintervju som metode er for oss hensiktsmessig da det er overkommelig å gjøre X antall intervjuer og man styrer veldig fremdrift og belastning selv. Om behovet for flere intervju skulle oppstå grunnet mangelfullt belysning av fenomener, kan vi få engasjert nye informanter ved hjelp av snøballmetoden. Ved å ha en basis av informanter kan vi benytte deres nettverk til å tilegne oss informanter med enda mer spisskompetanse for å øke forståelsen vår av et fenomen. Tjora (2012) presiserer at i dybdeintervjuer fokuserer man på informanten som et subjekt i seg selv eller informantens subjektivitet.



## Datagenerering og utvalg

Intervju er den vanligste måten å generere kvalitative data. Ved et intervju ønsker vi å stille fortolkende spørsmål om hvordan informant(en) oppfatter bruken av lederroller. Tjora (2012) beskriver målet med dybdeintervju som å skape en hyggelig atmosfære for informant slik at man kan ha en åpen samtale rundt forhåndsbestemte spørsmål. Hensikten blir så å få informanten til å reflektere over egne handlinger og oppfatninger rundt forskningstemaet. Informasjonen man genererer under et intervju preges av typen spørsmål som stilles. Det kan være beskrivende spørsmål som utforsker hendelser eller handlinger. Man har fortolkende spørsmål som går på hvordan en informant reflekterer over disse hendelsene eller handlingene. Og til slutt teoretiske spørsmål som skal hjelpe å forklare hendelsene og handlingene (Johannesen, 2011). Våre spørsmål ligger i kategorien fortolkende spørsmål. Et eksempel fra intervjuguiden: «Hva forbinder du med ordet lederrolle?»

## Semistrukturerte intervju

Gjennomføringen av intervjuene blir gjort på informantens «hjemmebane,» slik at de skal føle seg mest mulig komfortable og lettere kunne formidle historier. Intervjuguiden ble utformet slik at informanten skal føle at man har fritt spillerom, man blir ikke dømt for utsagnene sine, intervjuer skal være spørrende og åpen. Man har en liste med forhåndsbestemte spørsmål, men om informanten avsporer kan intervjuer gjøre en vurdering om det kan berike dataen eller om man burde gripe inn og fokusere på de forhåndsbestemte spørsmålene. Temaet for oppgaven berører ikke sensitive områder og derfor er det lite fokus på oppvarmings- og avrundings spørsmål som foreslått for dybdeintervju (Tjora, 2012).

## Transkribering

Etter lydopptak begynte prosessen med å konvertere intervjuene til transkripsjoner. Hvordan man skal tolke data som kommer frem under intervjuet kan avhenge av kroppsspråk og tonefall. Avhengig av hvor detaljert man transkriberer kan data gå tapt under oversettelsen. Man skulle tro at dette var ukomplisert, men det viser seg at selv det å transkribere er en fortolkningsprosess der forskjellene mellom talespråk og skriftspråk kan skape et gap (Kvale, 2009).

## Utvalg

Vi vil gjennomføre en kohortundersøkelse ettersom vi ønsker at informantene våre skal være fra et strategiskutvalg. Som et kriterium til ønsker vi at informanten enten er prosjektleder selv eller jobbe direkte under, dette er for å avdekke kvaliteter ved prosjektlederens rolle. Vi

antar at kvalitetene ved en prosjektlederrolle er subjektive. Hvis vi skal undersøke i hvilken grad effekten av ulike typer lederroller påvirker resultatet eller samspillet må det også generere data. Problemstillingen nevner ikke noe om endring av lederrolle over tid, men har et fokus på hvilke situasjoner man velger å utøve de ulike lederrollene. Vi utførte tre dybdeintervju ansikt-til-ansikt og fem intervju over epost der informant fylte inn sine erfaringer i intervjuguiden. Antall intervjuer bør ekspanderes til man ikke får ny informasjon under intervjuene lengre (Kvale, 2009).

Informantene er fra forskjellige bedrifter og har ulik grad av utdanning og erfaring;

- Formell lederutdannelse
  - Informant; 2
- Lederkurs i regi av bedriften
  - Informant; 1,4-8
- Erfaring over fem år
  - Informant; 1,4-8
- Organisasjonen har over 500 ansatte
  - Informant; 1-3

### **Oppsummering av utvalg og datagenerering**

Vi mener at semistrukturerte dybdeintervju er riktig valg av metode grunnet teorien vi har funnet er veldig kvantitativ og generaliserende. Derfor ønsker vi å gå mer i dybden og innen en spesifikk industri i et land som har mange av de samme forutsetningene som hvor tidligere forskning har blitt utført(USA). Et spørsmål man burde stille seg er om det er mer hensiktsmessig å benytte seg av andre metoder for å kunne gi mer relevante svar på problemstillingen. Vi mener dog at slik vi har utformet problemstillingen og forskningsspørsmålene vil dybdeintervju være metoden å foretrekke. Utvalgets størrelse endte på åtte informanter totalt og siden vi fikk veldig like funn hos de fleste valgte vi å støtte oss opp mot Kvale (2009) og sette en strek der vi ikke fikk ny informasjon.

### **Kvalitet i metode og data**

#### **Innledning**

Vår interesse for tematikken i oppgaven gjør at vi entrer med oppfatninger av hvordan ting er, fordommer eller antakelser som kan påvirke forskningen. Etersom lederskap er våre ambisjoner karrieremessig ønsker vi å sette til side tankene vi har om dette og heller ha et åpent sinn. Vi ønsker å bruke denne oppgaven til å forstå lederrollene og dermed være bevisste når vi selv havner i en lederposisjon.

Jacobsen (2005) sier at dataen eller empirien man genererer må ha både validitet og reliabilitet. Med validitet menes det at empirien må være gyldig, noe må ha blitt observert eller målt og det må være relevant datagenerering for å besvare forskningsspørsmålene. Med reliabilitet menes det at empirien må være både pålitelig og troverdig (validitet). Informanten som gir data bør ha en viss kunnskap innenfor feltet det forskes på.

Tjora (2012) forteller at kvaliteten i dybdeintervju ligger på hvor stor tillitt det er mellom forsker og informant, særlig i sensitive temaer. Ved å ha lange intervju kan man også la informanten ta seg tid for å bygge opp tillitt og dermed avsløre roten til fenomener.

Intervjuene skal ikke være så lange at de sliter ut informanten, derfor satt vi intervjulengden vår til å være 30-60 minutter.

### **Validitet**

Validitet eller gyldighet er spørsmålet om de svarene vi har funnet faktisk svarer på de spørsmålene vi stilte i problemstillingen. Dette kan gjøres ved å få et såkalt peer-review, at andre forskere innen fagfeltet går gjennom undersøkelsen. Den pragmatiske gyldigheten testes ved å se om forskningen som har blitt utført fører til endring eller forbedring av temaet. Det som gjøres i praksis er at man sammenlikner sine egne funn med andres funn. En annen måte å øke validiteten er å redegjøre for hvordan man har utført forskningen, hvilke valg man har tatt med hensyn på datagenerering (Tjora, 2012).

Vi fikk tillatelse til å ta lydopptak under intervjuene og dermed kunne sitere informantene direkte uten å fortolke hva de prøver å få frem. Dette er med på å skape en mer objektiv analyse og gi dataen reliabilitet. Validitet i dataene ble gjort ved å tilby informantene transkriberingen i etterkant slik at de fikk mulighet til å endre uttalelsen sin om det ble feiloppfattet. Vi ønsket å få litt bakgrunnsinformasjon om informant om antall prosjekter og størrelsesorden for å validere dataen.

Utvalget er kontaktet per epost eller telefon og enkelte er bekjente av vårt personlige nettverk. Flere har takket nei, noen meldte interesse men fikk ikke tatt seg tid så de som gjenstår har enten gjort noen en tjeneste eller genuint ønsker å formidle erfaringene sine. Noen var restriktive og ba om å få spørsmålene på forhånd for å verifisere at de hadde noe å bidra med. Dette gjorde at vi føler dataene vi har fått er troverdige.

## Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt vi oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for (Tjora, 2012). Ekstern reliabilitet er hvorvidt man kan reprodusere forskningsresultatene i nye studier, mens den interne reliabiliteten kan defineres som tendensen til at ulike forskere kommer frem til samme eller liknende resultater.

Muligheten for reproduksjon av forskningen er knyttet med forskerens posisjon og påvirkning, og i tillegg med informantene og deres følelser i den gitte konteksten. Det er mye som påvirker hva og hvordan de svarer på et spørsmål, ikke bare forskeren. Tjora (2012) understreker at et prosjekts pålitelighet eller reliabilitet styrkes av å reflektere rundt hvorvidt man har noe felles med informantene. Ved å ha en nærhet til informant er det lettere for forsker å påvirke resultatet av intervjuet. Vi mener dog at for denne undersøkelsen er dette rett måte for å avdekke fenomenet. I denne undersøkelsen er det viktig at forsker fungerer som en katalysator for å drive informanten til å reflektere grundig over handlingene sine. Vi mener derfor at påvirkningen av forskeren her vil være positiv. Den stegvis-deduktive induktive metoden ga oss også en del forestillinger om hva vi kunne forvente oss og finne. Men det preget ikke intervjuene ettersom forsker spurte informant når han hadde en antakelse av et utsagn om begge hadde lik oppfattelse av hva utsagnet betydde. En indikator på at funnene er reliable er om de stemmer overens med hverandre (Tjora, 2012).

## Overførbarhet

Ett av målene med å gjøre en undersøkelse er å kunne påvise hvorvidt man kan overføre funnene i undersøkelsen til et mer generelt grunnlag. Har forskningen noe betydning utover de spesifikke tilfellene i undersøkelsen? I kvantitativ forskning benyttes det statistikk hvor man kan tallfeste i hvilken grad forskningen kan generaliseres, mens i kvalitativ forskning må man tenke annerledes (Tjora, 2012). Det kan være tilfeller hvor man ikke ønsker å generalisere for eksempel i dybdeintervju hvor man ønsker å gå dypt inn i et spesifikt problemområde. Tjora (2012) fortsetter med å beskrive tre former for generalisering innen kvalitativ forskning; naturalistisk-, moderat- og konseptuell generalisering.

Naturalistisk generalisering gjøres ved at leseren vurderer detaljene i undersøkelsen vår og ser hvorvidt funnene kan ha gyldighet til ens egen forskning. Moderat generalisering gjøres ved at forskeren beskriver hvilken kontekst resultatene vil kunne være gyldige. Vi har gått inn på en spesifikk type ledere og bedrifter, de driver med de samme arbeidsoppgavene og har lik

organisasjons- og prosjektstruktur. Mange av funnene går igjen hos flere av informantene og dermed kan en generalisering mot likende situasjoner. Konseptuell generalisering utvikler konsepter og teorier som kan anvendes i andre situasjoner enn de som er undersøkt (Tjora, 2012).

### **Oppsummering av kvalitet**

Teorien som er brukt i oppgaven er generaliserende og har utspring i USA. Vi ønsker å se om de samme kvalitetene og karakteristikken gjelder i Norge også innenfor prosjekter i konstruksjon eller produktutvikling. Målet med oppgaven har ikke vært å gjøre statistiske generaliseringer, men heller en moderat generalisering. Dette gjøres ved at vi beskriver situasjonen og konteksten ved funnene våre og dermed har forskningsprosjektet vårt relevans utover de case vi har studert (Tjora, 2012).

### **Analyse**

I oppgaven har vi brukt en variant av en Stegvis-deduktiv induktiv metode (Tjora, 2012). Ved å starte med å gjennomgå teori og utviklingen av lederroller til det seneste paradigmeskiftet med emosjonell intelligens. Fra dette dannet vi et grunnlag for å utvikle en intervjuguide og vi hadde en grunnleggende forståelse av temaet under intervjuene. Deretter samlet vi inn egen rådata og bearbeidet denne ved transkribering og anonymisering. Etter transkriberingen lette vi etter fellestrekk eller særegne funn ved intervjuene. Når de ble identifisert ble de delt i tre temaer som skulle besvare problemstillingen. Tilslutt ble de diskutert opp mot den eksisterende teorien. Funn ble delt inn i organisatoriske forutsetninger som går på struktur av bedrift og prosjektgrupper samt beslutningsmyndighet, hvem tar avgjørelser. Deretter ned på individnivå hvor man ser på den formelle kompetansen. Hvilken utdanning eller erfaring har hver prosjektleder opparbeidet seg. Tilslutt går vi enda dypere og forbi den formelle kompetansen og inn på egenskaper og karakteristikker ved prosjektledere. Det var her vi en ny vinkling på tilbakemeldinger som hadde stor betydning for informantene.

### **Etikk**

Prinsipielt for (nesten) all forskning er at informanter ikke skal få noen negative konsekvenser av å delta i en undersøkelse. Derfor er det viktig å anonymisere detaljer som kan identifiserbare informanten i senere tid. Kjønn og alder var fortsatt interessant siden vi som forskere antok at det kunne være faktorer som påvirket synet av lederrollen.

Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) ble kontaktet og vi fikk et brev om at tiltakene for anonymisering for undersøkelsen var godkjent. Informantene ble informert om at de kunne trekke seg fra undersøkelsen helt opp til innleveringsfristen.

Bruk av lydopptak ble godkjent av informanter på forhånd og vi forklarte at det var kun for å sikre funn og for å holde fokuset på intervjuet i stedet for å notere. For å berike teksten var vi på jakt etter gode sitater som kunne illustrere funn og at de ville bli anonymisert.

Transkribering vil skje på bokmål selv om dialekt og ordvalg kan påvirkes. Anonymisering skal ikke gå på bekostning av dataens rikhet.

### **Oppsummering av metode**

For å besvare problemstillingen har vi valgt å bruke en kvalitativ metode hvor vi kjører semistrukturerte dybdeintervju av prosjektledere i ulike trinn av organisasjoner. Vi fikk tre dybdeintervjuer og fem eposter hvor vedkommende hadde fått intervjuguiden og notert erfaringer og synspunkt i henhold til den. Videre skal vi se hva vi fant i dybdeintervjuene og epostene.

## 4. Funn fra intervjuer

### Kategorisering og strukturering av funn

Funnene som foreligger etter intervju og datainnsamling til denne oppgaven er sortert og kategorisert i tre hovedkategorier. De tre kategoriene som er valgt ut er formell kompetanse, organisatoriske forutsetninger, og leders egenskaper og tilnærming til ledelsesaspektet.

Kategorien formell kompetanse omhandler intervjuobjektets bakgrunn med hensyn til utdanning og erfaring, samt hvordan vedkommende ble leder. Hvilke relevant kompetanse har man og hvordan dette kommer til nytte i et prosjekt er også et aspekt denne kategoriene omhandler.

Leders egenskaper og tilnærming til ledelsesaspektet omhandler uformelle aspekter og forhold som påvirker et prosjekt i positiv eller negativ retning. Eksempler på slike egenskaper er engasjement, motivasjon, selvinnsikt og resultatorientering.

Andre elementer som er tatt med under leders egenskaper er autoritet, makt, tillit, forventninger, kontroll og oversikt. Dette er egenskaper som er relevant for hvordan ledelsen utøves og er derfor tatt med i denne kategorien.

## Organisatoriske forutsetninger

Bedriftene som er intervjuet til denne oppgaven har alle samme hierarkiske struktur på bedriftsnivå. Alle er ledet av en administrerende direktør og er videre delt opp underavdelinger. Bedrift 1 er en store skandinavisk aktør med underavdelinger i hvert land. Derfra og ned er bedriftene strukturert på samme måte med regionavdelinger før man kommer ned på distriktsavdelinger, som har ansvaret for sine respektive prosjekter.

## Organisasjons- og prosjektstruktur

Byggeprosjekter av store eller mellomstore omfang er ofte strukturert gjennom lederteam eller ledertriangel. Lederteam beskrives som et team av ledere, gjerne med forskjellig ledelseskunnskap men som har et felles ansvar for arbeidet og oppgavene som skal utføres. Ordet ledertriangel benyttes i denne oppgaven for å beskrive et lederteam med en prosjektleder som leder et team av under-ledere innen hvert sitt definerte felt.

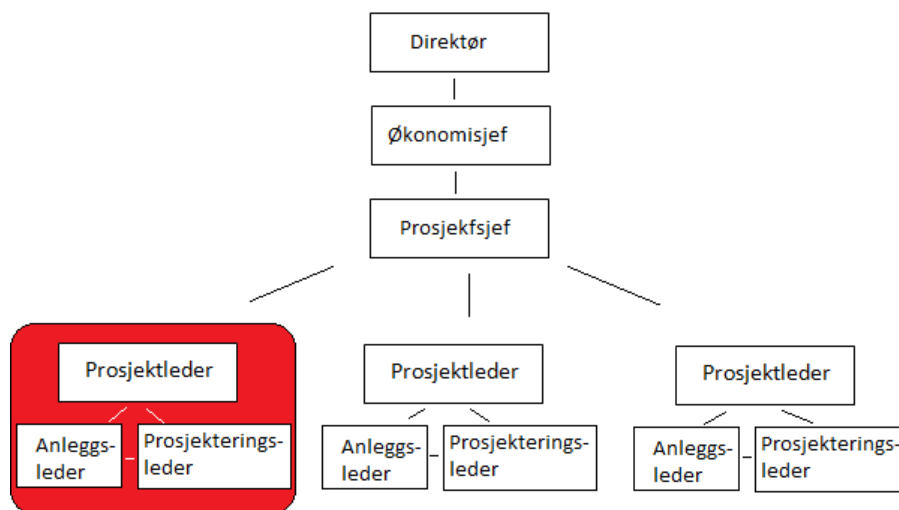


Figure 14: Prosjektstruktur (Rolstadås, 2011)

Ledelsesstrukturen i prosjektene til de intervjuede bedriftene er ikke av typen nettverksstruktur men faller innenfor den isomorfe strukturen. Dette selv om den går under navnet ledertriangel. Det forklares med at ledelsesteamet ikke har et felles ansvar for oppgavene som skal løses, men at hver av lederne i teamet har klare ansvarsområder og oppgaver de leder og er ansvarlige for. Teamet virker som en støttefunksjon og ikke en ansvarsdeling mellom lederne, og bidrar på den måten til å forenkle koordinering og begrense eventuell usikkerhet underveis i prosjektet.

I praksis er ledertriangler og ledelsesteam lokalisert med kontorer vegg i vegg med hverandre. Dette er svært vanlig i byggebransjen da prosjektet og teamet som leder prosessen er plukket ut spesielt til hvert enkelt prosjekt og lokalisert ute på anlegg. Siden de ikke er stasjonert i



bedriftens lokaler opptrer de da som en underavdeling som rapporterer inn til sitt distriktskontor.

Strukturen i bedriften oppleves av intervjuobjekt 1 som flat nede på prosjektnivå. Dette på tross av det klare hierarkiske systemet bedriftene er organisert etter. På prosjektkontoret er det en filosofi om åpne dører mellom prosjektmedlemmene og prosjektets involverte parter. Dette bidrar til at det ikke oppleves som en klar rangordning mellom ledere, funksjonærer og utførende håndverkere i det daglige.

Avhengig av type avgjørelse og omfang er det lagt opp til at beslutningsmyndigheten i stor grad er fordelt ut til den aktuelle lederen innen det aktuelle feltet. Hver leder har klare ansvarsområder og det gis tillit og frihet fra ledelsen angående hvordan info innhentes og hvordan beslutningen tas. Dette med en forutsetning om at metodene og avgjørelsene er innenfor gjeldende lover og regler, prosjektets plan og kostnadsrammer, bedriftens policy og de verdiene og holdningene bedriften står for.

### **Beslutningsmyndighet**

Hvordan beslutninger blir tatt og hvor mye handlingsrom man har avhenger helt av type og størrelsesorden av prosjektet.

Informant 2 har stort sett to ulike prosjekter. Enten i FoU kontrakter der han er ansvarlig for å få fremdrift i prosjektet, bli enige i et team og være den som kommer med kreative ideer. Den andre måten er at han er rådgivende part. Han sitter på en spisskompetanse i et fagfelt og blir introdusert for prosjekter og kommer da med faglige tips til hvordan man kan løse problemstillinger. Er man rådgivende leverer man et dokument med sine anbefalinger til en frist og en byggherre eller prosjektleder vil da ta stilling til forslagene. Han drar frem et eksempel som har vært en stor aktivitet han har hatt ansvaret for der operatører skal kurses på skolebenken i X antall timer over fire år. Ettersom han er fagligansvarlig for denne biten tar han de endelige avgjørelsene, men har samtaler med regionene først. Mens i andre prosjekter kan hele prosessen frem til avgjørelsen være identisk men i stedet for å sitte med ansvaret må resultater og forslag presenteres til nivået ovenfor i hierarkiet for godkjenning før det går videre.

*«Hvordan man tar jobber og tar avslutninger avhenger av hvilken hatt man har på, hvis du skjønner? – Informant 2*

Organisasjonen til Informant 2 er veldig hierarkisk og selv om ett nivå godkjenner et prosjekt så må mine overordnede presentere sine resultater og råd til sine overordnede igjen.

*«Det er som en trakt, bare at det er færre og færre spørsmål som blir med videre opp i høyden. Og i utgangspunktet er det mindre faglig kompetanse jo høyere opp man kommer spør du meg.» – Informant 2*

I noen mindre aktiviteter styrer han skuta selv, og forklarer at i FoU prosjekter er det ikke det å ta avgjørelser som er viktig. Det er å få i gang et engasjement i gruppa, få fremdrift og få gjort noe.

Avgjørelser innad i bedriften og i prosjekter blir tatt på bakgrunn av det økonomiske omfanget. I prosjekter hvor det utvikles et produkt som skal selges eksternt ligger de største trekkreftene hos avdelingen for markedsføring og salg. Dette er fordi det er de som utformer strategier for salg og kjenner markedet. Så selv om en ingeniør ønsker å modifisere produktet den ene eller andre veien vil markedsføringsavdelingen kunne overstyre og ta en beslutning som avviker fra ingeniørens ønske.

*«Ved for eksempel innkjøp av teknisk utstyr der vil det være den med mest kompetanse som bestemmer. Men til syvende og sist vil det være en prosjektleder som har det endelige ordet eller tar den økonomiske avgjørelsen hvis det er snakk om en viss sum penger.» - Informant 3*

I prosjekter vil det være prosjektleder som tar avgjørelser såfremt det ikke det har store økonomiske konsekvenser for bedriften. Han tar et eksempel fra et nylig prosjekt hvor de utfører tester for en ekstern bedrift. Hver enkelt test kan koste så mye som 130.000 kr og med slike summer vil avgjørelser bli tatt av den overordnede prosjektlederen og kanskje den med et høyt økonomisk ansvar i bedriften. Slike prosjekter er ikke uvanlige der en representant fra en kunde har teknisk kompetanse og jobber tett med bedriften for å utføre testing. Selv om prosjektlederen ikke har like god teknisk forståelse som den teknisk ansvarlige for prosjektet handler det om penger og da vil de interessene overstyre prosjektet.

*Man må rådføre seg med den teknisk ansvarlige, men det er fortsatt prosjektlederen som har endelig avgjørelse. Men er du en god prosjektleder skjønner du at du må støtte deg opp mot de rundt deg. Av og til må man også skjære gjennom fordi ellers vil ingenting bli gjort.» - Informant 3*

Selv om det er pengene som råder vil prosjektleder rådføre seg med de som har høyest teknisk kompetanse og så ta en vurdering på veien videre.

### **Veien til ledelse**

Rekrutteringen av ledere til prosjekter gjør bedrift 1 primært internt i bedriften så lenge det er aktuelle kandidater tilgjengelig. Eksterne kandidater har blitt hentet inn, da ikke på prosjektbasis men som nye fulltidsansatte for å styrke bedriften for det aktuelle og framtidige prosjekter.

Ved valg av nye lederkandidater har ikke bedriften formelle krav de stiller til utdanning eller kursing. Kravet som stilles er relevant kunnskap innen bransjen, kunnskap og erfaring som er overførbar til jobben som skal utføres, eller relevant utdanning. Ledertriangelet kan ha svært forskjellig bakgrunn og utdanning, men alle skal ha relevant kunnskap og erfaring som behøves for å utføre jobben i henhold til de kravene og forventningene som stilles. For å oppnå dette uten å måtte rekruttere mange nye kandidater motiverer og legger bedrift 1 til rette så dyktige ansatte kan kurses for å tilegne seg kunnskapen som behøves for å bli leder, hvis dette er ønskelig. Denne tilnærmingen innebærer at et ledelsesteam, ofte bestående av prosjektleder, prosjekteringsleder og anleggsleder kan alle ha forskjellig bakgrunn. Et konkret eksempel på dette fra en av de intervjuede bedriftene er der prosjektleder er siviløkonom, prosjekteringsleder er sivilingeniør innen bygg og anleggsleder er tidligere tømrer med praktisk erfaring som videre har tatt mesterbrev, blitt kurset og gått gradene internt i bedriften.

I større bedrifter vil de som peker seg ut til å ha et lederpotensial få en forespørsel om de ønsker å ta på seg nye ansvarsområder og får tilbud om å gå på lederkurs. I dag fungerer informant 3 som en prosjektleder i et prosjekt, men siden han ikke har fått kursing enda er han sterkt støtte opp av sin nåværende sjef.

*«Når du blir sett på som ett leder emne blir du sendt på ulike kurs. For å få en klar oppfatning over hva lederrollen din er og hvordan du skal bruke den, litt tips og triks på hvordan man fordeler ansvar. Bedriften vår har en intern management training for alle som skal bli ledere.» - Informant 3*

Han forteller at dette er en vanlig prosedyre for bedrifter med en viss størrelse at de har et system som støtter opp når man går inn mot en ny rolle. Dette systemet er en direkte opplæring av den enkelte og alle som skal ha et visst ansvar går gjennom den samme opplæringen. Dette er for å sikre at de som blir tildelt personalansvar har en forståelse for personalhåndtering og slikt. Det er egenskaper som ikke nødvendigvis faller like naturlig for alle. Det kan hende enkelte har lederegenskaper naturlig, men de blir også sendt på kurs for å sikre at de ser hele spekteret av ledelse. Veien til et slikt kurs kan være at man selv tar initiativ og forespør mer ansvar og kurs eller at bedriften selv ser potensialet ditt og foreslår nye arbeidsoppgaver og kurs. Informanten gir eksempler på flere bekjente som har blitt ansett som passende i en lederposisjon og da har ledelsen tatt et møte med den enkelte om dette er ønskelig.

Med karrierestigning følger det som regel med et personalansvar og når vi spør hva som driver informanten i denne retningen får vi svar.

*«Selv om jeg kunne tenkt meg en ren teknisk stilling er ikke det praktisk mulig i den jobben jeg har i dag.» - Informant 3*

Vedkommende vil heller ha en ren teknisk stilling, gjerne ansvar innenfor det tekniske men ikke over personell. Det er derimot ikke særlig praktisk ettersom delen han jobber i består av seks spesialister som har ansvar for alt av testing og dokumentasjon. På grunn av det er organisasjonen avhengig av å kunne bruke noen av de i prosjektroller for nye produkter og for testing og planlegging før et nytt produkt skal sendes på markedet. Det er derfor litt begrensninger for avansmuligheter om man ikke vil ta på seg personalansvar.

### **Formell kompetanse**

Vi startet intervjuene med å spørre litt om bakgrunnen til informantene og veien til å bli prosjektleder. Informant 2 mente at alle kan være prosjektledere, bare i ulike nivåer. Han har vært i forsvaret på befalsskolen og krigshøgskolen og fått prøvd seg som en mellomleder i

ulike settinger. I sin nåværende jobb har han fungert som prosjektleder på sine aktiviteter, men presiserer at han fortsatt har en prosjektleder over seg. Han valgte denne jobben fordi det var muligheter for å utvikle lederpotensialet etter han hadde fått noen erfaringer i bedriften. Før han ble prosjektleder for enkelte aktiviteter var han ute i felten sammen med «gutta på gulvet» og gjorde målinger og skittenarbeidet. Slik fikk han bygd seg opp spisskompetanse innenfor et fagfelt før han kunne sette seg litt bakpå og styre mer sentralt.

*«Å bygge seg opp faglig slik at man skjønner at det er komplekst og det at man kan ta en diskusjon med gutta på godt og vondt, men alltid ha et smil på hurt er ikke negativt det.» – Informant 2*

Han fortsetter videre med å presisere hvor viktig han mener det er å ha fagkunnskap i bunnen av ledelsen. Selv om han har et større administrativt ansvar forteller han at det fortsatt er aktuelt å være med ut i felten fra tid til annen.

*«Jeg mener at alle som skal begynne et sted som for eksempel være prosjektleder på et bygg uten å ha prøvd å være med å jobbe på anlegget er feil.» – Informant 2*

Utsagnet blir forsvart ved å bruke et eksempel som oppstår ofte. Informanten driver med prosjekter innen forskning og utvikling (FoU) og kursing av operatører. Når han skal fortelle operatører som jobber med dette til hverdags hvordan ting skal gjøres får han ofte skarpe spørsmål og blikk. Da forteller han at ved å være litt ydmyk i starten og heller rolig gå fremover og vise til erfaringer slik at de forstår at han vet hva han prater om er en god løsning for å vinne respekt og tillitt.

*«Kommer det en person som bare har sittet og styrt som prosjektleder i fire år og har flott ord uten å ha gjort arbeidet man blir skitten på henda av blir det ikke godt mottatt. Ja jeg har hatt teorien først, men jeg har også vært med helt i bunnen.» – Informant 2*

Det gjelder å appellere til de du faktisk prater til, han ordlegger seg forskjellig når han prater til operatører kontra beslutningstakere i ledermøter. Poenget her er at han har nå gjort målinger, hatt erfaringer i den delen av organisasjonen og utviklet spisskompetanse i det feltet. Dermed kan han slutte å ha hodet ned i sanden og heller få et overblikk. Han trenger

ikke lengre være med ut i felten, men kan heller få andre til å gjøre den delen av jobben mens han styrer andre deler av prosjektet.

*«Jeg har funnet ut at jeg ikke er så interessert i detaljer lengre, men mere å jobbe i team og levere et produkt, et resultat til en frist. Men jeg har på en måte funnet ut dette underveis, men samtidig ville jeg ikke være foruten den spisskompetanses jeg har opparbeidet meg tidligere.» – Informant 2*

Som nevnt har intervjuobjektet 1 utdanning innen bygg og økonomi. Vedkommende er ikke tømrer eller murer og har ikke praktisk erfaring innen byggebransjen.

For å kompensere for den manglende praktiske erfaringen informeres det tidlig i intervjuet om at det å kunne rådføre seg og diskutere med dyktige fagfolk er svært viktig for å komme fram til en god løsning. Det legges også vekt på å vise respekt for andres fagfelt og viktigheten av å se egne begrensninger. Ved å se ansattes potensial økte engasjementet og motivasjon steg da deres kunnskap og erfaringer ble lyttet til og benyttet i praksis.

Ved å benytte andres kunnskap og erfaring ble det trukket fram viktigheten med å ha en klarhet i hvem som er leder og hvilken rolle det innebærer. Balansegangen der kunne være vanskelig da man som leder kan bli sett på som arrogant på grunn av upopulære avgjørelser og manglende praktisk erfaring. Lang erfaring og stor faglig kunnskap var da en god ballast å ha med. Intervjuobjektet har 25-30 års erfaring som leder innen byggebransjen og har stor interesse for fagfeltet.

## **Lederegenskaper**

Hva er det som gjør deg en leder bra? Hva er det prosjektledere ser etter i sine ledere? Vi ba informantene fortelle oss hva de ser på som karakteristikk for gode ledere og utdype hvorfor nettopp disse egenskapene er viktige for prosjektledere. Fokuset har skiftet fra hva det står man kan på papiret til det mer personlige, hvordan man er og ter seg i jobben.

## **En prosjektleders ess i ermet**

Når vi spør hvilke egenskaper informant 2 mener er viktige for ledere og som han selv har starter han med to av de viktigste punktene fra Goleman (2002) sin forskning.

*«Jeg er initiativrik og engasjert som punkt en, målrettet og resultatorientert som punkt to, tre trives med å jobbe selvstendig og i team, fire liker å tilegne meg ny kunnskap. Det er mine innsalgsargumenter eller nøkkelkvaliteter om du vil.» – Informant 2*

Vi ønsket å finne ut hva Informant 2 sin forståelse av begrepet lederrolle var. Ansvar, ansvar og ansvar var svaret. En person som man kan stole på og man vet tar ansvaret i både gode og dårlige tider. Et annet punkt som var veldig viktig var at lederen følger opp både profesjonelt og personlig. Lederen må følge opp fremdriften både på individnivå og helhetlig. Og være i stand til å ta noen tøffe avgjørelser om det skulle være behov for det. Selv om det kan være flere runder med diskusjon om hva man burde gjøre og folk kan være uenige eller usikre på hva som er riktig å gjøre. Da må lederen kunne ta ansvaret, skjære gjennom og ta en beslutning for å sikre fremdrift i prosjektet. På det personlige nivået må lederen kunne følge opp hvis det er noe som plager den ansatte. Hvis det er noe personlig man sliter med så er det viktig at lederen også kan følge opp dette. Det kan til og med være noe personlig på arbeidsplassen som plager en.

Dette er egenskaper eller karaktertrekk en leder kan ha. Informant 2 peker på at det er viktig å ha selvinnsikt, vite hvor man står hen for å kunne gjøre noen forbedringer.

*«Jeg vet at mine styrker og svakheter er det, det og det. Da må jeg jobbe med de tingene som jeg har som utviklingspotensial og samtidig dyrke de styrkene jeg allerede har.» - Informant 2*

Han fortsetter med å fortelle at han er resultatorientert og engasjert, et stort driv i hele prosjektet. Så snur han det hele på hodet og forklarer at det igjen har gjort til at han har blitt dårlig til å lytte. Ved å ta ordet, ta initiativ og være engasjert får han kanskje med folk på laget. Men det som mangler er å lytte til andres innspill, meninger og ideer.

*«Det jeg har lært av mentoren min som var sjef for seks tusen folk. For eksempel i møter før var jeg så ivrig at jeg avbrøt folk, men nå i stedet noterer jeg argumenter og hva jeg ønsker å svare på og venter til de er ferdige slik at jeg kan be om ordet.» - Informant 2*

Han forklarer at det som er ment for å engasjere andre ved å være en frontfigur og et slags ideal på motivasjon, samtidig kan dempe andre faktorer som har vist seg å være gode motivatorer. Ved å ha eierskap og få benyttet ideene sine i prosjekter er motiverende og derfor jobber han med å balansere de to motpolene for å få størst mulig motivasjon. Ved å være engasjerende inviterer han andre til å gjøre det samme, komme med sine ideer og da stille seg positiv til disse og skape enda mer engasjement.

Ved å være bevisst på sine egne styrker og svakheter kan man tilpasse seg og skape noe bedre, man må ha selvinnsikt. Man skal ikke prøve å være noe man ikke er. Altså ikke prøv å fremstå som at du er den og den rollen når det ikke er slik du faktisk er. En av de emosjonelle intelligensene var nettopp selvinnsikt. Han nevner også hvor viktig det er å utvikle styrkene og svakhetene sine.

For å kunne forbedre noe må man først identifisere hva som er bra og hva som er dårlig. Man kan tenke gjennom hva man selv mener er pluss og minus og i tillegg få tilbakemelding fra andre ansatte eller lederen sin. Han mener det var alt for få samtaler med lederen om sin egen utvikling videre, hva og ikke minst hvordan man skulle forbedre. Dette bør skje *minst* en gang i året og gjerne flere. Det trenger ikke være veldig avansert, men et enkelt A4 ark der man har tre til fem punkter med ting som har gått bra og hva man ønsker å gjøre videre. Også hvor man ser det trengs enda mer forbedring eller punkt man ønsker å holde på, kanskje diskutere om det er mulig å ta et kurs for å forbedre et gitt punkt. Poenget er igjen at lederen følger opp utviklingen og den ansatte føler at man utvikler seg. Det kan til og med være så enkelt som å spørre: «hvordan syns du min oppførsel har vært i møtene?» Det handler om å ha en utvikling og bevisstgjøre begge parter om det. Dette gjelder også for lederen selv, han mener man aldri blir helt ferdig utlært som en leder. Man har hele tiden forbedringspotensial og man burde være strukturert i å gå igjennom punkter med enten sin leder eller sine ansatte for å utvikle seg selv.

Et annet nivå av læring og forbedringspotensial er å reflektere over foregående prosjekter. Tenke gjennom situasjonene og spørre seg selv: «nå har jeg lært mer og fått nye erfaringer, burde jeg har taklet den andre situasjonen annerledes?»



*«Jeg ser jo tilbake på ting som jeg kunne gjort det bedre. Det er jo «water under the bridge», man kan ikke skylde på andre. Hvis jeg i prosjektet for tre år siden følte at det gikk litt tregt, i stedet for å presse på for å få ting i gang kan jeg heller utfordre folk og ligge litt i bakgrunnen og la ting gå i et roligere tempo. Også kjører du bare enda hardere på og da faller folk av lasset.» - Informant 2*

Her viser han tydelig et eksempel på en utøvende kommanderende lederrolle som gikk skeis. Han beskriver konteksten rundt hendelsen ved at en kollega døde og arbeidet til den avdøde ble plassert til informant 2. Overtakelsen gikk kun muntlig mellom Informant 2 og sjefen hans uten noe offisielle møter med de andre involverte i prosjektet. Det var et stort sprik i hvordan de ulike prosjektene gikk, noen rullet og gikk som før mens i andre gikk det relativt dårlig. Han forklarer det ved at han burde satt seg litt bakpå og sett an omgivelsene og fått avklart rollen sin.

Informant 2 uttrykker tydelig frustrasjon over en hendelse som har påvirket arbeidet. Selv etter gjentatte forsøk på å få en avklaring velger lederen å ignorere forespørselen og heller pirker på timelister. Han erkjenner at det grunnleggende organisatoriske er viktig det også, men i dette særskilte tilfellet burde det prioriteres annerledes. Årlige medarbeidersamtaler og andre evalueringer har gitt intervjuobjekt 1 tilbakemeldinger om en åpen, ryddig og inkluderende leder med god oversikt. Tilbakemeldingene viser også til faglig styrke samt stor egeninteresse for feltet, som nevnt tidligere. Denne interessen og engasjement for jobben ønsker intervjuobjekt 1 å overføre til sine medarbeidere for å øke yrkesstoltheten og motivasjonen til de involverte i prosjektet.

At intervjuobjekt 1 vektlegger tett oppfølging av de involverte aktørene i prosjektet, samt bedriftens fokus på medarbeidersamtaler og evaluering av ansattes arbeidshverdag har blitt svært godt mottatt. Enkelte med erfaring fra andre bedrifter og prosjekter var ikke vant til tilsvarende kontakt og oppfølging fra lederne. Tilbakemeldingene viste at undersøkelser som ble gjennomført tidligere ofte gikk på evaluering av prosjektet og ikke på medarbeidere og ansattes forhold.

*«Noen folk passer ikke til å være leder uansett hvor mye man lærer de mens noen kan være en grei leder og bli da en god leder med trening.» - Informant 3*

I en viss grad vil lederegenskaper være medfødt, og i mange tilfeller vil de kunne fostres frem og forbedres. Men man kan ikke forvente at alle skal bli gode ledere bare man sender de på nok kurs. Under intervjuet blir det nevnt at det ofte er mannlige prosjektledere og i tidligere intervjuer brukes betegnelsen «han» om prosjektledere hele tiden. Informant3 argumenterer for at det kan komme fra barndommen hvor gutter ofte får lekevåpen og leker krig hvor noen må ta avgjørelser og planer. Man kan få fostret frem de lederegenskapene tidligere i livet og ledelse kan da falle naturlig. Han jobber innenfor kjemiindustrien og der er det et stort antall kvinner som jobber, men det er få av de som velger seg lederposisjoner og han tror at dette er selvvalgt. Han tror på ingen måte at kvinner er dårlige ledere, men at det handler mer om hva man er interessert i å gjøre.

Som eksempler på lederroller nevnes en dominant stil eller noen som inngår mye kompromiss. En lederrolle er hvilken rolle eller maske man ønsker å bruke i et gitt prosjekt fremover.

*«Det jeg har sett er at når man jobber med folk man skal forholde seg til på en daglig basis er det lurt og ikke sier til dem; dette er ditt ansvar det skal du gjøre, dette er ditt ansvar og det skal du gjøre. Det er bedre å ta det opp i fellesskap og får den personen som skal være ansvarlig for et område i være enig om at den personen skal være ansvarlig.» - Informant 3*

Når man skal delegere ansvar eller arbeidsoppgaver er det viktig at den berørte er med i avgjørelsen. Hvis den enkelte ikke ønsker å ta på seg oppgaven eller allerede har for mye å gjøre er det greit at man har en slik diskusjon i plenum. Hvis da A ikke skal gjøre dette, hvem skal stå ansvarlig? Grunnen til at det er viktig å gjøre dette i en gruppe eller i det minste få en aksept fra den berørte er at man får lettere eierskap i en oppgave om man aktivt er med på beslutningen. Dermed er det lettere å få de til å gjennomføre oppgaven og holde de ansvarlig for den. Har de et lavere eierskapsforhold til oppgaven fordi du kun har delegert arbeidet til de kan du ikke forvente å få levert noe etter deres beste evne. Han fortsetter med å si at dette er typisk for vestlige eller Norske bedrifter, men han har litt erfaring fra andre kulturer der det ofte kan være bedre å kommandere.

De viktigste egenskapene for en leder for Informant 3 er overblikk. Han forklarer det som evnen til å se hva man faktisk skal løse og ha en oversikt over hva prosjektet innebærer til en hver tid. Se de store linjene i stedet for å fokusere på små detaljer og ha siktet hvor vi ønsker å ende opp. Et annet punkt er å delegere oppgaver til andre og evnen til å forstå at hvis man ber en person utføre et arbeid vil det bli utført slik den personen best kan gjøre det og aksepter det. Selv om lederen selv kanskje ville ha gjort det annerledes så må det aksepteres så fremt løsningen ikke er helt gal.

*«Jeg kan ofte fokusere på det mellommenneskelige og dermed være dårlig på å delegere. Det hender at jeg ikke synes folk gjør en god nok jobb så derfor gjør jeg den selv.» - Informant 3*

Han forteller at han har gode samarbeidsegenskaper og kan være flink til å lede en gruppe, men kan være dårlig til å ta initiativ så der har han et forbedringspotensial. Det mangler det å kunne ta initiativ til å styre prosjekt og ta initiativ til å ta avgjørelser. Med å gjøre jobben selv forteller han at han aldri har gått bak ryggen på noen og endret arbeidet deres. Men han har gått til den enkelte og sagt jeg ønsker heller at du utfører det på denne måten. Det går mer på delegering av oppgaver, at han gjør enkelte oppgaver selv i stedet for å delegere de bort.

## **Feedback**

En leder bør være ærlig, åpen og gi tilbakemeldinger. De skal være konstruktive og helst ha noe positivt.

*«Man skal alltid starte med noe positivt. Hei i dag har du vært kjempeflink og det notatet ditt var bra skrevet. Men kanskje du kan endre noe på det og det.» - Informant*

2

Det å være ærlig uten å gå rundt grøten er ikke så lett heller. Han henter et eksempel fra forsvaret der befalet ga tilbakemeldinger slik at det svir like mye giver som mottaker. Det gikk mye på følelser og han sier man kan ikke gå rundt å gjøre det hverken i det private eller i det offentlige. Han har hatt et par uheldige situasjoner der den type tilbakemeldinger ikke ble godt mottatt. Siden en slik tilbakemelding ikke er for alle så foreslår han å ha noe positivt å komme med i tillegg. Man må se an personen og justere tilbakemeldingen deretter. Til slutt

poengterer han at lederen skal ikke være noe man ikke er i utgangspunktet, nan kan ikke produsere seg en rolle man ikke er.

*«Hvordan man skal drive prosjekter hvordan man skal skape fremgang, det er like mye ledelse som teknisk fagkompetanse.» - Informant 2*

Informant 2 forteller hvor spennende han synes det er å bruke ledelse sammen med et fag. Og se hvordan ledere ter seg i ulike situasjoner. Han foretrekker de som er seg selv og verken er veldig ydmyke eller de som skal hevde seg og være frempå. Selv om alle har utviklingspotensial er det viktig å være seg selv og heller jekke seg opp eller ned ti prosent her og der.

Ved å be folk gjøre om arbeidet sitt eller gjøre det annerledes neste gang har han fått noen tilbakemeldinger men forteller at det er ingen som har bitt seg fast.

*«I det prosjektet jeg jobber med nå har det vært stor motstand mot ønske om endring. Og det har med at de jeg jobber med har jobbet der veldig lenge så når jeg kom inn som ny og de har jobbet der i over tretti år.» - Informant 3*

Han har fått tilbakemeldinger av medarbeidere i prosjektet og av sjefene sine både på godt og vondt. Avdelingen har vokst fra to-tre stykker til nå åtte og dermed er det behov for et nytt system for hvordan ting skal gjøres. Siden de mest erfarne har hatt sitt eget system i mange år og det har fungert fint har de gjort en del motstand for å stoppe endring. Derfor har informant 3 trått varsomt når han har innført nye prosedyrer. Han forklarer at det har vært møter med alle berørte der han prøver å forklare de at endringene er bestemt fra toppen, de vil skje og vi prøver å gjøre dette så smertefritt som mulig. Det som er viktig er å få de berørte til å forstå hvorfor endringene blir gjort. Det er endringer som innføres i hele organisasjonen og det hjelper ikke å sette seg på bakbena og nekte.

Informant 3 forklarer at prosjektet han leder går på systematisering, effektivisering, alt av utstyr og arbeidsstasjoner skal ha en egen dedikert plass med oversiktsbilde og beskrivelser. Dette er for å hindre at folk skal måtte lete etter utstyret de trenger. Det er så banalt som å legge en penn på bordet og markere hvor den skal være og en beskrivelse. Det er en asiatisk filosofi som har vist seg å fungere godt i industri og man ønsker og også bruke det hvor det er

praktisk mulig. Fordi når flere folk jobber i samme område er det fint om det ser identisk ut hver gang. Så står det at pennen skal ligge en plass skal den gjøre det, ikke ved siden av.

*«Det er det som er tanken, la oss si det er mange som skal arbeide på samme plass en dag. Og en person legger pennen i ett hjørne, deretter tar en annen og flytter den og så videre og alle bruker et halvt minutt på å lete etter den hver gang. Hvis du summerer den tiden over et helt år blir det veldig mange bortkastede timer.» - Informant 3*

Så kort sagt for de erfarne som er vant til å forholde seg til en kanskje to andre er ikke dette nødvendig når de har kontrollen. Men tre doble antallet arbeidere og antall letinger så ligger det stor økonomisk gevinst her som ledelsen ser, selv om det ikke er innlysende for de som utfører arbeidet. Her er det da viktig å kommunisere i alle ledd. Tilbakemeldinger må gå fra bunnen og oppover samt ovenfra og ned.

### **Oppsummering av funn**

Bedriftene hvor våre informanter er ansatt har en overordnet hierarkisk struktur på basisorganisasjonen sin. På prosjektnivå er det derimot en flat struktur selv om endelig beslutning vil bli tatt av høyere ledelsesledd grunnet økonomistyring. Informantene viser til strukturer på prosjektnivå; isomorf- og spesialisertstruktur. De nevner ingen tilpassing av lederroller til ulike strukturer.

Karrieremessig er det positivt å ha ledelsesteori fra utdanning, men det er ikke noe krav for å få muligheten til å avansere i en ledelsesposisjon. Nødvendige kurs blir gitt og er ofte pålagt av organisasjonen for å kvalitetssikre prosessen for å få tildelt nytt ansvar og arbeidsoppgaver. Ved å få kurs i lederskap får prosjektlederne et bedre innblikk i hva som kreves av ledere, selv om de ikke blir satt i ulike roller. De lærer om egenskaper man burde jobbe med og hva man burde være obs på. Det skjer en bevisstgjøring av prosjektlederens rolle uten at det sies eksplisitt. Formell kompetanse kan gi deg snarveier i karrierestigen men det er fullt mulig å jobbe seg oppover ved å opparbeide seg erfaringer og ta initiativ for å få nye arbeidsoppgaver og ansvar.

En leder må ha oversikt over prosjektene sine og være inspirerende, en visjonær. Det er viktig å lytte til medarbeiderne sine og gi de tilbakemeldinger og oppfølging. Ett av de viktigste

punktene for informantene var å få en utvikling av egenskapene sine. De peker på at man må være bevisst i handlingene sine, ikke nødvendigvis ha en typisk «lederrolle.»

## 5. Diskusjon

Formålene til undersøkelsen er å finne ut om prosjektledere er beviste i valg av lederrolle når de driver prosjekter. I tillegg ser vi på hvordan prosjektlederne tilpasser lederrollene til ulike prosjekter eller på bakgrunn av organisasjonsstruktur og tilbakemeldinger.

I forrige kapittel presenterte vi funn fra intervjuene og nå skal vi se på betydningen av funnene og hvordan de henger sammen med teoriene. Vi hadde tre dybdeintervju der vi fikk større innsikt i situasjoner og prosjekter som vi brukte som eksempler i diskusjonen.

Informant 4 til 8 fikk vi ikke like god innsikt i, men svarene deres formidles i vår diskusjon og bekrefter funn hos informant 1-3 selv om de ikke refereres til direkte i teksten.

### Organisatoriske forutsetninger

#### Struktur og myndighet i prosjektene

Som beskrevet tidligere er alle bedriftene som er intervjuet til denne oppgaven strukturert på samme måten. Det vil si med en klassisk hierarkisk oppbygning med en administrerende direktør over de forskjellige underavdelingene inndelt etter land, distrikt, region etc.

Ser vi på de tilgjengelige måtene man har å strukturere et prosjekt på ser vi fra funnene at prosjektene er strukturert ved hjelp av isomorf og spesialisert struktur (Rolstadås, 2011). De store og mellomstore prosjektene, som informant 1, 4,5 og 6 arbeider på har alle en isomorf struktur. I tillegg til en isomorf struktur er også disse prosjektene av et så stort omfang at det er bygd opp egne prosjektorganisasjoner som leder prosjektet eksternt fra bedriftens daglige drift. Det som peker i retning av en isomorf struktur er oppbyggingen med en prosjektleder og flere underledere innen hvert sitt felt.

I store prosjekter som dette med adskilt prosjektorganisasjon som styrer er det full autoritet fra bedriften ang avgjørelser som skal tas internt i prosjektet, innenfor visse gitte økonomiske rammer. Dette gjør at prosjektorganisasjonen har råderett over ressursene og prosjektlederen sitter da med det overordnede ansvaret for prosjektet og gjennomføringen. Prosjektleder har da myndighet til å overstyre underlederens avgjørelser, selv om det er i deres definerte ansvarsområde.

Videre fordeling av myndighet i prosjektet blir da at underlederne har linjemyndighet nedover innen sine felt, og rådgivende myndighet mellom hverandre og de andre ledernes felt. Mellom

alle lederne er det også en rådgivende myndighet. Denne rådgivende myndigheten er med å koordinere og effektivisere prosessen og er en mye benyttet støttefunksjon beskrevet som ledertriangelet. Prosjektleder sitter her med hovedansvaret og har linjemyndighet videre nedover i prosjektorganisasjonen innen alle felt. Prosjektene til informant 2 og 3 er av et mindre omfang, en litt annen karakter og har derfor ikke egne selvstendige prosjektorganisasjoner. Å bygge oppe en egen prosjektorganisasjon til prosjekter av denne størrelsesorden ville ikke vært lønnsomt eller hensiktsmessig. Dette da ressursene som må legges inn i denne økte organiseringen ikke ville hatt tilstrekkelig positiv effekt på resultatet. Det ville ikke kompensert for den økte ressursbruken en egen prosjektorganisasjon krever.

Struktureringen som benyttes i prosjekt 3 kan beskrives som spesialisert. Verken informant 2 eller 3 har underledere, men har selv ansvaret for å fordele oppgaver og ressurser mellom prosjektets medlemmer.

*Man må rådføre seg med den teknisk ansvarlige, men det er fortsatt prosjektlederen som har endelig avgjørelse. Men er du en god prosjektleder skjønner du at du må støtte deg opp mot de rundt deg. Av og til må man også skjære gjennom fordi ellers vil ingenting bli gjort.» - Informant 3*

Som sitatet viser er det lederen som sitter med linjemyndigheten og full autoritet over avgjørelser som skal tas. Har avgjørelsen store økonomiske konsekvenser for bedriften går den høyere opp i organisasjonen, noe som også er tilfelle for prosjektene med stort og mellomstort omfang.

*«Det er som en trakt, bare at det er færre og færre spørsmål som blir med videre opp i høyden. Og i utgangspunktet er det mindre faglig kompetanse jo høyere opp man kommer spør du meg.» – Informant 2*

De to typene prosjekter informant 2 arbeider på er strukturert på en hierarkisk måte. Ser man på det første eksemplet der informant 2 er ansvarlig for framdriften i prosjektet ser vi et eksempel med full autoritet og linjemyndighet. På det andre eksemplet derimot har informant 2 en rådgivende karakter, og forholdet autoritet og myndighet blir en helt annen. Autoriteten her er mer av typen kontrollerende og myndigheten er klar rådgivende. Dette gir to forskjellige måter å jobbe på og beskrives av informant 2 på følgende måte.



*«Hvordan man tar jobber og tar beslutninger avhenger av hvilken hatt man har på, hvis du skjønner? – Informant 2*

Hvordan strukturen i et prosjekt oppleves kan være en annen enn den det egentlig er. Den opplevde strukturen kan avhenge av mange påvirkende faktorer. Eksempel på faktorer som kan påvirke er bedriftens rutiner og åpenhet mellom avdelinger, åpenhet og kommunikasjon vertikalt i organisasjonen, hvilken lederstil som benyttes og personlige egenskaper hos lederen etc. Benyttes en kommanderende lederstil oppleves det mer som hierarkisk selv ved en isomorf struktur, på tross av hvordan prosjektet egentlig er strukturert.

Ser vi på hvordan prosjektstrukturen oppfattes av informantene ser vi at informant 1,4,5 og 6 opplever strukturen som flat. Dette på tross av at det er klare ansvarsområder og myndigheter internt i prosjektet. Informant 1 og 4 beskrev også en opplevd flat struktur i bedriftens basisstruktur. Strukturen i basisorganisasjonene er klart hierarkiske, men ønskes fra bedriftens side og oppleves som flate. Fordelene ved dette kan være hyppigere kontakt vertikalt i organisasjonen samt kortere opplevd distanse mellom avdelinger og fagfelt. Dette kan bidra til å skape en tettere sammensveiset organisasjon og dermed bidra i positiv retning.

Ser vi på utfordringer ved å benytte en isomorf struktur (Rolstadås, 2011) nevnes det i teorien utfordringer med å samkjøre de forskjellige brikkene prosjektet er delt i. Underlederne har oppgaver og arbeider som går parallelt som i slutfasen av prosjektet skal sammenfattes. Det er derfor avgjørende med en åpen kommunikasjon så eventuelle endringer og avvik kan koordineres og rettes opp tidligst mulig. Kommer ikke slike avvik fra planer fram kan det bli en kostbar og utfordrende prosess i slutføringsfasen av prosjektet.

For å kunne opprettholde en åpen og effektiv kommunikasjon mellom ledere og staben på prosjektet er den selvstendige prosjektorganisasjon lokalisert ute på anlegg. Dette forenkler kommunikasjonen og gjør det raskere og enklere å oppdage avvik og komme med endringer underveis i prosjektet.

Prosjekt 3 har en spesialisert strukturert. Dette forklares med at lederen har rådighet over en avdeling og gitte ressurser som skal settes sammen og utnyttes på best mulig måte. Forskjell mellom hierarkisk og spesialisert fast oppgaver ligger i organisering internt og hvordan oppgavene fordeles mellom avdelingens spesialister. Selv om prosjekt 3 er strukturert gjennom spesialisert oppleves den til daglig som hierarkisk. Grunnen til dette kan som nevnt

være at disse strukturene er relativt like, samt at det er avhengig av hvordan ledelsen utøves i praksis.

Av andre strukturer som kunne vært aktuelle, ser vi at store og mellomstore prosjekter kunne vært strukturert etter nettverksstruktur. Tar man utgangspunkt i prosjekt 1,4, 5 og 6 ville forskjellen mellom isomorf og nettverksstruktur innebære at prosjektleder, prosjekteringsleder og anleggsleder i felleskap sitter på ansvaret, ikke kun prosjektleder som ved isomorf. Prosjekt 2 og 3 kunne begge vært strukturert i form av både hierarkisk eller spesialisert struktur. Dette siden de som nevnt er svært like og i praksis kan benyttes på begge prosjektene, kun avhengig av organiseringen av ressursene internt i prosjektet.

Ønsket om å stige i gradene samt møte nye utfordrende arbeidsoppgaver motiverer ansatte til å ta nye ukjente oppgaver som en lederrolle medfører. Selv om strukturen i prosjektet og bedriften generelt oppfattes som flat, og det er lite skille mellom leder- ansatte i gir tittelen leder en status i samfunnet og for personer generelt. Dette kan bidra til at man ønsker en lederrolle på tross av at man trives i jobben man har, og selv om de lønnsmessige godene ikke er bedre som leder ønsker man må ta fatt på nye ukjent oppgaver

Som nevnt i teorikapittelet (Maslow, 1954), (Hertzberg, 1966) og (Sjøvold, 2006) så man at medbestemmelse, motivasjon og variasjon var med på å øke ansattes produktivitet og trivselen på arbeidsplassen. Dette kan også være en bakgrunn for ønsket om nye utfordringer da rutinepreget arbeid kan medføre svekket motivasjon og produktivitet.

### **Formell kompetanse**

De intervjuede lederne og ledere generelt har og kan ha forskjellig bakgrunn. Dette påvirker hvordan ledelse utøves og er en påvirkende faktor ved valg og tilnærming til lederrollen. Det gjør også at ledere vektlegger elementer forskjellige og prioriterer annerledes, som igjen påvirker hvordan jobben som leder utøves. Noen ledere starter sin yrkeskarriere nede i organisasjonen i en fagrelatert stilling og går senere over i en lederstilling. Andre går rett fra høyere utdanning og inn i lederstillinger uten praktisk erfaring eller kunnskap innen bransjen eller feltet man arbeider i. Dette kan påvirke, men også andre faktorer som lederens personlige egenskaper og bedriftens organisatoriske forhold kan variere og ledelsen kan dermed utøves forskjellig, selv av ledere med lik utdannelse eller bakgrunn.

Som nevnt i funn er det lite formelle krav som settes til prosjektledere i byggebransjen. Dette kan gi stort spenn i kunnskap og innovative og dyktige ledere blir gitt muligheten til å vise sitt

potensial da de ikke er fastlåst i et standardisert system på bakgrunn av utdanning. På denne måten skaper også bedriften en dynamisk og utviklende ledelseskultur, og bedriften får også muligheten til å luke ut enkelte prosjektledere før framtidige prosjekter. Ledelsestriangel eller et lederteam bidrar da til at det er rom for hyppig kontakt og utveksling mellom lederne og kan bidra til å utvikle nye ledere med forskjellig kunnskap. Dette kan også bidra til å styrke ledelsesteamet da ledere med praktisk erfaring og kjennskap til bedriften besitter utfyllende kunnskap en teoretisk utdannet eller nyansatte ikke har.

Med tanke på forholdet ansatt – leder vil også en tidligere ansatt være kjent med bedriftens ledelses- og bedriftskultur. Dette i tillegg til kursing vil kunne gi utfyllende kunnskap som kan bidra til å bevisstgjøre nye ledere i de valgene og rollene man kan ta for å forenkle eller påvirke prosjektet i positiv retning. Dette er også noe bedriftene legger vekt på og benytter seg av. Ledere uten lederutdanning får tett oppfølging og langsiktige planer legges for å utvikle framtidige ledere i riktig retning.

Hvor i organisasjonen er du nå? Og hvor ønsker du å være om 5 år? Dette er spørsmål som blir stilt fra bedriftens side og kurs blir deretter valgt for å gi en best mulig utvikling i retning av en god leder. Med tanken på fokuset bedriftene har på kursing og utvikling ser vi også at aspekter og elementer som man lærer i ledelsesutdanninger kan være viktige å ha med seg for ikke-utdannede ledere. Kursene omhandler det menneskelige aspektet ved ledelse og omhandler ikke resultatoppnåelse i form av kroner og øre. Med dette fokuset ser man også et klart signal om viktigheten av det menneskelige og at ledelse i form av ”mennesket er en ressurs man setter inn i et system på linje med en maskin” ikke lenger er gjeldende.

Menneskelig utvikling, eierskapsfølelse, motivasjon og ansvar er elementer som går igjen både i intervjuer og i Goleman (2002), og peker dermed i retning av ”moderne” ledelse, ikke kontroll og kommandering. «Visjonæren» ser på hvor organisasjonen skal, hvilken retning man ønsker å gå. Ved å anvende egenskapene til «visjonæren» får medlemmene i gruppen eierskap til prosjektet, motivasjon til å drive prosjektet videre og kanskje tilegne seg ny kompetanse og dermed få selvrealisering i tillegg.

Teori som omhandler elementer som dette er utarbeidet av Maslow (1954), Herzberg (1966) og Haukedal (2010). Disse teoriene støtter opp under funnene og viser at nettopp personlig utvikling, eierskapsfølelse, motivasjon og ansvar er viktige elementer som bidrar til å skape en god leder, og ikke nødvendigvis et klart behov for en formell utdanning.

Tabell 1 viser forskjellige egenskaper som kan være viktig for å bli en god leder og er utarbeidet av Sjøvold (2006). Hvilke av egenskapene som er viktig varierer ut ifra hvilke forutsetninger som ligger til grunn for prosjektet, og disse egenskapene kan derfor være viktige elementer på linje med en formell utdanning. Dette kan være egenskaper man ikke tilegner seg under en utdanning men for eksempel ved tidligere erfaring. Så å si man er avhengig av en lederutdanning for å bli en god leder er derfor ikke nødvendigvis en korrekt påstand. En siste teori som underbygger at man ikke må ha ledelsesutdanning for å bli en god leder er Goleman (2002) sin teori om sosial intelligens. Den viser at sosial intelligens er et svært viktig element for å bli en god leder. Og det er ikke noe man tilegner seg ved å ta en lederutdanning og lære seg lederstilene nevnt i Goleman (2002). Ved å ta en formell utdanning innen ledelse kan man dog bli mer bevisst på valgene sine og betydningen av de ulike egenskapene.

Ser man dette i sammenheng med beslutningstree fra Vroom-Yetton-Jago (1973), ser man elementer fra autokratisk lederstil A2, mens størstedelen peker i retning av de konsultative lederstilene, type C1 og C2. Kort fortalt beskrives C1 og C2 som inkluderende lederstiler med fokus på å utnytte gruppemedlemmenes kompetanse. Fortsetter man denne tankegangen videre ser man klare likhetstrekk mellom de konsultative lederstilene og Chris Argyris teori om dobbel loop learning. Dobbelt loop learning i organisasjoner legger vekt på inkludering og utnyttelse av involverte parters kunnskap og bygger på samhandling på tvers av fagfelt og hierarkiske skiller. Dette gir en konstant læringsspiral og utnytter enkeltpersoners kunnskap og erfaring som ellers ville vært skjult for organisasjonen. For at denne kunnskapen skal komme fram og bli tilgjengelig for bedriften behøver man en åpen organisasjon. Det er også viktig med en leder som gir gruppemedlemmene mulighet til å vise sitt potensial, og gjennom sin daglige ledelse klarer å utvikle en arena hvor det er tid og rom for og faktisk få denne ubenyttede kunnskapen fram i lyset.

## Lederegenskaper

Goleman (2002) definerte de ulike lederrollene ved å tilegne de egenskaper eller kjennetegn som skilte de fra hverandre. Ved å intervjuer prosjektledere fant vi ut hva de mente karakteriserte en god leder eller hvordan de selv opptrådte. Det gir oss et sammenlikningsgrunnlag og vi kan dra slutninger om hvor beviste prosjektledere er i valget sitt av lederroller.

## Prosjektlederens egne kvaliteter og egenskaper

De ulike lederrollene har utviklet seg over tiden og det siste paradigmet er Goleman (2002) sine seks stiler.

Informant 2 forteller at han er initiativrik og engasjert. Ved å ta initiativ og være engasjert i arbeidet sitt utstråler man en selvsikkerhet. Selvsikkerhet er nettopp en av nøkkelegenskapene hos «visjonæren» nevnt i Goleman (2002). Videre tar han opp at man må vite sine egne styrker og svakheter altså en form for selvinnsett, enda en nøkkelegenskap hos «visjonæren.» Selv om informanten ikke brukte visjonær som hvordan han selv var eller hvordan han utøvde rollen sin har han trekk som peiler han inn i en slik lederrolle. Informant 1 hadde en stor faglig interesse og engasjement for arbeidet sitt og ønsket at det skulle smitte over på medarbeiderne sine. Ordet han brukte var yrkesstolthet som kan være med på å gi mening til kjedelige arbeidsoppgaver. Det trenger ikke engang å være kjedelige arbeidsoppgaver, men det å ha yrkesstolthet forbindes gjerne med et ønske om å levere et godt produkt, yte sitt beste. Igjen som en visjonær som ser et helhetlig bilde og fokuserer på trivsel.

For informant 3 er det mellommenneskelige i fokus. Han viser god selvinnsett og ser svakheter sine i lederskap som evnen til å delegerer oppgaver. Han beskrev et eksempel hvor han valgte å delegerer enkelte arbeidsoppgaver til seg selv i stedet for å gi de til andre, fordi han mente de ikke gjorde en god nok jobb. Dette peker til «temposetteren» fra Goleman (2002) som gjør arbeidet selv når de andre ikke klarer å holde følge. Informanten har også sterk spisskompetanse innenfor arbeidsoppgavene som kan være grunnen til at han ser på arbeidet til andre som ikke godt nok. Samtidig beskriver han de gangene han skal delegerer arbeidsoppgaver som en gruppeprosess hvor de berørte er med på avgjørelsen. Dette er en demokratisk lederrolle hvor man kommer til enighet i hvem som skal ta ansvaret for de ulike oppgavene.

## Kvaliteter og egenskaper prosjektlederne ser etter i sine ledere

Informantene ble bedt om å utrede om hvilke kvaliteter og egenskaper de som prosjektledere ser etter ved sine ledere. De kvalitetene som ble nevnt var oppfølging både profesjonelt og personlig, ta ansvar og å ha et overblikk over hele prosjektet til en hver tid. Ingen av disse egenskapene er nevnt som nøkkelegenskaper ved de ulike lederrollene. Informant 3 pekte på overblikk som ekstremt viktig for en prosjektleder og informant 1 fikk positive tilbakemeldinger på sine lederegenskaper der oversikt og åpenhet var i fokus. Det ser ut til at

prosjektledere trenger denne egenskapen selv om den ikke er nevnt i de stereotypiske lederrollene hos Goleman (2002).

Det kan argumenteres for at oppfølging av medarbeidere går på EI dimensjonen kalt sosial bevissthet. Man «lytter» til den ansatte ved å se på hva personen har utrettet i løpet av den siste tiden. Man lytter til hvordan de ansatte ser på arbeidssituasjonen sin og om det er noe i privatlivet som preger arbeidet.

### **Tilbakemelding mellom prosjektleder og bidragsytere**

Informant 2 beskrev en metode å gi tilbakemeldinger på som skal hjelpe de berørte å ta til seg tilbakemeldingen på en ordentlig måte. De må være konstruktive og inneholde noe ros samtidig som man peker på områder hvor det er forbedringsmuligheter. Videre i beskrivelsen begynner følelsene å strømme ut og eksempler fra forsvaret viser at han bruker den medmenneskelige lederrollen når det gis tilbakemeldinger. På grunn av situasjoner i arbeidslivet der han må ha gitt tilbakemeldinger til personer som han ikke jobber med til daglig viser han til hvor viktig det er å se an personen og situasjonen og bruke følelser når tilbakemelding gis. Man kan være mer direkte og pynte mindre på sannheten til folk man har sterkere relasjoner til.

Informant 3 fikk en del negative tilbakemeldinger i forbindelser med sitt siste prosjekt der organisasjonen har gjennomgått en endringsprosess. Tilbakemeldingene var egentlig misnøye mot endringen ikke mot prosjektlederen som hadde i oppgave å få de gjennomført. Han forsøkte å være diplomatisk og gjøre endringene forståbare for de berørte og viste tegn til en visjonær lederrolle ved å få gruppen til å se de langsiktige målene selv om man har innvendinger.

Informant 1 har mottatt mange tilbakemeldinger på arbeidet sitt hvor han beskrives som en åpen person, en ryddig og inkluderende leder med god oversikt. Det nevnes også faglig styrke, men ingen negative kommentarer eller noe som burde jobbes med eller forbedres. Vi er usikre på om dette kan være en svak form for dagligleder sykdommen som nevnt i Goleman (2002). Denne informanten lå høyest i hierarkiet av dem vi intervjuet og vil være mest naturlig utsatt for dette. Som nevnt i Goleman (2002) ligger styrker ved en leder der ens egenskaper overlapper med idealene sine av en god leder. Dette har informant 1 som fokuserer på høy fagligkompetanse og engasjement som videreføres til de andre. Dagligleder

sykdommen peker på kommunikasjonssvikt der det er mangelfull tilbakemelding mellom leder og underordnede. Informant 1 og bedriften hans har hatt stor fokus på medarbeidersamtaler og oppfølging av ansatte som da motvirker denne sykdommen. Tilbakemeldingene viser god mottakelse fra de ansatte på oppfølgingsprosedyrer i bedriften. De ansatte var ikke vant til en slik oppfølging men var veldig positive til dette. Tidligere tilbakemeldinger i bedriften gikk som oftest på prosjektet i seg selv ikke noe på de ansatte eller arbeidsforholdene. Denne formen for tilbakemelding ser vi på som vårt viktigste funn og de andre informantene bevegde seg inn på liknende områder for å forklare hva som er viktigst for både ledere og ansatte.

Ser man på tilbakemeldinger opp mot organisasjonslæring ser man at det å tilegne seg ny og utvidet kunnskap kan gjøres på to måter. Ved hjelp av prøving og feiling selv, eller ved å benytte andres erfaring fra deres prøving og feiling (Klein, 1999). Hvis ikke sin egen prøving ender i suksess er det stor sannsynlighet for at tilbakemeldinger og feedback vil påpeke dette, såfremt det er en policy og en kanal for plukke opp dette i bedriften. Hvordan disse tilbakemeldingene blir presentert og mottatt avhenger av metoden som blir brukt under evalueringen, personenes sosial intelligens og personlige egenskaper samt deres tidligere erfaringer og utdanning (Ikujiro Nonaka, 1995).

Man kan også se tilbakemeldinger opp mot Argyris (1976) teori om singel- og dobbel loop learning. Skal begge parter ha et utbytte av tilbakemeldingene ser man behovet for organisasjonslæring i form av dobbel-loope metoden. Dobbelt loop metoden har høyere kommunikasjonutveksling enn singel-loop og anser dialog og diskusjon som positivt. Det er kun dobbel-loop metoden som fokuserer på å utvide læringsperspektivet og utvikle nye fordeler og muligheter. Den er derfor avgjørende for at man skal ha en positiv effekt av tilbakemeldingene.

Neste steg ved bruk av tilbakemeldingene er å se tilbakemeldingene i sammenheng med metodene for videre kunnskapsoverføring fra March (1988). Hvordan overføringen gjøres i praksis avhenger da av om det er snakk om taus eller eksplisitt kunnskap, personlige forhold hos de involverte samt deres utdanning og bakgrunn.

### **Forbedring & utvikling av ansatte og prosjektledere**

For å utvikle andre personer må man ha innflytelse over dem. Hvis vi oversetter til en EI dimensjon vil det bli relasjonsledelse. Man må vise en genuin interesse ovenfor personen og

ens utvikling. Dette går direkte på «treneren» som lederrolle. Fokuset til en trener er å beholde og bygge videre på de styrkene et individ har, samtidig som man jobber med svakhetene. Tanken er å investere tid og ressurser hos de ansatte og de vil igjen være motiverte og yte bedre i arbeidet. Informant 3 hadde ikke fått de lederkursene bedriften tilbydde, men mens han ventet på den utdanningen ble han sterkt støttet opp av sin leder. Lederen til informant 3 fungerte da som en trener inntil informant 3 fikk den formelle opplæringen. Informant 2 ble tildelt en mentor når han fikk videreutdanning i ledelse. Mentoren har den funksjonen som Goleman (2002) beskrev som «treneren.» Informant 2 fikk tilbakemeldinger på hvordan han arbeidet og en analyse på hvordan det påvirket de andre. Etter han forstod påvirkningen fikk han tips til hvordan han kunne utføre intensjonene sine på en bedre måte. Han snakket varmt om læringen og uttrykker hvor viktig han føler en slik oppfølging er, selv om det ikke trenger å være i størrelsesorden av en «trener.» Han fortsetter med å forklare hvordan man kan muliggjøre en slik utvikling av ansatte uten at det tar for mye tid og ressurser av bedriften. Lederen må sette seg ned med den enkelte og sammen identifisere styrker og svakheter i arbeidet og ferdighetene sine. Deretter få det ned på et papir sammen med tiltak for å videreutvikle ferdighetene sine. Her tar informanten opp mange av de elementene nevnt av Goleman (2002) for mål og forbedring av lederegenskaper.

Goleman (2002) sier at man skal bygge på styrkene og informant 2 legger til at svakhetene må også tas til ettertraktning. Han sa også at det må være et samarbeid mellom arbeidstaker og lederen der de sammen blir enige om hvilke punkter som skal jobbes med. Dette samsvarer godt med Goleman (2002) som sier at mål skal være sine egne, ikke andres. Tilslutt må de finne tiltak for hvordan en kan jobbe med å utvikle ferdighetene sine, med andre ord ha fleksibilitet til utføring og tilpasse læringen til individets læringsstil. Informant 2 bekreftet også hva Klein (1999) sa, jo mer personlig knyttet man er til læringsmålene sine jo større sannsynlighet er det at de blir oppnådd.

## Refleksjon

En annen form for å utvikle seg eller forbedre arbeidet sitt er å bruke den konkrete erfaringen man har hatt og se tilbake på prosjekter og reflektere rundt det. Goleman (2002) nevnte fire læringsstiler og informant 2 kombinerte to av dem, konkret erfaring og refleksjon. Han ser tilbake på tidligere prosjekter og fletter inn et nytt perspektiv på situasjonen basert på nye erfaringer fra andre prosjekt og læring fra mentor. Da fikk han identifisert andre handlingsmuligheter som kunne endret utfallet i prosjektet i en positiv retning. Måten han



beskrev utøvelsen av lederrollen sin i enkelte av prosjektene var som kommandøren og at det hadde en negativ effekt på prosjektet.

### Oppsummering av diskusjon

Funnene våre er bekreftende i forhold til lederrolleteorien til Goleman (2002). Kommandøren bør kun brukes i spesielle situasjoner. Demokratisk lederrolle kan være bra i små grupper hvor man skal delegere arbeidsoppgaver for å skape tilhørighet til arbeidet og ansvarfølelse, men i andre situasjoner er den for tidkrevende hvis man ikke kommer til enighet. Derfor er det viktig å ha en sterk prosjektleder som kan ta ansvaret og skjære gjennom, en litt mer kommanderende avgjørelse når det demokratiske ikke bærer frem. Visjonæren kommer best ut både hos informantene våre og i Goleman (2002) sine resultater. Det er en god lederrolle i mange situasjoner. Av våre informanter er visjonærens egenskaper mest nevnt hos alle. På prosjektnivå blir isomorf- og spesialisertstruktur mest brukt og informantene peker mest på egenskapene til visjonæren som nødvendige. Det første forskningsspørsmålet vårt stiller et spørsmålstegn om lederrollene tilpasses strukturen, funnene våre sier at for disse to strukturene er det ønskelig å tilpasse lederrollen til en visjonær-stil. Det er flere strukturer nevnt av Rolstadås (2011) som vi ikke har funn for å se noen tilpassing til.

For utvikling av de ansatte og prosjektlederen selv er tilbakemeldinger og oppfølging av individer viktig. En «trener» som har styring på hvilke mål man setter seg som er i både individets og organisasjonens interesse. Slik som forskningsspørsmål nummer to er formulert ser det ikke ut til at lederrollen en prosjektleder benytter seg av nødvendigvis endres, men det er en tilleggs kvalitet man bør ha. En annen måte å se det på er å «veksle» mellom lederrollene når det er behov. For eksempel at man tar på seg visjonær-hatten i den dagligdagse driften mens man tar på seg en trener-hatt når det trengs.

Hovedproblemstillingen spør om prosjektledere er bevisste i valg av lederroller. Funnene våre tyder ikke på det, men vi vil si at de er bevisste i hvilke egenskaper man burde ha i stedet for å knytte det til stereotypiske roller.

## 6. Konklusjon

Det første forskningsspørsmålet vårt var om prosjektledere er bevisste i valg av lederroller. I våre funn ble ingen lederroller nevnt eksplisitt, men de beskrev egenskaper som karakteriserer lederrollene til Goleman (2002). De var veldig bevisste i hvordan de utøvde lederrollen sin og hvorfor de gjorde handlingene de gjorde. Dette antyder at prosjektlederne er bevisste i valgene sine av lederroller, men de har ikke den teoretiske bakgrunnen for å uttrykke dette.

Vårt andre forskningsspørsmål omhandlet struktur på bedrifts- og organisasjonsnivå, og organisasjonene som våre informanter jobber for har tilnærmet identisk struktur som gjør det vanskelig for oss å si noe om organisasjons- og prosjektstruktur har en påvirkning på valg av lederrolle. Struktur i seg selv er en liten del av en større helhet og dermed mener vi at det trengs videre forskning for å kunne dokumentere en eventuell effekt. Det vi ser er at organisasjonen ønsker en opplevd flat struktur selv om myndighet fortsatt utøves hierarkisk. Dette er for å skape en engasjert og motivert bedriftskultur med fokus på enkeltindividets rolle i samspillet. Samtidig glemmes ikke det økonomiske aspektet der alle intervjuene viste til en finansiell autoritet som hadde det endelige ordet i prosjekter.

Det tredje forskningsspørsmålet vårt gikk på om tilbakemeldinger påvirket valg av lederroller, og funnene våre viste at dette temaet hadde større innvirkning på prosjektlederne enn vi hadde antatt. Riktig nok gikk ikke refleksjonen på om det påvirket prosjektlederens valg av lederrolle direkte, men det hadde stor betydning for prosjektledernes motivasjon og utvikling. Hvor viktig tilbakemeldinger på arbeidet man gjør og utviklingssamtaler var ikke et stort poeng hos Goleman (2002), han hadde heller samlet det inn i en egen lederrolle kalt «treneren.» Hos alle informantene våre hadde de mest å komme med på nettopp dette punktet. Vi tror at dette kan være det neste paradigmet innen lederroller. Det er ingen tvil om at man bør jobbe med å gi tilbakemeldinger til de i prosjektgruppen og hjelpe de med å sette seg og nå mål for videreutvikling. Samtidig burde prosjektlederen gjøre den samme vurderingen på seg selv i samarbeid med sine ledere. En slik utvikling trekker kunnskapsbedrifter i en positiv retning.

## 7. Bibliografi

- Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making.
- Dunning, J. K. (1999). The poorest managers exaggerate their ability the most. *Journal of Personality and Social Psychology* 77 no. 6, ss. 1121-1134.
- Goleman, D. (2002). *Primal Leadership, Realizing the power of emotional intelligence*. Boston Massachusetts: Harvard Business School.
- Guariglia, F. (2013, April 16). *ISDI Learning Corner* . Hentet fra [http://1.bp.blogspot.com/-Df1niv5N\\_\\_Y/TidUsxPze2I/AAAAAAAAA2Lg/3xoQ2rP-MOc/s1600/Leader-1024x768.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-Df1niv5N__Y/TidUsxPze2I/AAAAAAAAA2Lg/3xoQ2rP-MOc/s1600/Leader-1024x768.jpg)
- Haukedal, W. B. (2010). *Arbeids og lederpsykologi*. Cappelen akademiske forlag.
- Hertzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: World publishing company .
- Huffcut, J. C. (1997). Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: a metaAnalysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings. *Human Performance Volume 1+, Issue 4*, ss. 331-360.
- Ikujaro Nonaka, H. T. (1995). Organizational Knowledge.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Trondheim.
- Johannesen, A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske- administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kalleberg, R. (2010). *Sammfunnsvitenskapens oppgaver, arbeidsmåter og grunnlagsproblemer*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Kelner, S. P. (1996). Managerial Style as a behavioral Predictor of Organizational Climate.
- Klein, H. J. (1999). Goal Commitment and the Goal-Setting Process. *Journal of applied psychology* 84, no. 6, ss. 885-896.
- Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal.
- Ladegård, G. (1998, Juni). *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Hentet fra Magma: <http://www.magma.no/det-symbolske-i-ledelse>
- March, B. L. (1988). Organizational Learning .
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Phil Nixon, M. H. (2012, Februar 6). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis, *International Journal of Productivity and Performance Management*. s. 14.
- Rolstadås, A. (2011). *Praktisk Prosjektstyring*. Tapir akademiske forlag.

Sjøvold, E. (2006). *Teamet, Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. Universitetsforlaget AS.

Skirbekk, S. (u.d.). *Sosiologisk teori*. Hentet fra Store Norske Leksikon:

<http://snl.no/rolle/sosiologi%2C%20psykologi>

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Westhagen, H. (2010). *Prosjektarbeid, Utviklings- og Endringskompetanse*. Gyldendal Akademisk.

Yetton, V. H. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburg: University of Pittsburg.

Zipkin, A. (2001, May 31). The Wisdom of Thoughtfulness. *The New York Times*.