

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater:

Gunhild Sivertsen Sørvig

Hege Johansen

Håvard Måseide

Både prosjektleder og personalleder?

Dato: 01.12.2017

Totalt antall sider: 102

Sammendrag

En prosjektleders ansvar og hverdag er omfattende og krevende. Mye handler om å sørge for gode prosesser, holde tidsfrister, kommunisere med kunder og passe på at budsjettet ikke sprekker. Men hvor mye oppmerksomhet får den mer menneskerelaterte lederrollen til en prosjektleder? Blir det forventet at prosjektleder skal ha noen form for personalansvar? Bruker virksomhetene ressurser på dette? Begrepet «Ledelse innover» blir brukt om den delen av prosjektlederrollen som handler om å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet. Hensikten med oppgaven var å finne ut mer om hvordan prosjektledere i IT-bransjen utøver denne type ledelse og hvordan det legges til rette for dette fra virksomheten sin side og svare på problemstillingen:

Hvordan legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover»?

Som grunnlag for å besvare problemstillingen valgte vi ut tre forskningsspørsmål. 1: Hvordan forstås og utøves IT-prosjektlederens «ledelse innover»? 2: Hvordan sørger virksomheter for at IT-prosjektledere har kompetanse for «ledelse innover»? og 3: Hvordan legger virksomheter til rette for IT-prosjektleders «ledelse innover» underveis i prosjekter?

De teoretiske emnene vi har fordypet oss i er valgt med utgangspunkt i forskningsspørsmålene våre. Vi har forsøkt å hente inn teoretiske perspektiver fra et spekter av aktuell faglitteratur innenfor temaene vi berører. Det empiriske grunnlaget vårt er samlet inn ved hjelp av ti semistrukturerte intervjuer av prosjektledere og personer som har ansvar for å følge opp prosjektledere i sju forskjellige virksomheter. Datainnsamlingen og relevant teori dannet tilsammen grunnlaget for vår analyse og konklusjoner.

Vår analyse har vist at for å kunne legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover» er det viktig å ha en felles forståelse i virksomheten av hva denne type ledelse er og hvordan den utøves av IT-prosjektlederen. Vi har også vist at kompetanseanskaffelse benyttes aktivt for å sørge for at IT-prosjektleder har kompetanse for «ledelse innover», både gjennom målrettet rekruttering og gjennom planlagte læringstiltak som kurs, prosjektlederforum, flerkildetilbakemeldinger med oppfølgingstiltak og en-til-en samtaler med prosjektoppfølger. Til slutt har vi vist at det i liten grad legges til rette for IT-prosjektleders «ledelse innover» underveis i prosjekter gjennom prosjektrapportering og budsjettering, men at en styrking av dette vil ikke bare prege hvilke aktiviteter prosjektleder utfører, men også

kompetanseutviklingen innenfor «ledelse innover» siden prosjektrapportering ofte er utgangspunkt for en-til-en-samtalene.

De virksomhetene som vi har undersøkt er virksomheter som har utstrakt bruk av prosjekter som leveransemetode for IT-utvikling. Vi har også lagt vekt på å inkludere virksomheter vi vet har kunnskap og erfaringer som vil utvide vår horisont og forståelse av problemstillingen. Selv om utvalget er relativt begrenset, er funn og systematisering av en slik art at vi mener de kan være nyttige også for andre organisasjoner – ikke bare innenfor IT.

Til slutt har vi gitt en anbefaling av tiltak for virksomheter som ønsker å styrke prosjektleders utøvelse av «ledelse innover». Dette går blant annet på å klargjøre rollefordeling mellom prosjektleder og linjeleder innenfor personalleder-dimensjonen og gi prosjektleder tilstrekkelig ressurser i form av budsjett til å utføre sin del. Vi trekker også frem at styrking av en-til-en-samtalen som kompetansetiltak med tilhørende opplæring av prosjektoppfølgere innenfor veiledning/coaching kan være hensiktsmessig. Til slutt anbefaler vi å ta i bruk «ledelse innover»-dimensjonen som styringsfaktor i prosjekter.

Basert på våre funn ser vi at videre forskning blant annet kan gjøres innenfor rapportering på styringsfaktoren «ledelse innover». I tillegg vil det være hensiktsmessig å se hvordan man kan utvikle en-til-en-samtalen til å utnytte sitt fulle potensial som kompetanseutviklingstiltak. Det kan også være interessant å undersøke betydningen av coaching/veiledningskompetanse hos prosjektoppfølger for prosjekters leveranseevne og suksess.

Forord

En lærerik, spennende og intens periode ligger bak oss når vi nå har levert denne masteroppgaven. Vi håper å ha levert et lite bidrag for å styrke videre utvikling og forskning på det vi ser på som en viktig dimensjon av prosjektlederrolle: Ledelse av teamet og den enkelte prosjektmedarbeider. Uansett har vi selv lært mye underveis og håper at kunnskapen vi har tilegnet oss kan komme andre til gode i fremtiden.

Noen fortjener en ekstra takk:

Takk til vår veileder Trond Stiklestad for veldig mange gode innspill og for stor fleksibilitet med å finne tidspunkter for møter både sent og tidlig. Takk også til hunden til Trond for god stemning og vakker bjeffing underveis i mange av veiledningsmøtene. Takk til alle informantene som har brukt deres dyrebare tid på å bidra inn i oppgaven vår. Takk også til våre fantastiske arbeidsplasser hos Sopra Steria og Agens som har utvist stor fleksibilitet i innspurten.

I tillegg vil Gunhild takke: Lillebror Øystein for lån av mac når teknikken sviktet. Mor og far og alle hjemme for alt annet. Gode venner for at de fortsatt er det, etter en høst med lite kontakt... – og til Heddy Anne for konstruktive innspill når jeg ikke trodde dette kunne bli noe av.

Hege vil takke: Mor for den store støtten og for at du har hatt troen på dette hele veien. Til Øyvind for tålmodighet og avlastning på hjemmefronten i høst.

Håvard vil takke: Silje for at du er den du er og for mange lange ekstravakter på det tredje skiftet hjemme i høst. Til Edin, Iris og Jo for at dere hadde troen på dette prosjektet helt fra start til mål. Og takk til broder Johan for gode bidrag.

Til slutt gjenstår det bare å si tusen takk for oss!

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2	Oppgavens oppbygging	3
2	Teori	5
2.1	Prosjekt, prosjektorganisering og prosjektlederrollen	5
2.1.1	Prosjekt.....	5
2.1.2	Prosjektorganisering.....	6
2.1.3	Prosjektmodeller.....	7
2.1.4	Prosjektlederrollen	8
2.1.5	Prosjektleders plass i organisasjonen	10
2.1.6	Styring og oppfølging av prosjektleder	12
2.1.7	Prosjektcoaching	15
2.2	Ledelse innover.....	16
2.3	Utøvelse av ledelse innover.....	21
2.3.1	Ledelse av den enkelte teammedarbeider.....	23
2.3.2	Ledelse av teamet	28
2.4	Bygge kompetanse for «ledelse innover».....	35
2.4.1	Hva er kompetanse?	35
2.4.2	Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering.....	38
2.4.3	Læring og kompetanseutvikling.....	39
3	Metode.....	42
3.1	Forskningsdesign	43
3.2	Utvalg	45
3.3	Datainnsamling.....	47
3.3.1	Intervjuguide	47
3.3.2	Dokumentasjon.....	49
3.3.3	Gjennomføring av intervjuer.....	50
3.4	Gjennomføring av dataanalysen	51
3.5	Forskere med egne ståsteder.....	53
3.6	Etiske problemstillinger.....	54
3.7	Validitet og reliabilitet.....	56
4	Analyse og diskusjon	58
4.1	Prosjektlederrollen og forståelse av begrepet ledelse innover.....	58
4.1.1	Forståelse av begrepet "ledelse innover".....	61
4.1.2	Oppsummering	62
4.2	Prosjektleders utøvelse av ledelse innover.....	63
4.2.1	Ledelse av den enkelte	64
4.2.2	Ledelse av teamet	70
4.2.3	Oppsummering	76

4.3	Kompetanseanskaffelse for «ledelse innover»	77
4.3.1	Rekruttering av prosjektledere	77
4.3.2	Kompetanseutvikling	80
4.3.3	Oppsummering	86
4.4	Legge til rette for «ledelse innover underveis i prosjektet»	88
4.4.1	Oppsummering	90
5	Konklusjon og anbefalinger	92
5.1	Konklusjon.....	92
5.2	Anbefaling til virksomheter	98
5.3	Anbefaling for videre forskning	99
6	Litteraturliste	100

Figurliste

Figur 1 Forskningsmodell - Ledelse innover	3
Figur 2 Sterk vs svak matrise Fritt etter Karlsen (2013)	7
Figur 3 Organisering av styringsgruppe og referansegruppe. Fritt etter Karlsen (2013)	10
Figur 4 Prosjektkontor og matrisestruktur. Inspirert av Karlsen (2013)	11
Figur 5 Prosjektleders rapporteringsretninger	12
Figur 6 Prosjekttrekanten Fritt etter Chatfield (2010)	14
Figur 7 Ledelsesoppgaver for prosjektlederen Fritt etter Mikkelsen og Riis (1998)	16
Figur 8 Prosjektlederens kompass. Fritt etter Karlsen (2013)	17
Figur 9 Ledelse innover Fritt etter Karlsen og Gottschalk (2008) og Mikkelsen og Riis (1998)	18
Figur 10 Ledelse innover Fritt etter Mikkelsen og Riis (1998)	20
Figur 11 Ledelse innover Inspirert av Mikkelsen og Riis (1998)	22
Figur 12 Ledelse av den enkelte	23
Figur 13 Ledelse av teamet	28
Figur 14 En modell for teambygging og teameffektivitet Fritt etter Hjertø (2013)	30
Figur 15 Ledelse innover	61
Figur 16 Ledelse av den enkelte	64
Figur 17 Ledelse av teamet	70
Figur 18 Forskningsmodell	92
Figur 19 Ledelse innover – en modell for å forstå begrepet	93

1 Innledning

En stadig større andel arbeidstagere er involvert i prosjektbasert arbeid og stadig flere har yrkestittelen prosjektleder. Allerede i 2004 ble det estimert at det ble brukt omkring 300 milliarder kroner årlig på prosjekter i Norge alene, og at det fantes 80.000 mennesker med en eller annen form for prosjektansvar (Karlsen, 2013). En prosjektleders ansvar og hverdag handler i stor grad om å sørge for gode prosesser, holde tidsfrister, kommunisere med kunde og passe på at budsjettet ikke sprekker. Men hvor mye oppmerksomhet får den mer menneskerelaterte delen av lederrollen til en prosjektleder? Blir det forventet at prosjektleder skal ha noen form for personalansvar? Bruker bedriftene ressurser på dette i form av budsjetter og oppfølging? Og har virksomheter dette i tankene når man vurderer egenskapene til dem man rekrutterer til prosjektlederstillinger?

For noen måneder siden hadde en av oss som skriver denne oppgaven i lang tid irritert seg over at det ikke var blitt satt av en eneste krone på prosjektbudsjettet til å gjøre noe med trivselen for dem hun som prosjektleder hadde ansvar for i det daglige.

Til slutt bestemte hun seg for at noe måtte gjøres, i det minste få til en liten juleavslutning. Ved hjelp av et lite ”innbrudd” i den felles lunsjkassa i kantina, et ”lånt” visa-kort, som egentlig skulle brukes på andres budsjetter, og en aldri så liten flaskeinnsamling fikk hun skrappt sammen akkurat nok midler til at det ble mulig å arrangere et julebord. Det har nok sikkert blitt arrangert heftigere julebord opp gjennom norgeshistorien, men tiltaket ble satt stor pris på blant folkene på prosjektet, og det gjorde også noe positivt med arbeidsmiljøet i etterkant.

Denne hendelsen satte oss på noen tanker som vi har lyst til å forfølge om hvordan det vanligvis tenkes, budsjetteres og handles i forbindelse med prosjektlederrollen i ulike virksomheter. Vi som skriver denne oppgaven har erfaring fra entreprenør- og IT-bransjen både som prosjektledere og som ledere for prosjektledere. Fra vårt daglige virke opplever vi at prosjektledere ofte i praksis er prosjektmedarbeidernes nærmeste leder. Som prosjektleder kan man ikke bare fokusere på arbeidsoppgavene som skal utføres for å få gjennomført prosjektet, men man må se hele mennesket – man blir en slags personalansvarets førstelinje, selv om man vanligvis ikke har fått definert noe personalansvar inn i stillingsinstruksjonen sin.

Norsk psykologforening henviser til internasjonal forskning når de uttaler at «mellom 2/3 og 3/4 av alle medarbeidere, uansett hvor eller når du spør, synes at den største årsak til mistriivsel på jobben er deres nærmeste leder» (Norsk Psykologforening, 2016). I

prosjektorganiserte virksomheter er dermed prosjektleder en viktig faktor for trivsel på jobben – og dermed for å beholde medarbeidere. Sett fra en virksomhets leveranseperspektiv er også prosjektleder viktig siden effektiv ledelse og lederskap blir ofte fremhevet som avgjørende for at prosjekter skal bli vellykket (Karlsen, 2013).

Prosjektleders ledelsesoppgaver som blant annet dreier seg å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet, for eksempel gjennom å støtte, motivere og inspirere den enkelte på teamet har forskjellige samlebegreper i prosjektlederlitteraturen. Mikkelsen og Riis (1998) benytter begrepet «Ledelse innover» for dette. I prosjektlederlitteratur er imidlertid dette området ofte behandlet ganske overordnet og angis i liten grad hvilket ansvar og hvilke oppgaver som skal tillegges prosjektleder innenfor området. Det gis heller ingen klare føringer på hvordan virksomheter skal følge opp sine prosjektledere slik at de utfører god «ledelse innover».

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med oppgaven er å finne ut mer om hvordan «ledelse innover» utføres i praksis og hvordan det legges til rette for denne dimensjonen fra virksomheten. I den forbindelse har vi valgt å fokusere på IT-prosjektledere i norske prosjektorganiserte virksomheter.

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvordan legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover»?

For å kunne besvare selve problemstillingen, har vi valgt tre forskningsspørsmål. Med det første forskningsspørsmålet ønsker vi å utforske hvordan prosjektleders «ledelse innover» forstås og utføres. Med det andre forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hva som gjøres i virksomhetene med tanke på å sørge for at prosjektleder skal inneha den nødvendige kompetansen og ressursene før selve prosjektet startes opp. Det kan for eksempel handle om virksomhetenes ansettelsesprosedyrer, opplæringsregime, utviklingsprogrammer, metodeverk og annet knyttet opp mot denne tematikken. Med det tredje forskningsspørsmålet ønsker vi å undersøke hva som gjøres for å støtte opp om prosjektlederens «ledelse innover» underveis, etter at et prosjekt er i gang. I hvor stor grad blir det for eksempel budsjettet med at prosjektleder kan bruke tid og penger på denne dimensjonen i prosjektet, og hvordan følges prosjektleder opp på «ledelse innover» blir gjort på en god måte?

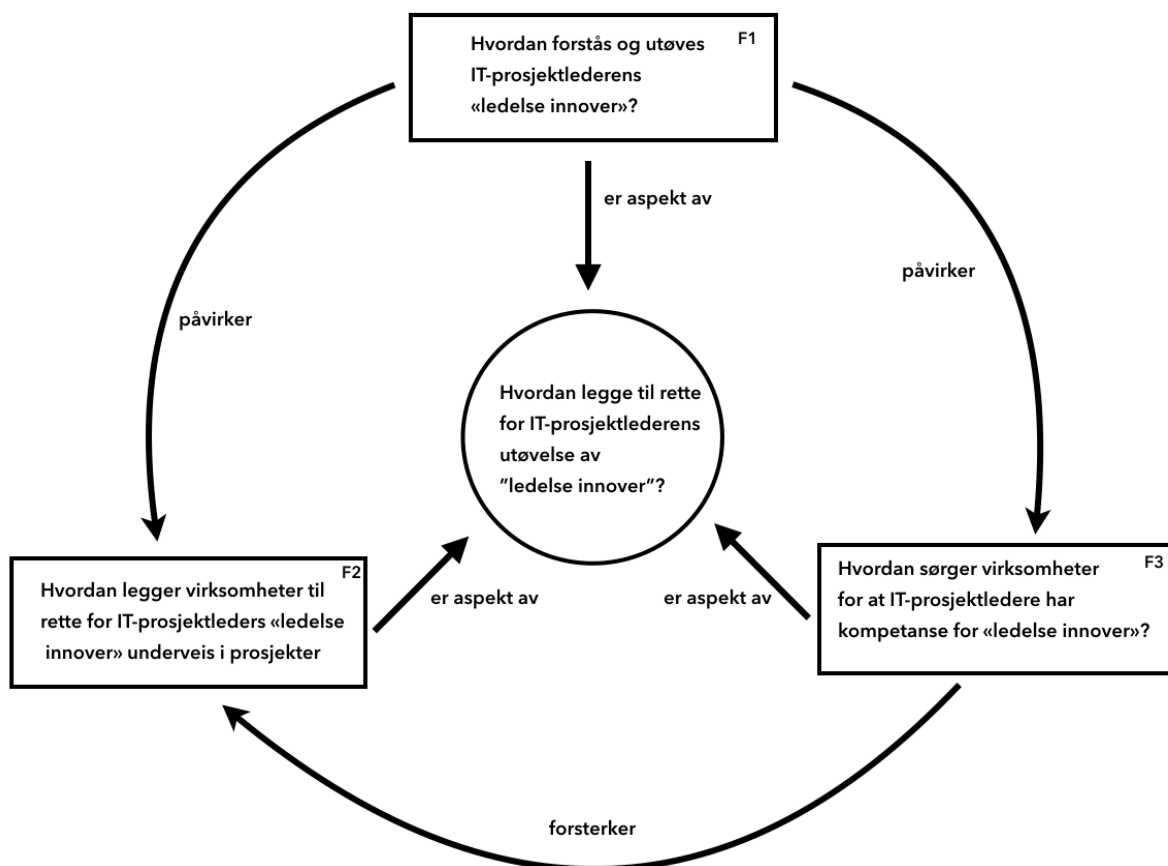
Våre forskningsspørsmål er dermed:

F1. Hvordan forstås og utøves IT-prosjektlederens «ledelse innover»

F2. Hvordan sørger virksomheter for at IT-prosjektledere har kompetanse for «ledelse innover»?

F3. Hvordan legger virksomheter til rette for IT-prosjektleders «ledelse innover» underveis i prosjekter?

Dette kan sammenfattes i følgende forskningsmodell som dermed er utgangspunkt for teori, metode og analyse.



Figur 1 Forskningsmodell - Ledelse innover

1.2 Oppgavens oppbygging

I kapittel 2, teorikapittelet, viser vi hvordan prosjekt kan beskrives fra en teoretisk synsvinkel. Vi ser videre på prosjektorganisering i virksomheter, prosjektlederrollen, prosjektleders plass i organisasjonen. Til slutt går vi inn på styring og oppfølging av prosjektleder, samt prosjektcoaching. Siden «ledelse innover» er en viktig del av oppgaven er tyngdepunktet i

teorikapittelet viet «ledelse innover» og utøvelse av «ledelse innover». Til slutt i teorikapittelet ser vi på hvordan virksomheter kan bygge kompetanse for «ledelse innover».

I kapittel 3, metodekapittelet, redegjør vi for metoden denne oppgaven bygger på med forskningsdesign, utvalg, og datainnsamling. Vi viser der hvordan intervjuguiden vår bygger på teorien og reflekterer også over validitet og reliabilitet. Innsamlede data og relevant teori danner til sammen grunnlag for vår analyse. I kapittel 4, analyse og diskusjon, behandler vi de tre forskningsspørsmålene separat og foretar en oppsummering for hvert forskningsspørsmål. I kapittel 5, konklusjon og anbefalinger, besvarer vi med utgangspunkt i forskningsmodellen vår først de tre forskningsspørsmålene før vi konkluderer og kommer med anbefalinger på hvordan virksomheter kan legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover». Til slutt anbefaler vi noen temaer som kan være interessante for videre forskning innenfor prosjektleders «ledelse innover».

2 Teori

Prosjektledelse er et omfattende fag, og lærebøker i prosjektledelse har ofte stor spennvidde i hvilke temaer som blir behandlet. Dette kan skyldes at prosjektledere har det totale ansvaret for gjennomføringen av prosjektet og resultatet som skapes, noe som i praksis fører til at det kan bli en kompleks rolle med ansvar for mye forskjellig. Oppgavene er ofte varierte og handler for eksempel om å planlegge, budsjettere, organisere teamarbeid, følge opp prosjektet, iverksette endringer og kommunisere med interessenter (Karlsen, 2013).

De teoretiske emnene vi fordypet oss i er valgt med utgangspunkt i forskningsspørsmålene våre. Dette for at vi skal kunne forberede, forstå og analysere datainnsamlingen vår på en best mulig måte. Vi har valgt å først se litt overordnet på hva teorien sier om prosjekt, prosjektorganisering og prosjektlederrollen. Deretter ser vi litt på prosjektleders ulike lederroller før vi zoomer ytterligere inn og fokuserer på begrepet «Ledelse innover» for å belyse hva som legges i begrepet og ulike sider av hvordan ledelse innover utøves. For å forstå hvilke mekanismer virksomhetene benytter for å bygge kompetanse for «ledelse innover», har vi valgt å se på hva kompetanse, og spesielt lederkompetanse er og hvordan virksomheter kan utvikle dette.

2.1 Prosjekt, prosjektorganisering og prosjektlederrollen

I dette kapitlet ser vi først på hva teorien sier om hva et prosjekt er og hvordan dette organiseres. Deretter ser vi på prosjektlederrollen generelt, prosjektlederens plass i organisasjonen og hvordan prosjektledere styres og følges opp. Til slutt har vi valgt å se spesielt på spesielt på prosjektcoaching og hvordan dette kan benyttes for å følge opp prosjektleder.

2.1.1 Prosjekt

Betegnelsen «prosjekt» kan brukes om oppgaver som spenner over alt fra å gjennomføre en ekspedisjon til planeten Mars til å skrive en masteroppgave som denne. Selv om disse to prosjektene er relativt forskjellige går det likevel an å hente ut endel felles karakteristika som kan gi dem begge fellesbetegnelsen prosjekt. Slike kjennetegn defineres noe ulikt i prosjektlitteraturen alt ettersom hva forfatterne har ønsket å fremheve. Karlsen (2013) løfter frem fem karakteristika ved prosjekter:

- Et prosjekt skal ha en *entydig målsetting* som forteller hva som skal oppnås og hvorfor. Dette bør være såpass presist formulert at man i ettertid kan sjekk om man oppnådde det man skulle.
- Et prosjekt har en *begrenset ressurstilgang*. Noen ganger er dette et helt endelig kronebeløp eller tidsrom, mens andre ganger kan budsjettet justeres underveis.
- Det er et *engangsforetak*. Oppgaven som skal løses, sett som en helhet, er unik. Dette forhindrer dog ikke at deler av oppgaven kan være identisk eller lignende på annet tidligere utført arbeid.
- Prosjektet *har en start og en slutt*. Prosjektoppgaven skal vanligvis ha et tidspunkt for når arbeidet skal starte og et tidspunkt eller et kriterium for når det er planlagt å avsluttes. Det er her likevel verdt å merke seg at utviklingen de siste årene har gått mer i retning av å inneha mer et totalt livssyklus-perspektiv. Det vil si at man også og på hva som skjer etter at prosjektet er avsluttet.
- Prosjektarbeid er *tverrfaglig arbeid*. I et prosjekt involveres vanligvis personer med ulik fagkunnskap, erfaring og de er gjerne tilhørende ulike administrative enheter.

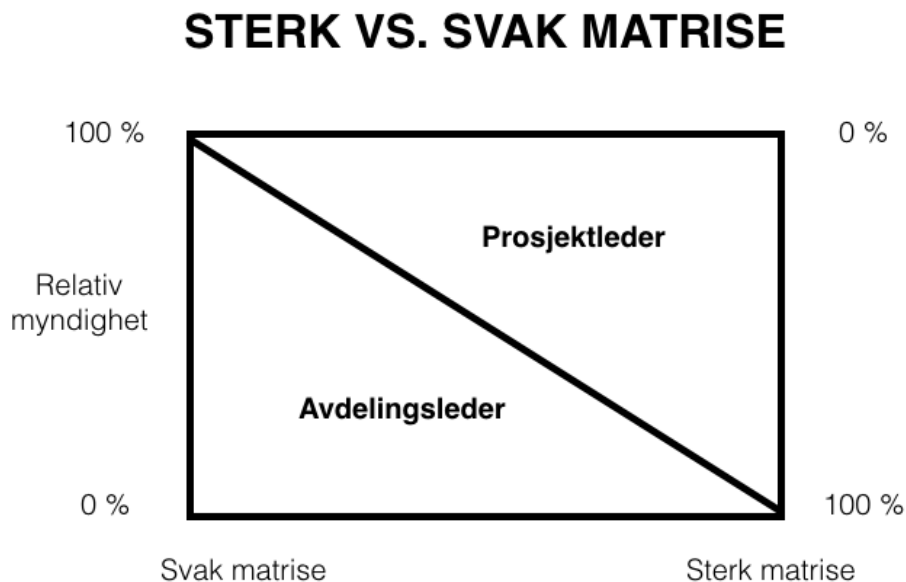
(Karlsen, 2013)

2.1.2 Prosjektorganisering

Det har skjedd en omfattende endring i mange virksomheter de siste 20 årene. Tidligere var arbeidstakerne vanligvis fast ansatte i en avdeling, og arbeidsoppgavene ble organisert og løst i linjen som en del av et tydelig hierarki. Etter hvert ble det populært med prosjektarbeid, og mer og mer vanlig å etablere prosjekter for å løse virksomheters oppgaver. Medarbeiderne var fortsatt ansatt i en avdeling, men arbeidet var organisert i form av prosjekter. Dette var en endring som skjedde parallelt med at mange virksomheter endret organisasjonsform fra hierarkisk struktur, via paraplyorganisasjon til matriseorganisasjon med prosjektorganisering. En matriseorganisasjon innebærer at prosjektet er organisert på tvers av linjeorganisasjonen. Det vil si at medarbeidere fra flere ulike enheter i en organisasjon er bidragsyttere i et prosjekt. Hensikten med dette er å utnytte ulik kompetanse i prosjektet, men en ulempe kan være at det er en kompleks struktur hvor medarbeiderne gjerne ender opp med å måtte forholde seg til flere ledere (Karlsen, 2013).

Av og til blir begrepene sterk og svak matrise brukt. En sterk matrise indikerer en såkalt "selvstendig prosjektorganisasjon" som gir stor makt til prosjektlederen. En svak matrise indikerer en "såkalt avdelingsintern struktur" og gir større makt til avdelingslederen. I praksis

vil det ofte være kombinasjoner som gjør at man havner et eller annet sted på skalaen mellom sterk og svak matrisestruktur(Karlsen, 2013).



Figur 2 Sterk vs svak matrise Fritt etter Karlsen (2013)

2.1.3 Prosjektmodeller

Det fins flere måter å gjennomføre prosjekter på. Mange organisasjoner har imidlertid en bestemt måte å gjennomføre prosjekter på. Dette er en modell eller mal som for eksempel beskriver hvilke faser og aktiviteter som skal gjennomføres i deres prosjekter og hvilke milepæler, beslutningspunkter og beslutningsprosedyrer som inngår i et prosjekt. Fordelene med en felles prosjektmodell er mange. Det gir et felles rammeverk og veiledning for hvordan prosjekter skal gjennomføres. Dette er nyttig både for gamle og nye medarbeidere. I tillegg bidrar det til innarbeiding av et felles begrepsapparat i organisasjonen. Dette kan gjøre det enklere for prosjektdeltakere å få en felles forståelse av hvor i prosjektførløpet de til enhver tid befinner seg (Karlsen, 2013). Selv om det er vanlig at hver virksomhet utarbeider egne prosjektmodeller, bygger disse ofte på mer generiske prosjektmodeller. En svært vanlig prosjektmodell er PRINCE2. Dette er en generisk prosessmodell som isolerer styringsdelen av prosjektarbeid fra spesialistbidraget som bygging eller programvareutvikling (Office of Government Commerce, 2010). Innenfor programvareutvikling har «smidige» metodikker vunnet stadig mer terreng, med Scrum som den mest vanlige. I Scrum opereres det blant annet med selvorganiserende team, noe som krever en litt annen tilnærming til prosjektleder rollen.

Scrumguiden™ sier at «Ingen (ikke engang Scrum Master) forteller utviklingsteamet hvordan de skal gjøre produktkøelementer om til potensielt leverbare inkremer med funksjonalitet»(Schwaber&Sutherland, 2011). Paulk (2013) viser i sin undersøkelse om hvordan Scrum er adaptert, at Scrum Master ofte også er prosjektleder.

2.1.4 Prosjektlederrollen

Konseptet med å organisere arbeidet i en prosjektstruktur handler om å skape konsentrasjon om et konkret prosjekt. For å få dette til å fungere må det bedrives en eller annen form for ledelse av prosjektet og det bør være en tydelig plassering av ledelsesansvaret og ulike roller i prosjektet (Mikkelsen&Riis, 1998).

DeMarco og Lister (1987, s. 34) har uttalt at "En prosjektleders oppgave er ikke å få prosjektmedarbeidere til å arbeide, men å gjøre det mulig for dem å arbeide" Med denne litt spissformulerte beskrivelsen av prosjektlederrollen poengterer han at mye av prosjektlederens hverdag handler om å være en tilrettelegger for de som jobber i prosjektteamet.

Mikkelsen og Riis (1998) stiller spørsmålet om prosjektledelse er en spesiell type ledelse eller om det kan sammenlignes med andre ledelsesoppgaver. Svaret de selv gir er at prosjektledelse rommer en helt spesiell kombinasjon av ulike aspekter. De lister opp sju spesielle kjennetegn ved prosjektledelse og dermed prosjektlederrollen: (1) Den er oppgavebestemt.

Ledelsesoppgaven opphører med oppgaven. (2) Man skal både mobilisere og avvikle en organisasjon. (3) Man leder en gruppe av, for anledningen, sammensatte folk. (4) Man utstyres ofte ikke med formelle ledersymboler. (5) Man leder i et spenningsfelt hvor man konkurrerer med ledelse og ressurser fra ulikt hold. (6) Man leder profesjonelle fra ulike fagdisipliner. (7) Hvert prosjekt og hver prosjektfase har ofte sitt særpreg.

Mintzberg (1994) som mange regner som den viktigste forskeren på lederroller definerte og kategoriserte tre hovedroller innen ledelse: (1) *Informasjonsrolle*, (2) *Beslutningsrolle* og (3) *Mellommenneskelig rolle*. Disse tre hovedrollene delte Mintzberg inn i tilsammen ti ulike underkategorier av lederroller. *Karlsen og Gottschalk (2008)* har plukket ut seks av Mintzbergs ti underkategorier av lederroller som de mener er mest aktuelle for prosjektlederrollen. Det er å være:

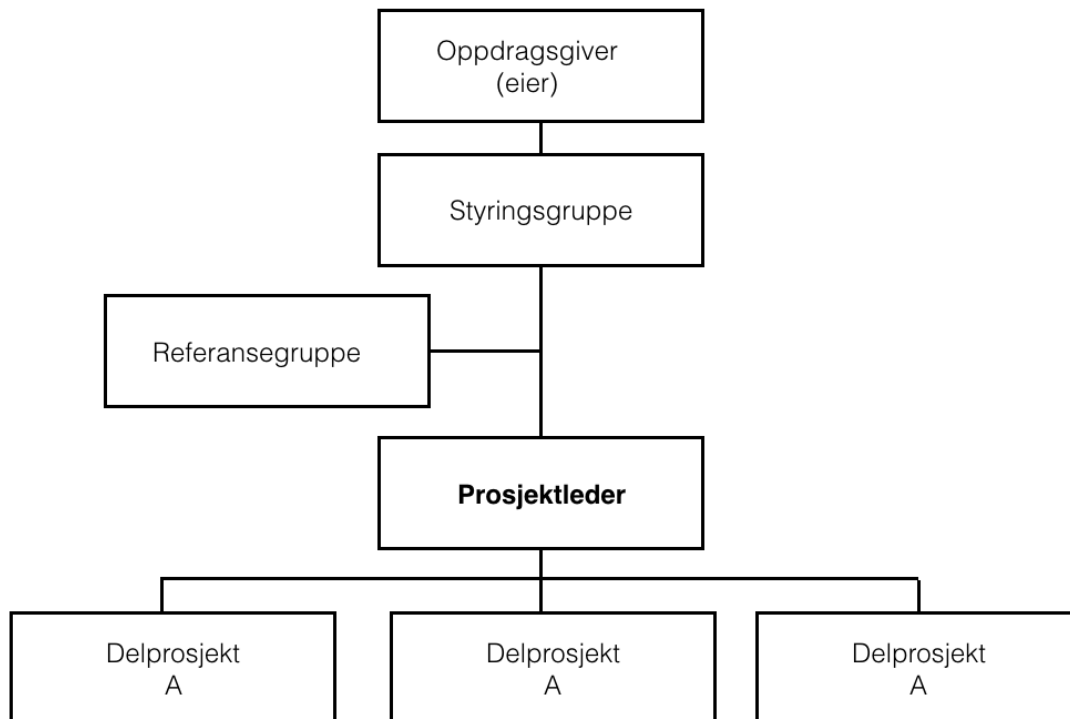
1. *Personalleder* (Mellommenneskelig rolle): Handler om utøvelse av den daglige operasjonelle ledelsen eller lederens daglige samarbeid med sine medarbeidere. Sentrale oppgaver kan være delegering, motivering, konfliktbehandling og anerkjennelse.

2. *Ressursallokerer* (Beslutningsrolle): Ta beslutninger om allokering av ressurser og oppfølging av budsjetter. Stiller krav til planlegging, organisering, koordinering og kontroll av prosjektarbeidet.
3. *Talsperson* (Informasjonsrolle): Knytte kontakter og være talsperson ovenfor alle deler av organisasjonen som er berørt av prosjektet. Skape aksept for prosjektet slik at nødvendig prioritet gis.
4. *Entreprenør* (Beslutningsrolle): Identifisere brukerbehov og iverksette utvikling av løsninger for å løse problemene.
5. *Monitor* (Informasjonsrolle): Holde seg oppdatert og skaffe innsikt som har betydning for prosjektet.
6. *Nettverksbygger* (Mellommenneskelig rolle): Kommunisere med bedriftens omgivelser (Karlsen&Gottschalk, 2008).

Karlsen og Gottschalk (2002) gjennomførte en empirisk undersøkelse i norske bedrifter for å kartlegge hvilke av disse rollene som ble ansett som viktigst i IT-prosjekter. Resultatet av undersøkelsen viste at personallederrollen ble vurdert som viktigst og monitorrollen ble vurdert som minst viktig (Karlsen&Gottschalk, 2008).

2.1.5 Prosjektleders plass i organisasjonen

I en vanlig prosjektorganisering slik Karlsen (2013) beskriver den, vil en oppdragsgiver (eier) utnevne en styringsgruppe for prosjektet. En slik styringsgruppe skal fungere på vegne av oppdragsgiver og har et overordnet ansvar for gjennomføringen av prosjektet. Prosjektlederen rapporterer jevnlig til styringsgruppen og faste poster på møter i styringsgruppen er ofte fremdrift, ressursbruk, usikkerhetsvurderinger og behov for tiltak.



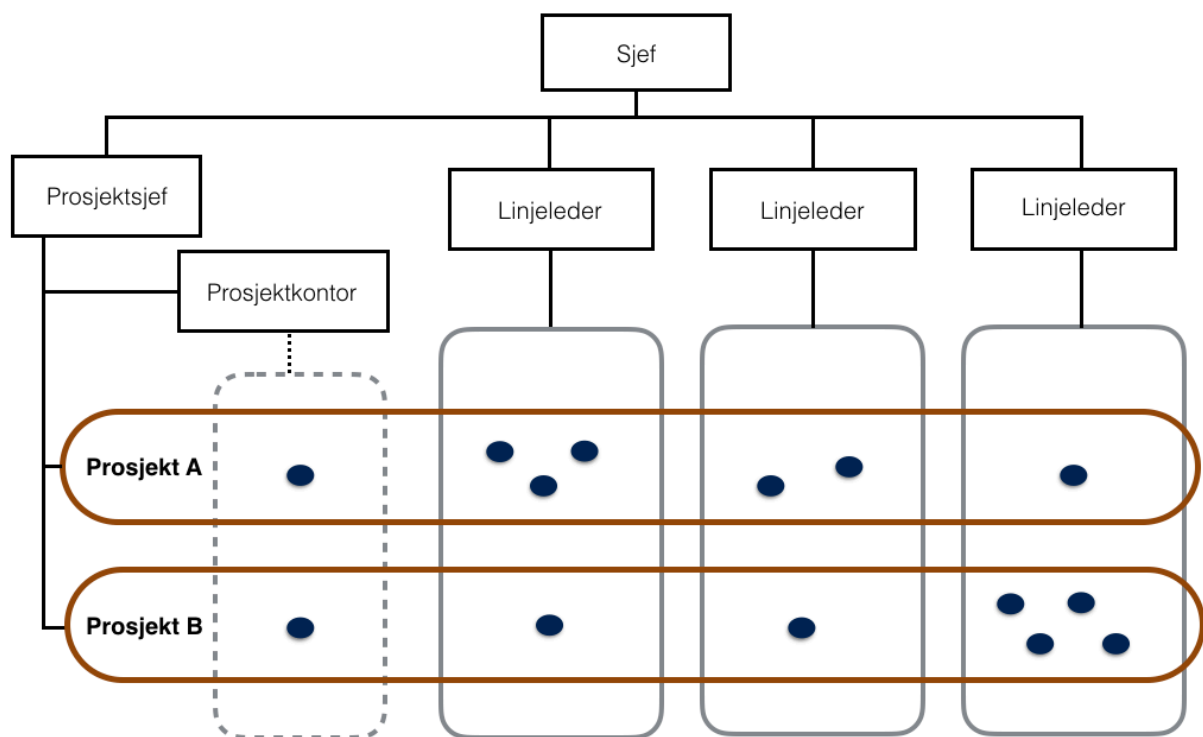
Figur 3 Organisering av styringsgruppe og referansegruppe. Fritt etter Karlsen (2013)

Enhver organisasjon kan selv definere hvem som bør sitte i en slik styringsgruppe. Karlsen (2013) mener at grunnlaget for deltakelse i styringsgruppen kan være både posisjon eller rolle og at medlemmene kan være representanter fra oppdragsgiver, linjeledere, eksperter innenfor fagområder og prosjektdirektør. I Prince2-rammeverket (Office of Government Commerce, 2010), som benyttes som grunnlag for prosjektmetodikk av mange virksomheter, defineres styringsgruppen til å være i stand til å representere forretnings-, bruker- og leverandørinteressene på en tilstrekkelig måte. I dette rammeverket beskrives rollen seniorleverandør som ansvarlig for kvaliteten på produktene som leveres av leverandøren(e) og er ansvarlig for prosjektets tekniske integritet. I tillegg skal seniorleverandør levere prosjektsikring fra leverandørens perspektiv og der det passer delegerer leverandørens prosjektsikring. Prosjektsikring kan innbefatte alt fra om en akseptabel løsning blir utviklet til

om kvalitetsmetoder følges på riktig måte (Office of Government Commerce, 2010). En slik seniorleverandørrolle kan for eksempel ivaretas av representant(er) fra et prosjektkontor.

Prosjektkontor (Engelsk: «Project Management Office»), slik det er beskrevet av Dai og Wells (2004), er en organisasjonsenhet som er etablert for å bistå prosjektledere, prosjektteam, linjeledere og andre i organisasjonen i hvordan prosjektledelsesprinsipper, -praksiser, metoder, verktøy og teknikker skal utføres. De fant indikasjoner på at prosjektkontor er vanligere i nye teknologiske områder, som IT, enn i eldre og modnere organisasjoner. Det er anbefalt å etablere prosjektkontor for å forbedre prosjektledelseeffektivitet, spesielt ved å kunne dele erfaring fra tidligere prosjekter som har feilet eller hatt suksess. I tillegg kan et slikt prosjektkontor tilby en rekke støttetjenester for både prosjekter og organisasjonens ledelse (Dai&Wells, 2004).

Karlsen (2013) viser hvordan et prosjektkontor kan plasseres i en matriseorganisasjon. Figuren under viser også hvordan prosjektledere kan være ansatt i prosjektkontoret.

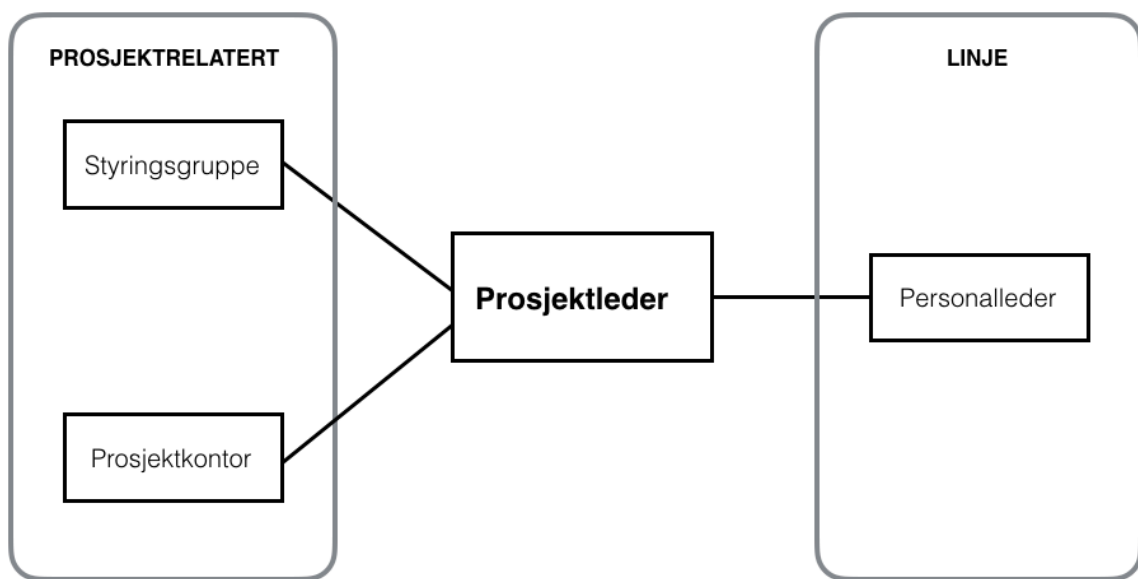


Figur 4 Prosjektkontor og matrisestruktur. Inspirert av Karlsen (2013)

Utover det å utvikle og vedlikeholde prosjektledelsesstandarder og metoder, bistå med historiske data fra tidligere prosjekter, generell prosjektadministrativ støtte og bistand til å bemanne prosjekter, har prosjektkontor også ofte ansvar for prosjektlederopplæring og å bistå

og veilede prosjektleder (Dai&Wells, 2004). Karlsen (2013) beskriver hvordan et prosjektkontor kan arrangere prosjektlederseminarer hvor prosjektledere møtes for å utveksle erfaringer og løse felles problemer. I organisasjoner som har etablert prosjektkontor, vil altså prosjektleder også bli fulgt opp av prosjektkontoret – uten at dette fratår prosjektlederen ansvar for at prosjektet leverer et resultat som tilfredsstillende de krav og ønsker som oppdragsgiveren har (Karlsen, 2013).

I tillegg til den prosjektrelaterte relasjonen en prosjektleder har til henholdsvis styringsgruppen og prosjektkontoret, har også prosjektleder en linjeleder. Linjeleder har ofte ansvar for gjennomføring av medarbeidersamtaler, bistand til medarbeiderens kompetanseutvikling, involvering i karriereplanlegging og vurdering av underordnede (Nordhaug, 2002). Prosjektleder vil derfor ofte måtte rapportere i tre retninger. Dette kan illustreres med følgende figur:



Figur 5 Prosjektleders rapporteringsretninger

2.1.6 Styring og oppfølging av prosjektleder

Styring dreier seg om å planlegge og følge opp gjennomføringen av prosjektet. Styringen av prosjektet kan deles inn i to nivåer – strategisk styring og operativ styring. Strategisk styring kan være å definere prosjektets mål, milepæler og hvordan håndtere forholdet til interessenter. Operativ styring handler om å styre den daglige driften av prosjektet. Det er altså ved

operativ styring en sikrer at prosjektet går den kursen som er definert i den strategiske styringen (Karlsen, 2013).

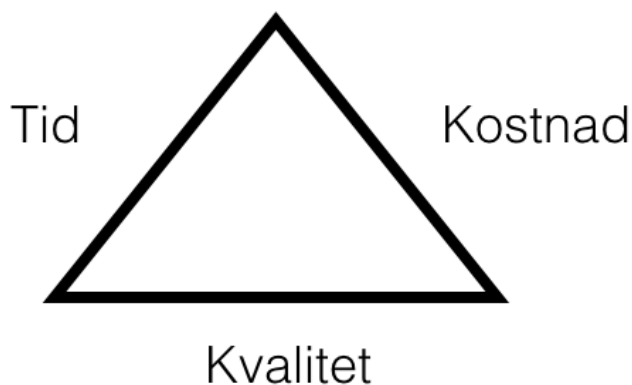
Karlsen (2013) refererer til fire styringsformer som legger føringer på og former de handlinger som utføres: *Direkte styring* som kan innebærer direkte instruks på både hva, hvordan og når en oppgave skal utføres. *Regelstyring* innebærer at det er et sett av regler og instruksjoner som legger føringer for hva som skal gjøres. Innenfor prosjektarbeid er et eksempel manualer, prosedyrer og metoder som benyttes for bedre styring av prosjekter. I *målstyring* knyttes styringen til de mål og resultater som ønskes oppnådd. Dette gir den enkelte medarbeider en vesentlig grad av handlefrihet og medvirkning i beslutninger innenfor de gitte rammebetingelsene. *Kulturstyring* innebærer at styringen i organisasjonen skjer ved hjelp av verdier og organisasjonskultur. Hvilken styringsform som benyttes eller dominerer i en organisasjon varierer med en rekke faktorer, for eksempel ledelsene, organisasjonens alder, størrelse og arbeidsform. Det vil normalt finnes innslag av alle disse formene i organisasjoner (Karlsen, 2013).

Som vi har vist i kapittelet over, må prosjektleder normalt rapportere i tre retninger, hvorav styringsgruppe og prosjektkontor er det som gjelder prosjektet. På samme måte som en prosjektleder kan benytte de forskjellige styringsformene, kan en prosjektleder bli styrt ved disse styringsformene.

Når det gjelder hvordan et prosjekt bør følges opp, viser Karlsen (2013) til at så vel kvalitative som kvantitative forhold må vurderes. Noen ting kan måles kvantitativt, som planer og budsjett, mens en del forhold er vanskelig målbare og må dermed tas i betraktning i et mer kvalitativt perspektiv. Han foreslår at disse formidles via samtaler og kommentarfelt i rapporten. Han viser videre til at prosjektleder bør følge opp og kontrollere styringsfaktorene fremdrift (tid), kostnader (ressurser), kvalitet, omfang, usikkerhet, forholdet til interessenter, kontrakt og organisasjon.

Faktorene *tid*, *kostnad* og *kvalitet* kalles til sammen kalles gjerne for "prosjekttrekanten". Disse tre faktorene vil vanligvis være til stede i et hvert prosjekt og de vil påvirke hverandre. Forandrer du en side vil de to andre bli påvirket (Chatfield&Johnson, 2010). Kvalitetssiden av trekanten kan også bli omtalt som *omfang*. Karlsen (2013) anser imidlertid kvalitet og omfang som to forskjellige dimensjoner, der kvalitet handler om at prosjektresultatet oppfyller de krav som oppdragsgiver har satt. Styring og oppfølging av omfang handler mer om å kontrollere endringer i hva som skal utføres i prosjektet.

PROSJEKTTREKANTEN



Figur 6 Prosjekttrekanten Fritt etter Chatfield (2010)

Prosjekttrekanten kan også kalles forventningstrekanten, der de ulike sidene representerer hovedområdene prosjektlederen bør sørge for å få klarhet i med tanke på hvordan de skal vektes i akkurat dette prosjektet. Det kan da være nyttig å sette opp en matrise med tid, kostnad og kvalitet etter hvordan de prioriteres ut i fra hva oppdragsgiver ønsker. Dette vil kunne gi prosjektlederen en god pekepinn på hvor mye rom hun har å spille på innenfor de ulike områdene. Hvis alle tre komponentene er bestemt i forkant, vil dette gi lite rom. Er bare tid fastslått, vil prosjektleder for eksempel kunne få mer rom å spille på når det gjelder kostnad og kvalitet (Karlsen&Gottschalk, 2008).

Usikkerhet i prosjekter representerer både risiko og muligheter og hensikten med styring og oppfølging av usikkerhet i prosjekter er først og fremst å forebygge uønskete hendelser.

Forholdet til interessenter er viktig for å få til et best mulig samvirke med de personer og organisasjoner som er interessert i prosjektet. Slik dette er definert, overlapper dette på mange måter med slik «ledelse utover» er beskrevet. De aller fleste prosjektledere må også forholde seg til en *kontrakter*, enten som leverandør eller som kunde og man må følge opp forhold som at milepæler er nådd og om foreslåtte endringer er innenfor kontraktens omfang. Til slutt trekker Karlsen (2013) frem *organisasjon* som en egen styringsfaktor. Dette handler om å følge opp prosjektgruppens indre liv i det daglige – og tilsvarer på mange måter «ledelse innover».

En prosjektleder skal, som Karlsen (2013) påpeker, følge opp og kontrollere alle disse styringsfaktorene. Som vi viste i kapittelet over, er imidlertid prosjekttrekanten viktig i dialog med oppdragsgiver og styringsgruppe i tillegg til usikkerhet. Hva og hvordan rapportering til

styringsgruppe og prosjektkontor foregår varierer, men bør være definert på forhånd og godkjent av mottaker – på samme måte som prosjektleder skal godkjenne hvordan prosjektmedarbeiderne skal rapportere til henne slik Karlsen (2013) beskriver det.

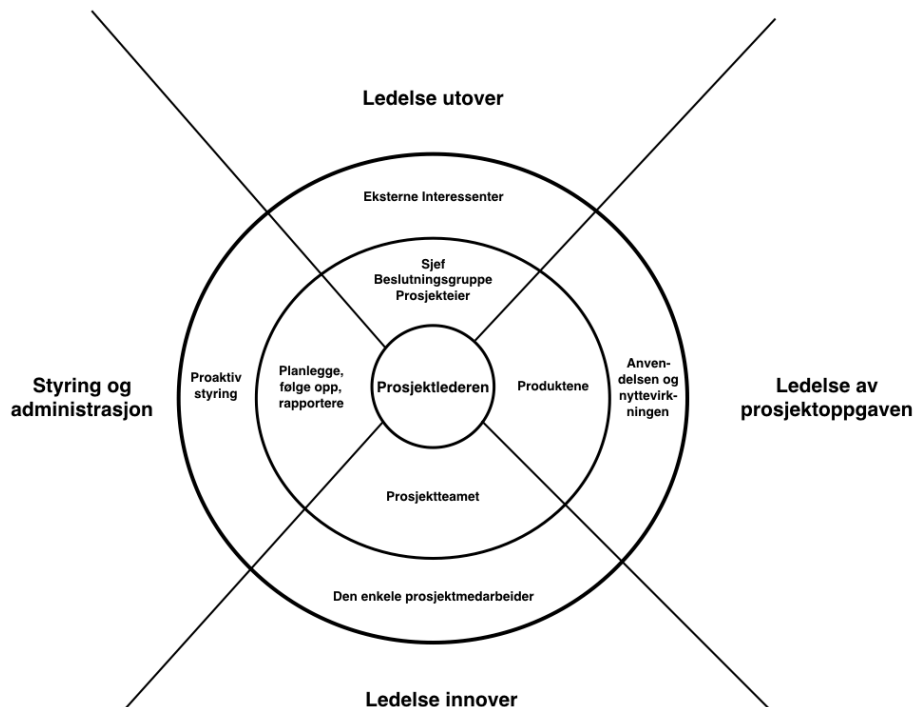
2.1.7 Prosjektcoaching

Både Lai (2013) og Arnulf (2012) trekker frem coaching eller veiledning som en læringsmetode som kan benyttes både i generell kompetanseutvikling og i lederutvikling. Karlsen (2013) skiller mellom *veiledning* og *coaching* og påpeker at forskjellen er at i veiledning gir hjelperen i større grad svar, enn i coaching, hvor hjelperen i større grad skal stille spørsmål. Karlsen og trekker frem fem aktuelle modeller for gjennomføring av coaching i prosjekter. Disse modellene viser til at prosjektcoaching både kan være for prosjektleder og prosjektmedarbeidere. Prosjektleder kan få coaching fra personer i prosjektkontoret, linjeleder eller eksterne konsulenter. Det legges til grunn at de som fungerer som coach bør ha et visst kunnskapsnivå om coaching. Det fins flere coachingtyper som kan benyttes i prosjektsammenheng: Faglig veiledning tar utgangspunkt i at den som blir coachet vet hva den må bli dyktigere på og utfordringen ligger i å utvikle et opplegg som passer til dennes behov for kunnskap, ambisjonsnivå og tilgang på ressurser. Ferdighetscoaching benyttes for at den som blir coachet skal endre atferd. Coachen hjelper til med å lage en utviklingsplan for de spesifikke ferdighetene som ønskes forbedret. En form for coaching som går enda videre med hensyn på å fokusere på væremåte og atferd er personlig coaching. Her fokuseres det på hvordan den som blir coachet tenker og det jobbes med selvtillit, selvfølelse, subjektiv mestringstro, stresstoleranse og så videre. Resultatcoaching har til hensikt å hjelpe den enkelte med å realisere konkrete mål, mens utviklingscoaching er en mer komplisert form for coaching der det dreier seg om for eksempel karrierecoaching eller livscoaching. Karlsen (2013) viser hvordan man kan kombinere coachingtypene og for eksempel la prosjektleder få et coachingopplegg som fokuserer på personlig coaching og resultatcoaching. På denne måten vil prosjektleder få støtte i stressmestring og få utløp for frustrasjoner på den ene siden, og på den andre siden få hjelp til å avklare problemstilling og mandat, strukturere prosjektarbeidet og kunne levere og oppfylle på resultatkriteriene. Coaching, slik Karlsen (2013) beskriver det, kan hjelpe prosjektleder med å iverksette løsninger som ellers ville vært vanskelige, vurdere situasjonen og iverksette en optimal lederstil, mestre arbeidet sitt, redusere stress og usikkerhet og bidra til økt motivasjon. Videre kan coaching hjelpe prosjektleder i å skape størst mulig nytte og synergi av de ressurser som er samlet i prosjektgruppen og det kan hjelpe organisasjonen med å utvikle dyktige prosjektledere.

2.2 Ledelse innover

Mikkelsen og Riis (1998) foretar en inndeling i fire ledelsesoppgaver som vi benytter oss av når vi i oppgaven ser nærmere på den delen av prosjektlederrollen som da kan kalles *ledelse innover*. De fire ledelsesoppgave-kategoriene er:

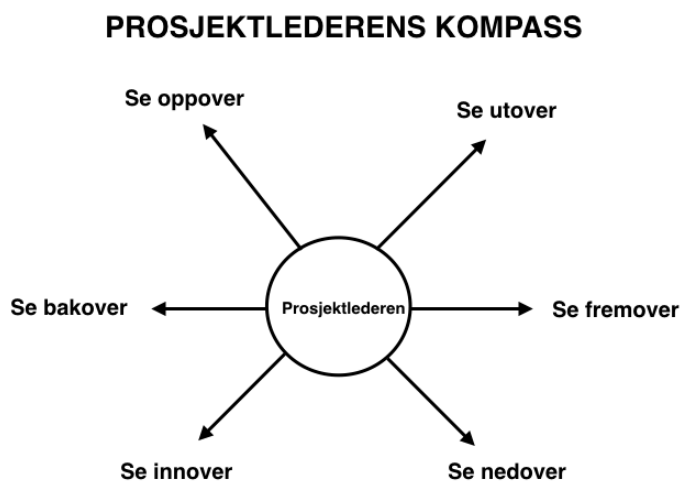
1. *Ledelse av prosjektoppgaven*: Sørgе for at det skapes resultater i henhold til prosjektmålet.
2. *Ledelse innover*: Lede arbeidet internt i prosjektgruppa. Ledelse av den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet.
3. *Ledelse utover*: Holde god kontakt og dialog med oppdragsgiver og andre interessenter. Det kan blant annet handle om å legge frem statusrapporter og beslutningsgrunnlag samt skape forståelse og aksept for prosjektet og dets behov for ressurser.
4. *Styring og administrasjon*: Legge planer og sørge for at det daglige prosjektarbeidet gjøres i henhold til det og eventuelt gjøre korrigerende tiltak underveis. Sørgе for at nødvendige beslutninger tas. (Karlsen, 2013)



Figur 7 Ledelsesoppgaver for prosjektlederen Fritt etter Mikkelsen og Riis (1998)

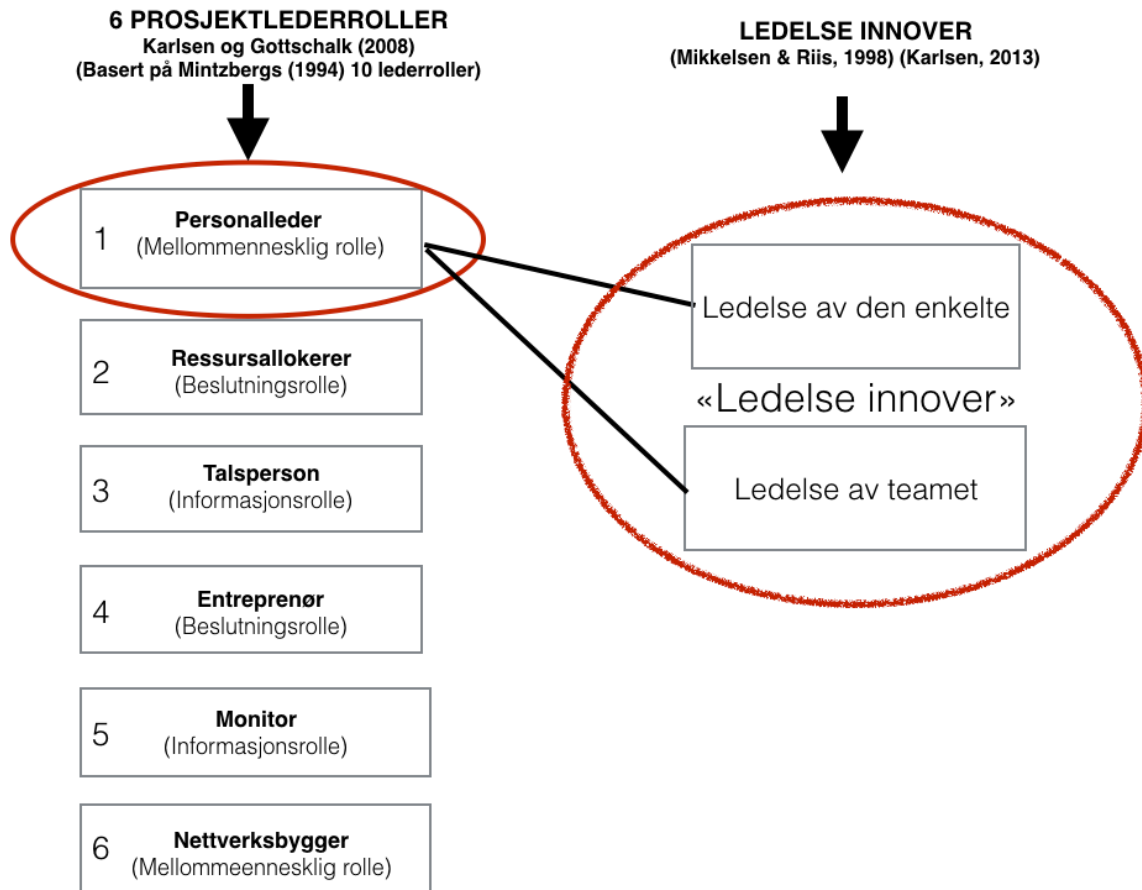
En lignende inndeling i prosjektlederens oppgaver i det som kalles prosjektlederens kompass. Der beskrives det at at prosjektleder må orientere seg i seks ulike retninger: (1) *Se oppover*: Oppdragsgiver. (2) *Se bakover*: Oversikt over det som er utført og fremdriften som skapes. (3) *Se Innover*: Egen innsats og utøvelse av lederskap. (4) *Se Nedover*: Den enkelte medarbeider og prosjektteamet. (5) *Se Fremover*: Planlegging frem mot milepæler og mål. (6) *Se Utover*: Brukerne av prosjektets leveranser og andre interessenter.

I denne modellen vil det da være "Se nedover"-retningen som tilsvarer "Ledelse innover" slik vi definerer det (Karlsen, 2013).



Figur 8 Prosjektlederens kompass. Fritt etter Karlsen (2013)

Vi har her laget en modell hvor vi har satt "ledelse innover"-begrepet inn i Karlsen og Gottschalk (2008) sin oversikt over de seks viktigste prosjektlederrollene. Som nevnt ovenfor er disse seks rollene tatt ut fra Mintzberg (1994) inndeling i ti lederroller.



Figur 9 Ledelse innover Fritt etter Karlsen og Gottschalk (2008) og Mikkelsen og Riis (1998)

Lederskap versus administrasjon

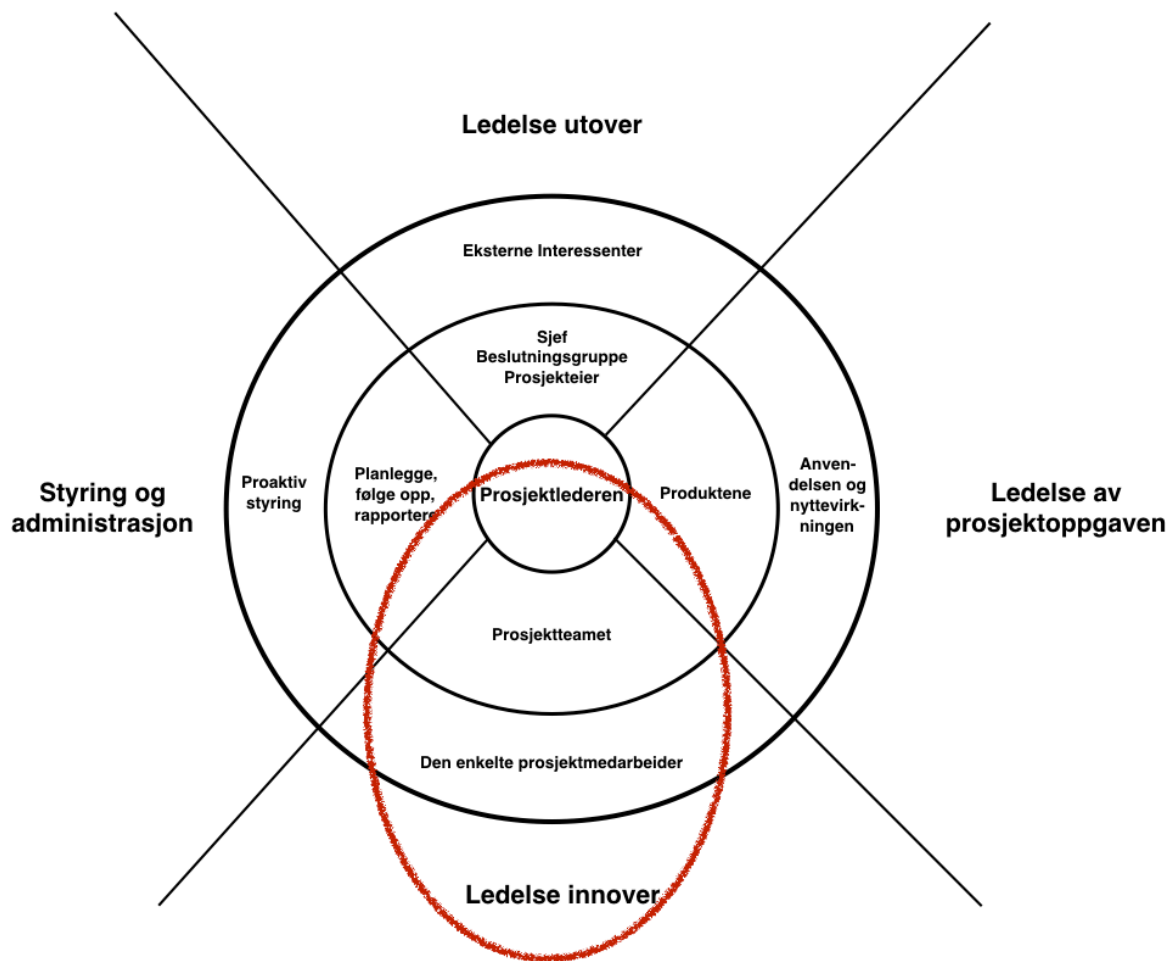
Erichsen, Solberg og Stiklestad (2015) skriver om forskjellen mellom administrasjon og lederskap. Administrasjon kan sidestilles med det engelske ordet "management" og opprinnelig betydning handler om å håndtere oppgaver og koordinere. Sentrale områder innen administrasjon er Planlegging, organisering, bemanning, styring, koordinering, rekruttering, budsjettering og kontroll.

Ledelse eller lederskap stammer fra det engelske begrepet "leadership" og ordet kan være et bilde på personen som står foran på et skip og staker ut kursen for mannskapet slik at de både vet hvor målet er og forhåpentligvis når frem til målet. (Erichsen, Solberg&Stiklestad, 2015)trekker frem (Arnulf, 2012) sin definisjon på ledelse: "Ledelse er en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse til å skape oppslutning blant medarbeidere for å nå felles mål for virksomheten". Ledelse og lederskap legger i forhold til administrasjon mer vekt på menneskene og de psykologiske prosessene. Man kan si at ledelse handler mer om motivasjon, inspirasjon og å fremme samarbeid(Erichsen,

Solberg&Stiklestad, 2015). (Karlsen, 2013) viser til følgende definisjon på ledelse og lederskap: "Lederskap er å oppnå resultater gjennom andre, det vil si å påvirke andre menneskers adferd i en annen retning enn de ellers ville valgt". Han konkluderer videre med at: "I dette perspektivet kan lederskap defineres som et styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir organisasjonens mål." (Karlsen, 2013, s. 106). I et prosjektledelsesperspektiv vil de nevnte definisjonene kunne konkretiseres til å handle om et styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir prosjektets mål. Dersom vi holder oss til Mikkelsen og Riis (1998) sin modell vil (Karlsen, 2013) sin definisjon på lederskap som et "styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir organisasjonens mål" primært da dreie seg om de to dimensjonene "Ledelse utover" og "Ledelse innover". Disse to dimensjonene, innover og utover, gjør at enkelte har beskrevet prosjektlederen som et Janus-ansikt. Janus-ansikt viser til den romerske guden Janus som hadde to ansikter. Ett vendt bakover og ett vendt fremover. Prosjektlederen skal ha blikket sitt både innad mot prosjektgruppa og utad mot prosjektets interessenter (Mikkelsen&Riis, 1998). Problemstillingen i oppgaven vår handler om innover-dimensjonen.

Begrepet "ledelse innover"

Ledelse innover innebærer å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet. Ovenfor den enkelte prosjektmedarbeider kan det handle å motivere, inspirere, støtte og fjerne hindringer slik at vedkommende kan gjøre en så god innsats som mulig og har optimale arbeidsvilkår. Ovenfor prosjektteamet kan det handle om å bygge et godt team, skape tillit og god kommunikasjon blant medarbeiderne, samt koordinere arbeidet i prosjektteamet. Gjennomføring og ledelse av ulike møter hører også inn under dette (Karlsen, 2013).



Figur 10 Ledelse innover Fritt etter Mikkelsen og Riis (1998)

Med tidligere nevnte definisjon på lederskap som et "styrt samspill mellom mennesker for å oppnå resultater som innfrir organisasjonens mål" (Karlsen, 2013, s. 106) er det interessant å undersøke hvilke virkemidler en prosjektleder kan ta i bruk for å påvirke medarbeiderne på ønsket måte.

Det kan skilles mellom ulike typer ledelse avhengig av to dimensjoner. Den ene dimensjonens akse går fra passiv til aktiv ledelse og den andre fra ineffektiv til effektiv ledelse.

Transformasjonsledelse er aktiv og effektiv ledelse, hvor leder er en rollemodell som inspirerer og stimulerer til utvikling. Lederadferden legger vekt på å stimulere, inspirere og vise omsorg for medarbeiderne, slik at det utvikles et miljø hvor de kan vokse både faglig og personlig (Karlsen, 2013). Hva innebærer det at lederen stimulerer, inspirerer og har omsorg for medarbeiderne? Hvilke egenskaper og virkemidler er nødvendig for å løse slike oppgaver? Karlsen (2013) lister opp en rekke egenskaper en prosjektleder bør ha: «En prosjektleder må være en person som er flink til å kommunisere. Vedkommende må være dyktig til å bygge

nettverk og relasjoner, ha en utadvendt kontaktskapende rolle og skape tillit innad i prosjektteamet så vel som utad i forhold til interessenter.» Han skriver videre:

«At prosjektlederen har erfaring med ledelse av prosjekter eller annet personellansvar, er viktig. (...) Man ser også etter en person som er flink til å jobbe sammen med sine prosjektmedarbeidere, en som kan motivere og gi støtte når det trengs. Prosjektlederen bør være en person som får sine medarbeidere til å trives i prosjektet» (Karlsen, 2013, s. 114).

Vi vil videre se på ulike aspekter ved prosjektleders utøvelse av ledelse innover.

2.3 Utøvelse av ledelse innover

Ledelse innover innebærer som tidligere nevnt å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet (Karlsen, 2013). Lærebøker har forskjellig struktur og «ledelse innover» kan belyses innenfor tema som f.eks «lederskap», "HR", "motivasjon", "Teamledelse", "Teambygging" og «medarbeidernes prosjekthverdag». Vi registrerer imidlertid at litteraturen i relativ liten grad beskriver så mye om *hvordan* de ulike aspektene av «ledelse innover» bør utføres.

Vi har valgt å strukturere de ulike aspektene ved ledelse innover ved at vi skiller mellom de to hovedaspektene *ledelse av prosjektmedarbeideren* og *ledelse av teamet*.

Innenfor ledelse av den enkelte prosjektmedarbeideren har vi valgt å se på følgende nøkkelbegreper: prosjektlederens rolle som *personalleder*, HRM (Human Resource Management), Brukervennlig HR såkalt *støttende ledelse* og *motivasjon*

Innenfor ledelse av prosjektteamet har vi valgt å se på teori rundt *team*, *teambygging/teamledelse* og det å skape *felles retning* for teamet. Vi ser også noe på *SPGR-modellen*, som er en anerkjent teori for systematisering av person-gruppe-relasjonen. Et siste nøkkelbegrep som vi har valgt å se på er *tillit*, som av blant annet Karlsen (2013) trekkes frem som en nøkkelfaktor for å skape godt samarbeid i teamet, finne effektive løsninger og for problemløsning.

Som en oversikt over hvordan vi har tenkt den teoretiske strukturen knyttet til aspekter ved ledelse innover har vi laget følgende modell basert på Mikkelsen og Riis (1998) sin inndeling av fire ledelsesdimensjoner for prosjektledelse og Karlsen (2013) sin definisjon av ledelse innover:



Figur 11 Ledelse innover Inspirert av Mikkelsen og Riis (1998)

2.3.1 Ledelse av den enkelte teammedarbeider



Figur 12 Ledelse av den enkelte

Prosjektlederen som personalleder

Personalledelse er som begrep ikke så veldig gammelt i et historisk perspektiv. I Norge fantes det før 1940 kun to bedrifter med en stilling hetende personalsjef. I 1950 var det femti og etter dette har antallet steget enormt uten at totalomfanget i Norge i dag er kjent (Nordhaug, 2002).

Begrepet "personalleder" er i seg selv noe uklart, særlig siden «personalledelse» i de fleste virksomheter på papiret innebærer formelt ansvar som for eksempel gjennomføring av medarbeidersamtaler, bistand til medarbeideres kompetanseplanlegging, involvering i karriereplanlegging og vurdering av underordnede (Nordhaug, 2002).

På 1980- og 90-tallet var det vanlig for mange større organisasjoner å bygge opp relativt omfattende personalavdelinger. Samtidig var det en trend at flere begynte å splitte opp personalavdelingene i henholdsvis personaladministrasjon og personalutvikling.

Begrunnelsen for det var at dette dels kunne sees på som to ulike ting, samt at personalutvikling stadig ble mer og mer viktig i kunnskapsbaserte virksomheter (Nordhaug, 2002). En trend er at en stadig større del av personalarbeidet har blitt desentralisert ut i linjeorganisasjonen. Det innebærer at ledere på alle nivåer under toppledelsen har blitt tildelt,

eller i praksis fått, mye mer omfattende, krevende og mer konkret personalansvar enn de hadde før. Nordhaug karakteriserer dette som en liten ledelsesrevolusjon med begrunnelse i at omfanget har vært så kolossalt. Dette har mange steder lagt et tyngre press på mellomlederne uten at det har vært fulgt opp med gode nok opplæringstilbud(Nordhaug, 2002).

HR / HRM

Økonomisk kapital alene ikke er tilstrekkelig for å produsere varer og tjenester. Menneskelige kapital er også nødvendig for en effektiv produksjonsprosess. Menneskelig kapital ble til og med påstått å være mer viktig enn økonomisk kapital, og bør regnes som en knapp og avgjørende ressurs for å oppnå suksess i prosjekter (Cheng, Dainty&Moore, 2005).

HRM ("Human Resource Management") tar utgangspunkt i virksomhetens mål og strategier og handler om hvordan organisasjonen forvalter den menneskelige kapitalen. Det handler da om hvordan man både skaper, utvikler, utnytter og beholder den (Jacobsen&Thorsvik, 2013). Cheng, Dainty og Moore (2005) beskrev menneskelig kapital som en produksjonsfaktor på linje med hvilken som helst annen kapital som er nødvendig i en produksjonsprosess.

Arindam et al. (1982) støtter dette synet og viser til at menneskelig kapital er nødvendig for å utnytte annen fysisk og økonomisk kapital i produksjonsprosessen. Menneskelig kapital består av menneskelige ressurser i form av kunnskap, ferdigheter og evner som brukes til innovasjon i produksjonsprosessen (Cheng, Dainty&Moore, 2005).

I en turbulent og konkurransepreget tid, vil det å fullføre et prosjekt innenfor tid og budsjett være en stor utfordring for virksomheter. Suksess er avhengig av en rekke ressurser, for eksempel fysisk og finansiell kapital, teknologi og menneskelige ressurser. Menneskelige ressurser blir imidlertid ofte ikke gitt særlig betydning i planleggingen av prosjekter. Dette er en vanlig feil som gjøres av planleggerne (Ibid).

Imran og Zaki (2016) viser til en studie som prøver å evaluere effekten av utviklingsøvelser for humankapitalen og sammenhengen mellom disse og et prosjekts suksess. Artikkelen viser til at flere andre studier innenfor dette temaet har konkludert med at øvelser for å øke humankapital kan fungere etter hensikten. Det er da snakk om øvelser som f.eks. å trene på teamarbeid, samhandling og tillit. Studiene viser videre at økt humankapital i seg selv kan øke sjansen for at prosjektet blir en suksess og kommer i mål på en god måte (Imran&Zaki, 2016).

Brukervennlig HR og "Støttende ledelse"

Kuvaas og Dysvik (2016) viser til flere dokumenterte studier som viser at medarbeidernes *opplevelse* av organisasjonens HR-tiltak er avgjørende for at disse tiltakene skal bidra til gode arbeidsprestasjoner.

Innenfor ledelsesforskning finnes mange ulike definisjoner av og mål på ulike lederstiler (f.eks transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, autentisk ledelse). Kuvaas og Dysvik (2016) gjorde en større undersøkelse blant 331 medarbeidere i et telekommunikasjons-selskap hvor de ønsket å forske på den enkleste lederstilen og på det enkleste måleinstrumentet de kunne finne i internasjonal forskning. De endte opp med å se på begrepet *støttende ledelse* som kan defineres som i hvilken grad medarbeiderne opplever at lederen er opptatt av deres bidrag til organisasjonens ve og vel, og at lederen bryr seg om deres velvære og at de har det bra på jobben.

Lederstilen *støttende ledelse* lar seg måle ved bruk av fire enkle påstander målt på en skala fra 1 til 5: (1) Min nærmeste overordnede bryr seg virkelig om mine meninger. (2) Min nærmeste overordnede viser interesse for at jeg har det bra på jobben. (3) Min nærmeste overordnede tar hensyn til mine mål og verdier. (4) Min nærmeste overordnede bryr seg egentlig ikke særlig om meg (reversert). Undersøkelsen viste at det å oppleve støtte fra nærmeste leder spiller to vesentlige roller. For det første at jo mer støtte medarbeiderne opplevde fra sin leder, dess mer opplevde de å bli investert i. For det andre fant de at det kun er positive sammenhenger mellom opplevelsen av å bli investert i og arbeidsprestasjonene for de medarbeiderne som opplevde stor grad av støttende ledelse (Kuvaas&Dysvik, 2016).

Kuvaas og Dysvik (2016) viser også til flere andre forskningsstudier som viser til noe av de samme resultatene. De trekker derfor frem at organisasjoner helt åpenbart bør prøve å velge linje- og mellomledere som evner å opptre som støttende og være "menneskeorienterte" ledere. Men de skriver også at dette ikke er nok og foreslår at organisasjoner bør bli mer opptatt av *brukervennlig HR*. Med brukervennlig HR menes to ting: (1) HR-tiltak gir mellom- eller linjelederen mulighet til å bli opplevd som støttende blant sine medarbeidere og (2) HR som er tilpasset lokale behov, mellomlederens behov og den enkelte medarbeiders behov (Kuvaas og Dysvik (2016)).

En omfattende kvalitativ studie viste at HR-ledere ofte manglet nødvendig makt og daglig innflytelse noe som igjen førte til at mye av tiden til HR-leder blir brukt til reaktiv krisehåndtering og problemløsning. I tillegg opplevde mange medarbeidere at det var stort

sprik mellom toppledelsen festtaler om at "menneskene er organisasjonens viktigste ressurs" og hva de opplevde i praksis (Kuvaas&Dysvik, 2016). Med bakgrunn i blant annet disse studiene har Kuvaas og Dysvik (2016) prøvd å dokumentere og poengtere at mellom- og linjeledernes innehar en svært viktig rolle i implementeringen av HR-tiltak. De ser stort forbedringspotensial hos mange organisasjoner dersom det gjøres en tettere kobling mellom HR-ledelsen og den virkeligheten den skal betjene gjennom lederne som skal implementere HR-tiltakene (ibid). Disse lederne som skal implementere HR-tiltakene kan f.eks. være prosjektlederne.

Motivasjon

Dysvik, Kuvaas og Buch (2016) understreker at en vesentlig oppgave for de fleste ledere er å motivere sine medarbeidere til å yte sitt beste for både seg selv, sine medarbeidere og sin arbeidsplass. Det kan derfor hevdes at god ledelse i prosjektet bør handle mye om å legge til rette for å styrke de ansattes motivasjon i arbeidet. For å klare dette er det viktig å kjenne til hvilke verdier som er styrende for ansattes handlinger (Johannessen&Olsen, 2008).

Dessverre finnes ingen enkel oppskrift på å løse denne lederoppgaven i ulike situasjoner i praksis. Til det er mennesker alt for forskjellige når det kommer til hva som virker motiverende (Dysvik, Kuvaas&Buch, 2016). Johannessen og Olsen (2008) trekker frem verdienes betydning for motivasjon og viser til at verdiene til den enkelte kan forstås som prinsipper og kvaliteter man streber etter. Disse verdiene virker igjen styrende på aktivitetene i hverdagen. Våre verdier kan dermed ses på som en primærkilde vår motivasjon, forankret i behov (Johannessen&Olsen, 2008).

Jacobsen og Thorsvik (2013) viser til et rammeverk som kalles «ferdigheter-motivasjon-muligheter-modellen» for å analysere ulike former for HRM. HRM skal da bidra til at virksomheten klarer å tilegne seg den riktige kompetansen og videreutvikle den (ferdigheter). Videre at virksomheten motiverer de ansatte til å yte optimalt (motivasjon), og til slutt at virksomheten legger til rette for ansattes mulighet til å bidra til at man når de felles målene man har satt (Jacobsen&Thorsvik, 2013).

Motiverende ledelse handler i stor grad om å bevege mennesker i retning av overordnede målsettinger (Dysvik, Kuvaas&Buch, 2016). Transformasjonsledelse er et ledelsesparadigme som har utviklet seg fra 1980-årene og vunnet betydelig terreng blant mange.

Transformasjonsledelse omtales noen steder også som *verdibasert ledelse* og legger vekt på emosjonelle og symbolske sider ved ledelse, noe som står i motsetning til tidligere mer

rasjonelle og kognitive perspektiver på hva som er effektiv ledelse. Motivasjon av den enkelte medarbeider er en sentral del av utøvelsen av transformasjonsledelse. På individnivå vil man da søke å påvirke medarbeiderens innstilling og motivasjon for å utføre en oppgave ved å flytte blikket fra egeninteresse til interesse for organisasjonen eller prosjektets felles målsettinger.

Dysvik, Kuvaas og Buch (2016) viser frem følgende eksempler på hvordan ledere på ulike måter kan oppnå dette:

- Vise idealisert innflytelse, såkalt karisma.
- Inspirere gjennom å kommunisere en felles visjon og hvordan den kan realiseres.
- Opptre som rollemodell som setter en høy prestasjonsstandard.
- Utvise målrettethet og tillit.
- Gi intellektuell stimulering ved å støtte opp under grundig problemløsning og kreativitet.
- Vise individuell omtanke gjennom å støtte, coache og anerkjenne individuelle forskjeller blant sine medarbeidere

Studier viser at alle typer av ledelse både kan overdrives og underdrives. Moderat bruk av lederadferd er ofte det optimale for at den skal bidra til noe positivt med tanke på blant annet motivasjon. For eksempel kan for mye autonomi skape koordineringsproblemer som i sin tur gir dårligere arbeidsforhold og lavere motivasjon. Det er også viktig å treffe det rette tidspunktet for at en gitt adferd skal gi de virkningene man ønsker seg. For eksempel virker positive tilbakemeldinger bedre dersom de gis umiddelbart fremfor å vente til den årlige medarbeidersamtalen (Dysvik, Kuvaas&Buch, 2016).

Abraham Maslow med sin berømte behovspyramide regnes som den mest kjente motivasjonsteorien. Maslow delte menneskelige behov i fem kategorier: de fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for aktelse og behov for selvaktualisering. Nå de grunnleggende behov for mat, beskyttelse og sosialt nettverk er på plass, er det behovet for anseelse og det å bruke sine evner og talenter som motiverer mennesker (Jacobsen&Thorsvik, 2013). (Karlsen&Gottschalk, 2008) poengterer at en viktig lærdom for prosjektledere å kunne trekke fra Maslows pyramide er at prosjektdeltakerne har mange ulike behov som må møtes med ulike tiltak for å fremme motivasjon. Som eksempel vises det til at ulik grad av trygghet mellom en person i prosjektet som er engasjert på korttidskontrakt versus en som er fast ansatt

kan gi ulike utslag med tanke på motivasjon. En annen lærdom som Karlsen og Gottschalk (2008) trekker frem fra Maslow er at selve arbeidsoppgavene i et prosjekt kan gi den enkelte stor grad av tilfredsstillelse. Et tredje moment er hvor viktig mulighetene for selvrealisering er for motivasjon i prosjekter. For å møte behovet for selvaktualisering bør prosjektleder derfor sørge for at arbeidsoppgavene og ansvarsområdene som gis hver enkelt står i forhold til den enkeltes kompetanse, og har passende grad av utfordringer for hver enkelt (Karlsen&Gottschalk, 2008).

2.3.2 Ledelse av teamet



Figur 13 Ledelse av teamet

Et team kan defineres som en gruppe mennesker som arbeider sammen om felles måloppnåelse (Karlsen, 2013). Deltagerne i et prosjekt kan derfor utvilsomt også kalles et team. I prosjektarbeid er samarbeid nødvendig, ettersom ingen vanligvis er i stand til å realisere et prosjekts formål alene. Medarbeidere må arbeide i team og koordinere sine oppgaver for at prosjektet skal kunne fullføres. Tillit er imidlertid nødvendig for å etablere et godt arbeidsmiljø hvor alle kan bidra med sine ideer og skape innovasjon som kan gi det nødvendige konkurransefortrinn over konkurrentene (Cheng, Dainty&Moore, 2005).

Hovedhensikten med teamarbeid er ofte å legge til rette for innovasjon og samarbeid mellom ansatte. I et team kan ulike ideer og synspunkter diskuteres, slik finner man sammen frem til bedre løsninger enn den enkelte er i stand til alene. Velfungerende teamarbeid kan være en kritisk suksessfaktor, særlig i konkurransesituasjoner (Ibid).

Godt teamarbeid fører ikke bare til fordeler for selve prosjektet, det gir også medlemmene mulighet til å styrke kompetansen sin, noe som gir grunnlag for nye karrieremuligheter. Virksomheter som legger til rette for teamarbeid har færre konflikter, bedre ytelse og høyere produktivitet (Cheng, Dainty&Moore, 2005).

I oppgaven setter vi likhetstegn mellom team og prosjektteam. Videre skal vi nå se på dette med ledelse av prosjektteam og hvordan man bygger et team som fungerer godt sammen og er velegnet for oppgavene de skal løse.

Teambygging og teamledelse

Sjøvold (2014) definerer teambygging slik: "Langsiktig, systematisk og målrettet arbeid med de arbeidsoppgaver og i den kontekst teamet skal operere, hvor hensikten er å øke teamets ytelse i forhold til omgivelsenes krav" (Sjøvold, 2014, s. 31).

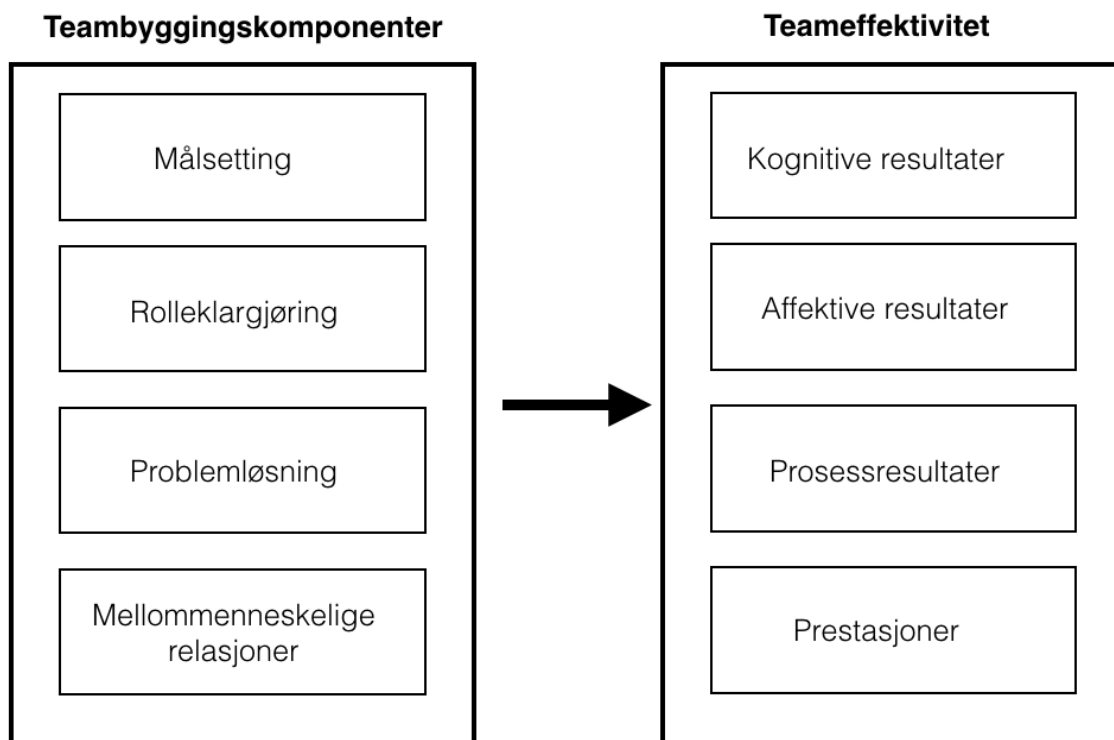
Teambyggingsaktiviteter slik mange bruker begrepet innebærer ofte at man gjør noe sammen for å bli kjent med hverandre. Næringslivet bruker gjerne store beløp på aktiviteter som rafting, seiling, bowling og middager. Sjøvold mener derimot at effektiv teambygging primært skjer i de omgivelsene man faktisk jobber, og at jo før man møter jobberelaterte utfordringer jo bedre. Sjøvold understreker også viktigheten av at teambygging bør handle om å gjøre gruppen i stand til å velge den dynamikken som er mest effektiv for oppgaven som skal løses (Sjøvold, 2014).

Hjertø (2013) er også inne på det problematiske i at begrepet "teambygging" alltid har vært dårlig definert og at det fort blir til at man snakker om ulike ting når man snakker om teambygging. I utgangspunktet er teambyggingsbegrepet utformet for å utvikle gode mellommenneskelige relasjoner og sosiale interaksjoner i teamet (Hjertø, 2013).

Klein et al. (2009) definerte teambygging på følgende måte: "En klasse av formelle og uformelle intervensjoner på teamdoes tem nivå, som fokuserer på å bedre sosiale relasjoner og klargjøre roller så vel som å løse oppgaveproblemer og mellommenneskelige relasjonsproblemer som påvirker teamets funksjon" (Klein et al., 2009, s. 183).

Hjertø (2013) har modifisert en modell fra Klein et al. (2009, s. 192) som spesifiserer fire grunnleggende komponenter ved teambygging og knytter disse til fire resultatkomponenter som beskriver teamets effektivitet. Disse fire grunnleggende teambyggingskomponentene er: *Målsetting, Rolleklargjøring, Problemløsning* og *Mellommenneskelige relasjoner*.

Teambygging dreier seg da eksempelvis om å øke kvaliteten av delmål, prosesser og fremvoksende mentale egenskaper for å "ut i den andre enden" bedre prestasjonene og resultatene.



Figur 14 En modell for teambygging og teameffektivitet Fritt etter Hjertø (2013)

Hjertø (2013) reflekterer rundt dette med å bygge team versus det å lede ett team. Han problematiserer begrepet team-bygging og at det høres ut som det er et team som skal bygges omtrent som med legoklosser. Det gjelder bare da å lære seg teknikkene som skal til for å bygge de ulike klossene til et stort og fint team. Han skriver videre at man fort da kan glemme ledelses-dimensjonen i dette. At et team trenger å bli ledet og at det også innebærer støtte til å lede seg selv.

Sjøvold (2014) er opptatt av at det å skape *rolleflexibilitet* er viktig for å bygge effektive team. Dersom grupper har en for fast rollestruktur stiller det ekstra sterke krav til ledelse og koordinering. Fast rollestruktur er noe man gjerne finner i nyetablerte team. Den enkelte teammedlem inntar gjerne roller man synes er behagelige i møte med nye sosiale sammenhenger. Grupper hvor det er en fastlåst rollestruktur kan vanskeliggjøre muligheten for å mestre oppgaver som ikke er oversiktlige og forutsigbare. Situasjoner og arbeidsoppgaver som er preget av uforutsigbarhet krever gjerne at teamet er mer selvstyrt og kan fatte selvstendige beslutninger. Dersom medlemmene bare er opptatt av egne roller og arbeidsoppgaver kan det gå ut over effektiviteten (Sjøvold, 2014). Det å gjøre tiltak for å øke en gruppes rolleflexibilitet er et vesentlig element i teambygging. Det kan innebære å øke enkeltmedlemmers rollespekter gjennom å tvinge de ut av sine komfortsoner. Det man ønsker å oppnå da er at når den enkelte teammedlems atferd ikke er bundet til en gitt rolle, vil flyten i kommunikasjonen bli bedre, og gruppen blir i stand til å mobilisere alle ressurser. En gruppe med fleksibel rollestruktur er således bedre i stand til å løse komplekse oppgaver i uforutsigbare omgivelser (Ibid).

Et godt fungerende prosjektteam forutsetter tillit, noe som skapes gjennom åpenhet og direkte kommunikasjon mellom teammedlemmene. Jo raskere man er oppriktig og uforbeholdent kan si til hverandre hva man mener, desto raskere blir man trygge på hverandre (Karlsen, 2013).

Det å etablere gode team med åpen og effektiv kommunikasjon ser ut til å være svært viktig. Sosiale aktiviteter kan for eksempel være et virkemiddel som kan brukes for å oppnå dette (Karlsen, 2013).

Sjøvold (2014) trekker frem ulike nivåer for teamdynamikk: *Reservasjon, Produksjon, Lagånd* og *Innovasjon*. «Lagåndsnivå» kjennetegnes for eksempel ved at medlemmene tar felles ansvar for å nå gruppens mål. Slike grupper er gjerne effektive under relativt stabile rammebetingelser, når oppgaven fordrer alle bidrag og ikke er for komplisert. Teambygging kan i et slikt perspektiv handle om først finne ut av hvilket nivå av teamdynamikk man befinner seg på, og deretter om teamet befinner seg på et hensiktsmessig nivå angående oppgaven man skal løse. Eventuelt må teamet finne ut av hva man skal gjøre for å utvikle seg til riktig nivå som passer den aktuelle prosjektoppgaven.

Sjøvold poengterer uansett viktigheten av å tilpasse teambyggingsaktiviteter til det enkelte team og hvilke oppgaver teamet skal utføre i prosjektet. Han understreker at "teambygging er alltid skreddersøm" (Sjøvold, 2014).

Gi felles retning til teamet

I en oppstartsfasen av et prosjekt er det viktig å få definert tydelige mål, hvilke krav som stilles, hvilke oppgaver som skal løses samt å fordele ansvar (Karlsen&Gottschalk, 2008).

På mange prosjekter i dag er det vanlig å arrangere såkalte "kick off"-samlinger der visjonene og målene presenteres for alle som deltar i prosjektet. Esnault (2005) skriver om de første fasene av prosjekter og hvilke møter og avklaringer som er viktige å ha tidlig. Han beskriver et naturlig første arbeidsmøte hvor man planlegger prosjektet og utvikler prosjektgruppen. I dette arbeidsmøtet skal det klargjøres hva prosjektet egentlig dreier seg om, hva som er prosjektets formål og mål. Neste steg kan være et nytt arbeidsmøte som handler om budsjetter og planer og analyse av risiko. Selve prosjektet kan starte når det er oppnådd enighet mellom oppdragsgiver og prosjektleder/prosjektgruppen. Kick off-samling beskriver han som et naturlig neste steg. En slik samling er en formell markering av oppstarten av selve prosjektet, og det er viktig at hele prosjektteamet er med. Målet med slike samlinger er gjerne å skape positivt engasjement, eierskap- og forpliktelse og sørge for at teamet har en felles retning for arbeidet. Prosjektlederen er den som vanligvis har ansvar for planlegging av og gjennomføring av et Kick off-arrangement (Esnault, 2005).

Tillit

Innenfor det ofte litt begrensede tidsrommet for et prosjekt er det nødvendig å etablere tillit mellom lederen og de ansatte i prosjektet for at arbeidsprosessene skal fungere godt. Det er også viktig å etablere tillit mellom alle teammedarbeiderne også. Uten tillit vil teamet få problemer med å nå prosjektets mål innen tidsfrist. Det bør derfor være obligatorisk å prøve å etablere tillitsforhold i prosjektet slik at man kan øke sjansen for en vellykket fullføring av prosjektet. Lykkes man med å skape tillit bidrar ikke det bare positivt med tanke på å klare å levere i tide, men også til at den sosiale kapitalen tas i bruk slik at man unngår konflikt mellom teammedlemmene (Cheng, Dainty&Moore, 2005).

Tillit kan defineres som sikkerheten en part i arbeidet har til at en annen part i arbeidet vil utføre sine oppgaver nøyaktig som forventet, uten at det er nødvendig med spesiell overvåking eller veiledning. Tillitsforhold oppmuntrer til at teammedlemmene vil dele sine ideer og problemer med hverandre, samarbeide, og dermed redusere potensiell risiko i

prosjektet. Det er også viktig at det etableres tillitsforhold mellom teammedlemmene og lederen, slik at teamet vet at lederen vil støtte og oppmuntre dem i arbeidet (Cheng, Dainty&Moore, 2005).

Når det er etablert tillit i et team vil de ta bedre beslutninger om sine arbeidsoppgaver og for prosjektet. Tillit oppstår når mennesker oppfyller hverandres forventninger. Tillitsforhold legger til rette for at mennesker kan vise hverandre godvilje og sympati, og ha en sosial relasjon i hverdagen. Vitenskapelige funn viser at tillit har en positiv effekt i forhold til å fullføre prosjekter på en vellykket måte (Cheng, Dainty&Moore, 2005).

Karlsen (2013) understreker at tillit skaper godt samarbeid, fremmer kommunikasjon og reduserer ødeleggende konflikter. De trekker også frem at tillit er viktig for problemløsning fordi det oppfordrer til utveksling av informasjon og gir rom for at en part kan tillate den andre part å påvirke sine beslutninger og handlinger. Tillit har også en viktig rolle ved at det påvirker prosjektlederfunksjonen og hvordan man kan delegere oppgaver og ansvar i prosjektet. Har prosjektleder stor grad av tillit til en medarbeider kan denne gis større oppgaver og mer ansvar. Tillit vil også redusere behovet for overvåking og kontroll. Man stoler på at hverandre gjør en god jobb og det har vist seg å ha en selvforsterkende effekt. Mennesker som skaper gode team stoler ofte på hverandre på et emosjonelt nivå slik at alle føler seg trygge og er åpne ovenfor hverandre. Da er det lettere å være uenige, utfordre hverandre og stille spørsmål med tanke på å finne de beste svarene og ta riktige beslutninger. Planer og estimater vil også sannsynligvis bli bedre og mer nøyaktige dersom de som skal utarbeide estimater føler at deres ærlige mening blir stolt på og tatt hensyn til (Karlsen&Gottschalk, 2008).

Vanligvis er en viktig forutsetning for å bygge den nødvendige tilliten mellom teammedlemmene at menneskene får en arena å bli kjent med hverandre. I mange IT-prosjekter i dag er situasjonen ofte den at de mest brukte kommunikasjonskanalene er elektroniske og teamene er virtuelle. Grunnlaget for tillit i slike situasjoner vil ofte da basere seg på hva den enkelte teammedlem har opplevd i liknende situasjoner og tidligere erfaringer knyttet til samarbeid med tilsvarende personer (Karlsen&Gottschalk, 2008).

Tillit er også viktig for prosjektet eksternt i form av å oppleve tillit fra prosjektets interessenter (Karlsen&Gottschalk, 2008). Det aspektet går vi imidlertid ikke inn i her da dette faller utenfor "ledelse innover"-dimensjonen.

SPGR-modellen

For at en gruppe skal utvikle seg må også hvert medlem i gruppen utvikle seg. Dette innebærer at teambyggeren må fokusere både på kontekst, gruppedynamikk og det enkelte teammedlem (Sjøvold, 2014). "*SPGR-modellen*" (Systematizing the Person-Group Relation) er en teori som hevder å representere en syntese av ulike toneangivende teorier innen organisasjon- og gruppeforskning. Den er verifisert under en rekke forhold og i en rekke ulike kulturer både i Europa og Asia (Sjøvold, 2014).

SPGR-modellen baserer seg på samsillet mellom fire grunnleggende gruppefunksjoner som teamet må mestre for å fungere bra i det lange løp, og to indikatorer på teamets robusthet og fleksibilitet. Til sammen er det altså seks elementer som utgjør de grunnleggende dimensjonene i SPGR-modellen (Sjøvold, 2014).

De fire grunnleggende gruppefunksjonene er:

- *Kontroll*: Målrettet oppgaveløsning, handlekraft, autoritet
- *Omsorg*: Sosial åpenhet, kreativitet, ta vare på hverandre
- *Opposisjon*: Kritikk, konkurranse, provokasjon
- *Avhengighet*: Lojalitet, konformitet, aspekt.

Disse fire funksjonene må være i balanse for at teamet skal fungere optimalt. I tillegg har modellen to indikatorer på gruppens robusthet og fleksibilitet:

- *Synergi*: Engasjement, empati, samarbeid
- *Tilbaketrekning*: Motløshet, utydelighet usikkerhet.

Når et team utvikler sitt potensial for læring og ny mestring beveger den seg fra såkalt lavt potensial (*Tilbaketrekning*) til at teamet klarer å utnytte de felles ressursene slik at resultatene tilsammen går langt utover det de beste individene klarer å yte hver for seg (*Synergi*).

Bevegelse fra *Tilbaketreknings-* til *Synergi-nivå* kalles en bevegelse mot et høyere modenhetsnivå. Teamets kapasitet endrer seg på veien fra lavt til høyt modenhetsnivå og jo høyere modenhetsnivå jo bedre vil teamet være rustet til å løse oppgaver som er mer komplekse. Et effektivt team er som vi har vært inne på tidligere et team som er tilpasset den type oppgave som skal løses. Det er derfor ikke nødvendigvis slik at et team med høyt modenhetsnivå er mer effektivt enn et team med lavere nivå (Sjøvold, 2014).

2.4 Bygge kompetanse for «ledelse innover»

For å forstå hvordan virksomheter «sørger virksomheter for at IT-prosjektledere har kompetanse for "ledelse innover"» tar vi utgangspunkt i prosess for strategisk kompetanseledelse (Lai, 2013). Hun setter de sentrale kompetanseledelsesaktivitetene inn i en kontinuerlig og iterativ prosess med hovedfasene: *Planlegging, gjennomføring* og *evaluering*. Siden vi ønsker å se på hva virksomhetene faktisk utfører med hensyn på kompetanseutvikling er det gjennomføringsfasen, som hun kaller «implementering av tiltak», som er interessant for oss. Hun deler denne fasen inn i hovedaktivitetene *anskaffelse, utvikling, mobilisering* og *avvikling*. «Anskaffelse» er kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering mens «utvikling» handler om læring og kompetanseutvikling. Dette kapitlet belyser disse to punktene nærmere. «Mobilisering» handler om å la medarbeiderne få bruke sin jobbrelevante kompetanse på en hensiktsmessig og god måte. Siden denne oppgaven har fokus på «ledelse innover» for prosjektledere som allerede har rollen, har vi valgt å ikke fokusere på dette. Vi tar heller ikke for oss «avvikling», altså selektiv avvikling av overflødig kompetanse, siden dette innebærer selektiv nedbemanning eller ved å sette ut oppgaver til enheter utenfor organisasjonen.

I litteratur om kompetanseutvikling, behandles ofte utvikling av lederkompetanse som separate emner i tillegg til generell kompetanseutvikling. Dette har vi inkludert i beskrivelsen av de respektive hovedaktivitetene.

Kapitlet fokuserer altså på tiltaksformene som er knyttet til å dekke kompetansebehov innenfor ledelse. Siden kompetanse er et omfattende begrep, starter kapitlet med en forklaring av begrepet og fenomenet.

2.4.1 Hva er kompetanse?

Lai (2013) definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål». I henhold til denne definisjonen består dermed kompetanse av de fire komponentene; *kunnskap, ferdigheter, evner* og *holdninger*. Kunnskapskomponenten i kompetanse blir på mange måter betraktet som en persons data- eller informasjonsbase. Den kan deles inn i *deklarativ* kunnskap som ofte omtales som informasjon eller faktakunnskap, *kausal* kunnskap som er antagelser om årsakssammenhenger og relasjoner og *prosedyrisk* kunnskap som handler om konkrete, praktiske prosesser og metoder.

Ferdighetskomponenten i kompetanse blir definert som «evnen til å *utføre* komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål» (Lai, 2013). Begrepet omfatter både observerbare og ikke observerbare ferdigheter og er tett koblet mot konkret atferd. Siden konkret atferd i en virksomhet i størst mulig grad bør bidra til måloppnåelse og verdiskapning, er ferdigheter av stor betydning i kompetansearbeid.

Der både kunnskapskomponenten og ferdighetskomponenten til en viss grad både kan måles og utvikles, representerer *evner*-komponenten et relativt stabilt fundament hos en person som ikke i vesentlig grad lar seg påvirke gjennom tilegnelse av nye kunnskaper, ferdigheter eller holdninger. *Evner* gjenspeiler personligheten og reflekterer det en medarbeider «har av relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave («abilities») og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger («attitudes/fitness»)» (Lai, 2013).

Lai (2013) trekker frem at holdninger er en essensiell del av en persons potensial og derfor kanskje er den aller viktigste komponenten i kompetanse. Holdninger kan være jobbrelevante og dreie seg om oppgaver, kolleger, produkter og selve organisasjonen. Disse kan komme til uttrykk gjennom for eksempel jobbmotivasjon, ønske om å hjelpe kolleger, vilje til å være fleksibel og lojalitet til organisasjonen og dens mål. Holdninger kan imidlertid også være selvrefererende og reflektere medarbeiderens syn på seg selv og sitt eget potensial. En slik selvrefererende holdning er mestringsstro, eller tillit til egen kompetanse. Denne har stor betydning for mulighetene til å lære og motivasjonen til å gjøre en innsats (Lai, 2013).

Selv om kompetansekompomentene er beskrevet hver for seg, er de nært koblet sammen og vanskelige å skille utover på et rent analytisk nivå. Evner påvirker både ferdigheter, holdninger og kunnskaper, uten at disse i særlig grad påvirker evner. Dette gjør at *evner* i liten grad kan utvikles, slik det ofte omtales i dagligspråket, men det må legges til rette for at den enkelte medarbeider kan utnytte evnene sine. De andre tre komponentene påvirker imidlertid hverandre og vil kunne utvikles, både separat og sammen.

Felles for de fire kompetansekompomentene er at de ikke alltid er bevisst og eksplisitt og at de er vanskelig å sette ord på og reflektere direkte over. Dette kalles taus kompetanse. (Lai, 2013). «Taus kunnskap» er et velbrukt begrep, men det er viktig å være oppmerksom på at det ikke bare er kunnskap som kan være taus, men at også de tre andre kompetansekompomentene kan være det.

I tillegg til de fire kompetansekomponeentene, skiller Lai (2013) mellom andre former for kompetanse. Ett skille er mellom formell og uformell kompetanse, der formell kompetanse er kompetanse som kan dokumenteres basert på utdanning, kurs eller systematisk opplæring i regi av godkjente tilbydere, utdanningsinstitusjoner og kursarrangører. Uformell kompetanse er på den andre siden utviklet utenfor utdanningssystemet eller planlagte tiltak, det vil si gjennom erfaring i arbeidslivet og andre arenaer. Summen av formell og uformell kompetanse kalles realkompetanse. Realkompetanse vil si den samlede kompetansen en medarbeider har ervervet gjennom formell utdanning, arbeidserfaring og annen organisasjonsdeltakelse, samt gjennom privatliv og familieliv (NOU Skard, 1986).

Lai skiller også på generell kompetanse og organisasjonsspesifikk kompetanse. Utvikling av generell kompetanse tilbys i hovedsak av det offentlige utdanningssystemet og profesjonelle tilbydere. Organisasjonsspesifikk kompetanse, som kreves av funksjoner og oppgaver som er skreddersydd til organisasjonens mål, oppgaver og behov, utvikles først og fremst internt i en organisasjon.

Et annet perspektiv er å skille på basiskompetanse versus spisskompetanse. Lai beskriver basiskompetanse som «grunnleggende kunnskaper og ferdigheter, som vanligvis er anvendelige på tvers av en rekke oppgaver og funksjoner, både internt i organisasjonen og på tvers av ulike organisasjoner.» Spisskompetanse refererer hun til som «kompetanse på et høyt faglig vanskelighetsnivå (ekspertkompetanse), noe som vanligvis innebærer høy grad av spesialisering.

Til slutt beskriver Lai et perspektiv hun kaller «oppgaverelaterte kompetanseformer». Klassifisering av disse kan gjøres komplisert, men hun har definert fire hovedkategorier: *Faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosial kompetanse*. Hun ser videre at disse fire kompetanseformene analytisk sett kan betraktes isolert, men at de i praksis ofte sterkt gjensidig avhengige. Lederkompetanse begrenser hun til kompetanse som er relevant for enten oppgavemessig-, personalmessig- eller strategisk ledelse. I dette legger hun beslutningstaking, organisering, måldefinering, motivering og tilrettelegging for måloppnåelse. Arnulf (2012) mener at lederkompetanse handler om å få organisasjonen til å lykkes i praksis og at det kommer i tillegg til den eventuelle faglige og administrative kompetansen en leder har. Han trekker videre frem fem personlighetstrekk som henger systematisk sammen med lederevner; utadvendthet, følelsesmessig stabilitet, åpenhet for erfaring, behagelighet og samvittighetsfullhet. Han sier videre at personlighet forklarer

omkring 16 % av ledereffektivitet, litt avhengig av hvilke områder av samfunnet man måler. Dette er viktig informasjon i rekrutteringssammenheng. Sett i lys av dette vil Lai sin definisjon være for smal. Samtidig er hun tydelig på at lederkompetansen til en person vil være avhengig av både den personlige og den sosiale kompetansen vedkommende har, slik at dette til sammen vil kunne dekke det Arnulf regner som lederkompetanse.

Når vi ser på en prosjektleders kompetanse til å utføre ledelse innover, forstår vi det til å være en del av lederkompetanse slik Arnulf (2012) beskriver den.

2.4.2 Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering

I strategisk kompetanseplanlegging er «kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering» en av de fire hovedaktivitetene i fasen «Implementering av tiltak».

Når man skal ansette nye medarbeidere kan man følge en rekrutteringsprosess. Nordhaug (2002) beskriver en rekrutteringsprosess som omfatter 14 elementer, mens Lai (2013) beskriver rekrutteringsprosessen som en kompleks problemløsningsprosess. Felles for dem begge er at de begynner med en jobbanalyse for å få klarlagt kompetansekrav.

En jobbanalyse handler om å konkretisere arbeidsoppgaver som må utføres, ansvaret som kreves, hvilke resultater som skal oppnås og i hvilken sammenheng jobben skal utføres (Nordhaug, 2002). Når denne er utarbeidet bør det utarbeides en kravspesifikasjon. Denne kan inneholde minimumskrav og samtidig ha et ønskemål som ligger noe høyere. Nordhaug legger til grunn at følgende elementer bør inngå i en slik spesifisering: Formalkompetanse, faglig realkompetanse, ledelseskompetanse og personlige egenskaper. Dette stemmer overens med Ilgen (1994) som klassifiserer kompetansekrav i to hovedgrupper: *Faste* og *foranderlige*. De *faste* (lite foranderlige) egenskapene er: Evner, anlegg og en rekke personlighetsegenskaper. De *foranderlige* er knyttet til kunnskap og roller.

Når jobbanalyse er utført og kompetansekrav fastlagt må belønningsrammer fastsettes og man må tiltrekke seg kompetente søkere. Når så søkerne har meldt seg, må de vurderes. Nordhaugs prosess legger opp til at søkerne skal vurderes gjennom et eller flere intervjuer, mens Lai nevner en rekke utvalgsmetoder og vektlegger at utvalgsmetodene må være hensiktsmessige for de kompetansevurderingene som skal gjennomføres. De vanligste utvalgsmetodene som benyttes er søknad, CV, intervju, tester og referanseintervju (Kuvaas&Dysvik, 2016). Noen av utvalgsmetodene er praktiske øvelser, som for eksempel jobbutsnitt der jobbsøkeren må utføre sentrale arbeidsoppgaver som de vil møte i jobben. Andre går mer på søkers bakgrunn som for eksempel referansesjekk og biografiske data. Hun nevner også forskjellige former for

intervju; ustrukturert, strukturert og situasjonelt intervju. I tillegg trekker hun frem tester, både evnetester og personlighetstester.

Metaanalyser for å avdekke de ulike utvalgsmetodenes evne til å forutsi fremtidige jobbprestasjoner viser at jobbutsnitt, intelligens og strukturert intervju har de høyeste validitetskoeffisientene (Kuvaas&Dysvik, 2016). Ustrukturert jobbintervju viser seg å ha lav eller nærmest fraværende validitet (Lai, 2013) og kommer betraktelig dårligere ut enn strukturert intervju. Både Lai og Nordhaug trekker frem at uansett valg av utvalgsmetode må innholdet avspeile kravspesifikasjonen som igjen er basert på jobbanalysen. Dette er ofte hovedforskjellen på et strukturert intervju versus ustrukturert intervju siden strukturert intervju gjerne er basert på resultatet av jobbanalyser og dermed er bedre planlagt i forkant. I tillegg vil normalt alle kandidater i få de samme spørsmålene i et strukturert intervju (Kuvaas&Dysvik, 2016). Nordhaug (2002) påpeker at det ofte er vanskeligere å velge ut kandidater til lederjobber, blant annet fordi lederkompetanse og personlige egenskaper er uhyre vanskelig å vurdere på forhånd. Når lederstillinger skal besettes, er en altså i større grad enn ellers ute etter personer med vanskelig målbar kompetanse (Nordhaug, 2002). Arnulf (2012) henviser til internasjonale undersøkelser når han hevder at feilraten for lederansettelser er ca. 50 %. Disse tallene baserer seg på undersøkelser som spenner fra om ledere leverer etter forventningene til sannsynligheten for at en toppleder må gå frivillig.

Selv om det benyttes forskjellige utvalgsmetoder er det likevel grunn til å anta at en søker vil kunne identifisere en stor del av bedriftens kompetansekrav gjennom deltakelse i en rekrutteringsprosess.

2.4.3 Læring og kompetanseutvikling

En forutsetning for enhver form for læring, utvikling og spredning av kompetanse i organisasjoner er individuell læring. Dette fordi organisasjoner ikke kan tilegne seg kunnskaper, ferdigheter og holdninger på annen måte enn gjennom sine medarbeidere. Definisjoner på læring varierer avhengig av fagdisiplin og forskningstradisjon. Det er imidlertid enighet om at læring er knyttet til faktisk eller potensiell endring i atferd (Lai, 2013). En definisjon på læring er «Læring er tilegnelse av ny eller endret kompetanse – i form av kunnskaper, ferdigheter eller holdninger – som gir relativt varige endringer i en persons atferdspotensial» (Lai, 2013, s. 119). Læring kan anta mange former på individnivå, som for eksempel læring gjennom forsterkning og innsikt, implisitt læring, observasjonslæring og

læring gjennom dialog og diskusjon. Dette er former for læring som forekommer naturlig i de fleste organisasjoner og vil i praksis ofte forekomme samtidig og virke gjensidig forsterkende. I tillegg kan vi skille mellom *uformell* og *formell* læring der uformell læring ofte kan kalles hverdagslæring eller erfaringslæring og finner sted uten at den lærende har spesifikke læringsmål eller er seg bevisst den læring som skjer. Formell læring er den læring som skjer gjennom planlagte læringstiltak (Lai, 2013). Når man skal planlegge tiltak for å oppnå læring i organisasjoner, er det viktig å være bevisst på at det fins en del faktorer som hemmer og fremmer læring. (Lai, 2013) refererer til Moxnes sine 7 prinsipper for å sikre suksess for et læringstiltak: *Mål, motivasjon, mening, medbestemmelse, tilbakemelding, forsterkning og fordelt læring*.

Det finnes en rekke læringsmetoder som er aktuelle i arbeidslivet, blant annet forelesning, strukturert og ustrukturert diskusjon, veiledning, jobbrotasjon, case studier, rollespill, simulering, IKT-basert læring og selvstudier. Disse læringsmetodene kan absolutt kombineres. Valg av læringsmetoder, og kombinasjon av disse, avhenger av hvordan de egner seg til å dekke identifisert læringsbehov og tidsmessige, finansielle og kompetansemessige ressurskrav (Lai, 2013). En annen læringsform som Nordhaug (2002) beskriver er «interne seminarer». Disse kan utformes som seminarserier med både interne og eksterne innledere slik at de blir en løpende form for kompetanseutvikling og samtidig en orientering om hva kolleger holder på med.

I forbindelse med planlegging av kompetanseutvikling må en også avgjøre om tiltaket skal gjennomføres som et internt, eksternt eller et samarbeidstiltak. Dette valget styres også ofte av faktorer som tid, finansielle midler og intern kompetanse. Men valget styres også av andre faktorer som for eksempel tradisjon og attraktivitet. Eksterne tiltak foretrekkes ofte fordi slike tiltak betraktes som mer attraktive og mer legitime: De kan gi dokumentert formell kompetanse, men er også ofte attraktive fordi det innebærer å reise bort, bo på hotell, delta på sosiale sammenkomster og så videre. Eksterne utviklingstiltak gir først og fremst generell kompetanse med stor overføringsverdi mellom organisasjoner, mens interne tiltak egner seg best hvis kompetansebehovet primært omfatter organisasjonsspesifikk kompetanse (Lai, 2013). I praksis viser det seg at den mest utbredte formen for trenings- og utviklingstiltak i norske organisasjoner er internopplæring uten formelle evalueringer (Kuvaas&Dysvik, 2016).

På samme måte som det kan skilles på administrasjon og lederskap, skiller Day (2000) mellom utvikling av *administrasjonskompetanse* og utvikling av *lederskapskompetanse*.

Utvikling av administrasjonskompetanse fokuserer først og fremst på kompetanseheving for å forbedre oppgaveutførelsen i administrasjonsroller. Utvikling av lederskapskompetanse er å utvide den kollektive kapasiteten organisasjonens medlemmer har til å delta effektivt i ledelsesroller og prosesser. Ledelsesroller kommer både med og uten formell autoritet, mens utvikling av administrasjonskompetanse fokuserer på ytelsen i formelle lederroller. Arnulf (2012) henviser til Day når han skiller på *ledelsesutvikling* og *lederutvikling*.

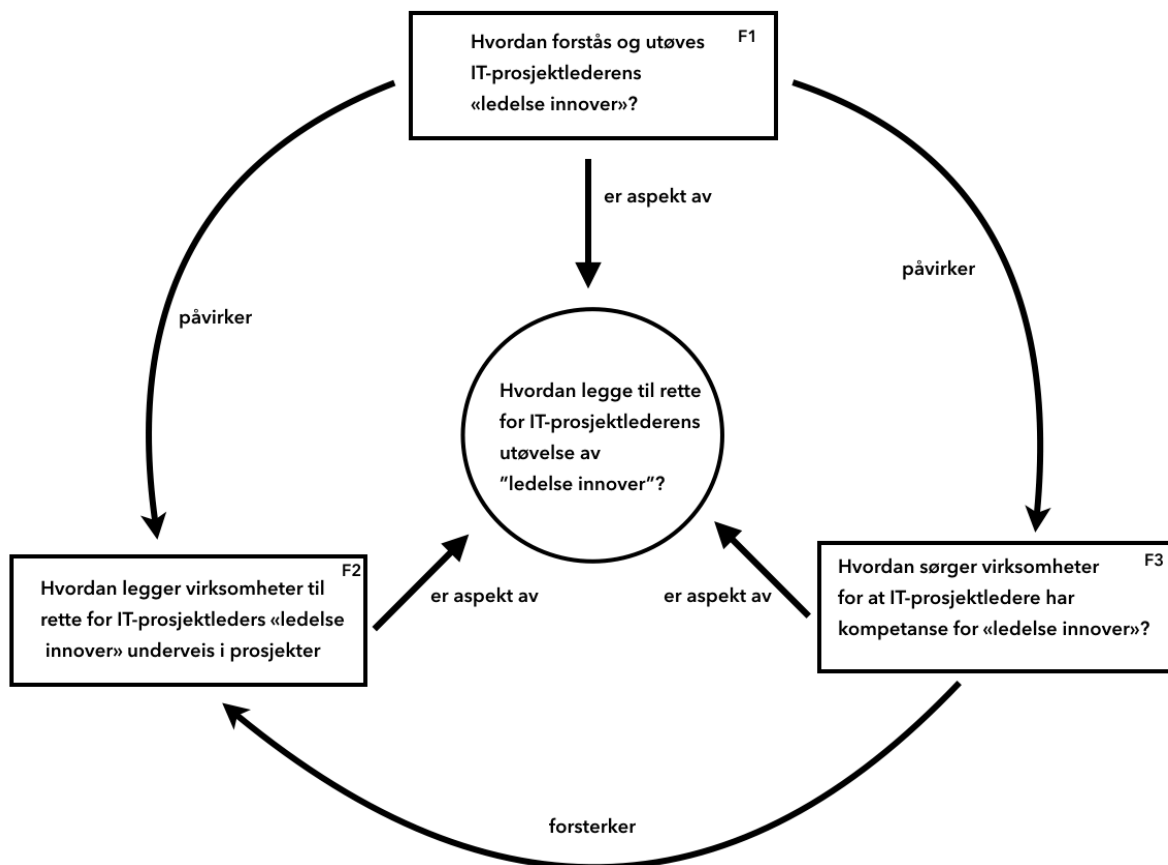
Ledelsesutvikling handler om at større deler av organisasjonen inngår i ledelsesutvikling og at ledelse blir sett på som et resultat av samhandling heller enn årsak til samhandling. Arnulf (2012) sidestiller Days lederutviklings-begrep med sitt eget begrep «Generisk lederutvikling». Når man grupperer de forskjellige lederutviklingstiltakene, er de tre viktigste:

«*lederopplæring*», «*strategisk samkjøring*» og «*utvikling av generiske lederferdigheter*». «Generisk lederutvikling» handler om alle tiltak som bedrer den enkelte leders evne til å opptre som leder, til å skape initiativ, kommunisere, samhandle, motivere og dirigere andre, skape retning og energi blant medarbeiderne (Arnulf, 2012).

Lederutvikling er et velbrukt begrep, men Kuvaas og Dysvik (2016) påpeker at det ikke eksisterer noen allment akseptert definisjon på hva lederutvikling er. Arnulf (2012) mener at lederutvikling ikke er noen bestemt aktivitet eller program, men er definert ved resultatet – bedre ledelse. Han viser til at lederutvikling ofte omfatter pakker av tiltak med innhold som spenner fra teknologisk opplæring, via interne seminarer til personlig utvikling, slik som individuelle veilednings- og refleksjonssamtaler (ofte kalt «*coaching*»). De vanligste ingrediensene i lederutvikling er *aksjonslæring*, *kryssfunksjonell rotasjon*, *360 graders tilbakemelding* (også kalt *flerkildetilbakemelding*), *eksponering for erfarne ledere*, *coaching og mentoring*, *eksponering for strategisk agenda* og *eksterne utdanningsprogrammer*. Han mener at effektiv lederutvikling går ut på å velge strategisk jobbrelevante oppgaver, finne lederens egne utviklingsbehov, skape en virksom pedagogisk arena med tilbakemeldinger på prestasjoner og gi muligheter til refleksjon, enten gjennom kollegaveiledning eller med en ekstern veileder. Han mener også lederutvikling godt kan forenes med jobbsituasjoner siden mesteparten av det ledere lærer, lærer de på jobben.

3 Metode

I teorikapittelet har vi redegjort for teori om viktige elementer innenfor ledelse innover. I tillegg har vi sett på hvordan teorien beskriver prosjekt og prosjektorganisering i virksomheter, samt hvordan virksomheter kan bygge kompetanse for «ledelse innover». Vi finner imidlertid lite informasjon om hvordan det i praksis legges til rette for at prosjektledere skal utøve «ledelse innover». Vårt valg av problemstillingen «Hvordan legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover»?» springer derfor ut fra et ønske om å forstå både hvordan det reflekteres omkring IT-prosjektleders «ledelse innover», og hvilke tiltak som settes inn fra virksomheter for å legge til rette for dette. Dette reflekteres i forskningsmodellen vi utarbeidet i innledningen:



Vi ønsker altså å undersøke hvordan dette gjøres i praksis gjennom å gjøre en datainnsamling. Datainnsamlingen og relevant teori vil danne grunnlag for vår analyse. Analysen vil så lede frem til en anbefaling på hvordan virksomheter kan legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover».

I dette kapittelet viser vi at vi har valgt å benytte forskningsdesignet *flercase* med to analyseenheter og at vi har brukt kvalitative semistrukturerte intervjuer som primærkilde for vår datainnsamling. Vi viser også hvordan vi har gjort utvalget av informanter og hvordan intervjuene er gjennomført. Deretter viser vi hvordan vi har gjennomført dataanalysen, og reflekterer til slutt litt omkring validitet og reliabilitet, våre egne ståsteder og etiske problemstillinger.

3.1 Forskningsdesign

Vi ønsker altså å gjennomføre en datainnsamling for å forstå både hvordan det reflekteres omkring IT-prosjektleders «ledelse innover», og hvilke tiltak som settes inn fra virksomheter for å legge til rette for dette. Vi har den oppfatning at det i svært liten grad er en allmenngyldig forståelse av hva «ledelse innover» og nærliggende begreper betyr. Dette gjør at det blir utfordrende å utforme spørreskjemaer som vi mener oppfattes entydig av de forskjellige respondentene og som dermed kan gi oss sammenlignbare data. I tillegg «begrenser strukturerte spørreskjemaer muligheten for å få informasjon utover det som det spørres om» og de begrenser «muligheten for å avdekke ting underveis i en forskningsprosess fordi forskeren på forhånd har gjort sine antakelser om hva han vil spørre om» (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 145). Vi ønsker heller å ha en dialog med respondentene slik at vi kan spørre utdypende spørsmål og be dem om å rekonstruere hendelser slik at vi kan få frem kompleksitet og nyanser. I tillegg vil en slik dialog gi oss muligheten til å forfølge temaer vi ikke har tenkt på forhånd, og dermed gi oss verdifull innsikt vi ellers ikke ville fått. Dataene vi samler inn blir dermed i en form hvor de ulike kjennetegnene ikke uten videre kan telles i ulike kategorier, og vi må utarbeide kategoriseringen basert på informantenes svar og kategorisere i ettertid. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) beskriver dette som kvalitative data.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) argumenterer for at den sentrale vurderingen på om man skal benytte kvalitativ eller kvantitativ metode er hvilke data og hvilke framgangsmåter som er mest hensiktsmessige for å kunne gi svar på problemstillingene. Slik som vi har beskrevet, mener vi at det mest hensiktsmessige er å benytte et kvalitativt forskningsdesign. Vi kommer til å gjøre datainnsamlingen innenfor en avgrenset og kort periode, slik at undersøkelsen gir et øyeblikksbilde av fenomenet vi beskriver. Muligheten til

å si noe om utvikling over tid vil være begrenset til å spørre informantene om de kan gjenkjenne dette. Dette blir derfor en typisk tverrsnittsundersøkelse.

Kvalitative design kan gjøres på forskjellige måter, og vi lar oss inspirere av casedesign slik dette er beskrevet av Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011). En caseundersøkelse består av å samle så mye informasjon (data) som mulig om et avgrenset fenomen ("casen"). Innenfor dette designet kan vi dermed studere noen få tilfeller inngående, og forsøke å trekke lærdom av disse som kan gi overføringsverdi til andre virksomheter. Beskrivelsen bygger på Robert K. Yin sin tilnæringsmåte, og den går for å være mer metodisk enn andre tilnæringsmåter for casedesign.

Det er fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av slike caseundersøkelser; problemstilling, teoretiske antakelser, den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene, kriterier for å tolke funnene og analyseenheter (case). Problemstillingen slik vi har formulert den: ««Hvordan legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover»?» bekrefter teorien på at det som normalt styrer caseforskeren, er spørsmål som berører prosess (hvorfor eller hvordan noe skjer) og spørsmål som handler om forståelse (hva, hvorfor og hvordan).

Det legges så vekt på at forskeren skal gjøre seg noen antakelser som skal ligge til grunn for den videre undersøkelsen. For det første antar vi at det i svært liten grad er en allmenngyldig forståelse av hva «ledelse innover» er og hvordan en prosjektleder skal utføre «ledelse innover». For det andre antar vi at virksomheter sørger for at prosjektlederne har en grunnleggende kompetanse til å utføre «ledelse innover». For det tredje antar vi at virksomhetene organiserer prosjektoppfølgning på en måte som stimulerer til god «ledelse innover». Vi samler inn data med den hensikt å svare ut våre antakelser. Disse antakelsene vil også være det vi tolker våre funn opp mot når vi kommer i analysefasen.

Det skisseres fire designstrategier for casestudier. Disse defineres av om det er én eller flere analyseenheter og en eller flere case som studeres. Vi er både interessert i hva det vil si å gjennomføre «Ledelse innover» i prosjekter, og hvordan virksomhetene understøtter dette med for eksempel opplæring, oppfølging og budsjett. Prosjektledere vil være en naturlig analyseenhet siden «ledelse innover» utføres av disse. Prosjektlederne er imidlertid de det blir «lagt til rette for». Vi ønsker også å få innsyn i perspektivet til de som «legger til rette for» eller har ansvar for oppfølging av prosjektledere for å forstå situasjonen bedre. Som vi har vist i teorien har de fleste virksomheter en eller flere personer som har oppfølgingsansvar for

prosjekter, både med hensyn på prosjektmetodikk og gjennomføring. I noen virksomheter er dette også prosjektleders personalleder, mens andre virksomheter har prosjektkontor som følger opp prosjektleder gjennom prosjektet. For enkelthets skyld, kaller vi denne analyseenheten «prosjektoppfølger». Vi har altså to analyseenheter: Prosjektleder og prosjektoppfølger.

I vår problemstilling har vi gått bredt ut og sagt «virksomheter». Vi ønsker dermed å inkludere flere virksomheter i vår undersøkelse. Vi har imidlertid valgt case design fordi vi ønsker å gjøre en mer inngående studie av hver case. Vi må begrense antall virksomheter til hvor mange intervjuer vi kan gjennomføre med de ressursene vi har i form av kostnader og tid. Vi vet at noen virksomheter er så store at de kan ha flere prosjektmetodikker og oppfølgingsregimer. Dette gjør at de kan ha forskjellige perspektiver på våre forskningsspørsmål og vi lar derfor kombinasjonen av prosjektmetodikk og oppfølgingsregime definere en case.

Siden vi holder oss til Yins komponenter, vil dette gi oss mulighet til å beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt ny teori (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Vår case-undersøkelse blir dermed et flercase-design med flere analyseenheter.

3.2 Utvalg

Siden vi gjennomfører en kvalitativ undersøkelse, er vi opptatt av å få mest mulig kunnskap om hvordan det legges til rette for «ledelse innover» i prosjekter. Det betyr at vi ikke er ute etter hvordan de aller fleste virksomheter legger til rette for dette, men en bredest mulig kunnskap om hvordan virksomheter kan legge til rette for «ledelse innover». Vi gjør dermed en strategisk utvelgelse av informanter (Patton, 1990).

Det er ulike måter å sette sammen strategiske valg på, og vi velger å benytte en kombinasjon av «Intensive utvalg» og «Utvalg med maksimal variasjon» slik Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) beskriver det. Det intensive utvalget gjør vi ved å anta at virksomheter som har utstrakt bruk av prosjekter som leveransemetode for IT-utvikling har et mer bevisst forhold til oppfølging av prosjektledere, blant annet siden de har flere prosjektledere ansatt. Vi tror derfor slike virksomheter vil kunne gi oss verdifulle innspill. I tillegg til dette vil vi gjerne ha et utvalg med «maksimal variasjon ut fra sentrale kjennetegn», og vi har valgt oss ut kjennetegnet organisering:

Vi antar at type prosjekter som kjøres i virksomheten spiller inn på hvordan virksomheten legger til rette for «ledelse innover». Vi vil derfor søke å finne noen virksomheter som i all hovedsak kjører prosjekter med tradisjonell organisering og noen virksomheter som for det meste kjører Scrum-prosjekter eller lignende.

Basert på disse utvalgsriteriene er det svært mange virksomheter som kan være aktuelle for våre undersøkelser. Det viktigste for oss når vi skal rekruttere, er at virksomhetene vi velger har kunnskap og erfaringer som vil utvide vår horisont og forståelse av problemstillingen. Vi vil derfor være bevisst på å velge organisasjoner som kjører en del prosjekter, og som er kjent for å levere høy kvalitet. Slik vi har satt utvalgsriteriene, krever det noe kjennskap til virksomheten for å vite om den egner seg for undersøkelse. Vi tenker derfor at vi skal gjøre rekruttering i egne bedrifter, samt benytte våre kontakter, både private og profesjonelle, til å identifisere bedrifter som vi tenker besitter kunnskap som er relevant.

Vi tenker at det kan være interessant å intervjuer minst én prosjektleder og én prosjektoppfølger i hver av virksomhetene vi velger. Når det gjelder hvem i de forskjellige virksomhetene vi skal intervjuer, vil vi søke å finne informanter som har vært en periode i virksomheten og kan si både noe om hvordan tilstanden er i dag og hvordan den har vært før.

Det er vanskelig å tallfeste hvor mange intervjuer vi trenger. En del forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon (Kvale et al., 2009). Med vår utvalgsstrategi vil dette kunne bli et svært stort prosjekt. Vi støtter oss derfor på Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) som sier at det i teorien verken er øvre eller nedre grense for antall intervjuer, men at det i praksis har utviklet seg noen uskrevne regler. De anslår 10-15 intervjuer som passende for mindre prosjekter. Vi tror at 14 intervjuer er en passende mengde for vårt prosjektomfang. Vi vil tilstrebe at disse er fordelt på prosjektledere og prosjektoppfølgere i samme virksomheter slik at vi får 7 case.

Ettersom vi gikk i gang med intervjuene, så vi at vi fikk mer og mer informasjon som vi kjente igjen fra andre intervjuer. Da vi nådde minimumsgrensen vi hadde satt på 10 intervjuer bestemte vi oss for at vi skulle stoppe datainnsamlingen og fokusere på analyse av innsamlet materiale. Dette førte til at vi fra én virksomhet har kun prosjektoppfølger, og fra en annen virksomhet har vi kun prosjektleder. Når det gjelder erfaring i virksomhet, lyktes vi, med unntak av én informant, å finne informanter som hadde vært i 2 år eller mer i virksomheten slik at de kunne reflektere over endringene som har skjedd over en periode. Generelt hadde våre informanter 5- 30 års erfaring med prosjektledelse.

Det endelige utvalget kan fremstilles slik:

	Scrum	Tradisjonell
Internressurser	2 prosjektledere 2 prosjektoppfølger	1 prosjektoppfølger 1 prosjektleder
Underleverandør	2 prosjektledere 1 prosjektoppfølger	1 prosjektoppfølger

3.3 Datainnsamling

Som beskrevet over, har vi altså valgt kvalitative intervjuer som primærkilde for vår datainnsamling. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver at et kvalitativt intervju kan være mer eller mindre strukturert. Ytterpunktene er et *ustrukturert intervju* som er uformelt og har åpne spørsmål innenfor et gitt tema og et *strukturert intervju* som har fastlagt både tema og spørsmål på forhånd og der det er faste svaralternativer som forskeren krysser av for.

Vi ønsker at dialogen skal flyte best mulig, men vil gjerne ha noe struktur slik at dataanalysen ikke blir alt for kompleks. Vi ønsker derfor å benytte *semistrukturert intervju*. I semistrukturerte intervju har man en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres ettersom det passer i samtalen underveis. Vi vil gjennomføre disse intervjuene med støtte fra en intervjuguide med spørsmål som vi har identifisert gjennom arbeidet med vår teorigjennomgang. Denne er utgangspunktet for alle intervjuer, men den som foretar intervjuet kan velge rekkefølge og oppfølgingsspørsmål slik at dialogen kan flyte best mulig.

3.3.1 Intervjuguide

Vi kommer til å ta utgangspunkt i Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sin opplisting av hva som bør være med i en intervjuguide. Intervjuguiden kommer til å inneholde en *innledning* der vi presenterer oss selv, prosjektet, hva intervjuet skal benyttes til, anonymitet og så videre. Deretter vil vi starte med noen *faktaspørsmål* med konkrete, enkle svar for å få i gang dialogen, dette er spørsmål som gjelder for eksempel informants rolle og arbeidstid i virksomheten. Videre vil vi legge inn noen *introduksjonsspørsmål* for å introdusere temaet i intervjuet. Dette er spørsmål rundt hva informant anser som prosjektleders oppgaver. Dette vil

være utgangspunktet for respondentens egne erfaringer og betraktninger rundt temaet. Intervjuguiden vil deretter inneholde noen overgangsspørsmål som en logisk forbindelse mellom introduksjonsspørsmålene og *nøkkelspørsmålene*. Nøkkelspørsmålene er hoveddelen av det kvalitative intervjuet og kjernen i intervjuguiden. De er utviklet for å belyse problemstilling og forskningsspørsmål og bygger på teorien vi har funnet. Her kommer det mer konkrete spørsmål om ledelse innover og hvordan dette utøves i virksomheten. Siden dette er hoveddelen av intervjuet vil vi derfor legge vekt på at vi har gode og åpne spørsmål her, slik at de åpner for en god dialog omkring de temaene vi er spesielt opptatt av.

Intervjuguiden vil også inneholde noen «*følelsmessig nøytrale*» spørsmål som kan brukes til slutt for å sikre at man har fått roet ned en eventuell ansent stemning som har oppstått slik at respondenten ikke forlates i en følelsmessig negativ tilstand. Dette er spørsmål som lar respondent komme med utfyllende informasjon ved behov. Intervjuguiden vil også inneholde spørsmål og informasjon som bør gis som en *avslutning* på intervjuet.

Vi tror i utgangspunktet at informasjonen vi ønsker fra respondentene er lite sensitiv, men er oppmerksom på at vi kan komme inn på områder som respondenten ikke ønsker å snakke så mye om. Dette kan være både fordi respondenten ikke ønsker å utlevere andre, for eksempel sin egen ledelse, ikke kan fortelle om noe på grunn av taushetserklæringer, eller fordi vi spør om hendelser som respondenten skammer seg av å fortelle om. Det er derfor viktig at innledningen av intervjuet setter gode rammer og gir legitimitet slik at respondentene gis trygghet nok til å svare oppriktig, og til å gi tilbakemelding hvis de ikke har anledning til å svare. I tillegg må intervjuer være svært oppmerksom på informanten, både svar, stemmeleie og kroppsspråk, slik at man velger et nivå av pågåenhet som ikke er for ubehagelig for informanten.

Siden innsamling, analyse og fortolkning av kvalitative data er mer integrert (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011) vil vi oppdatere intervjuguiden etter hvert som vi får mer innsikt fra våre informanter.

Gjennomføring

I praksis ble dette gjort ved å reflektere både over spørsmål og intervjusituasjon etter hvert intervju for å kunne forbedre oss til neste intervju. Dette gjorde vi ved å be vi informant gi tilbakemelding på intervjusituasjonen og spørsmålene vi stilte etter at båndopptaker var slått av. I tillegg hadde de som utførte intervjuet en kort refleksjonsrunde rundt både funn, spørsmål, spørsmålsrekkefølge og intervjusituasjonen etter at de hadde tatt avskjed med

informant. Resultatene ble fylt inn i intervju-loggen og sjekkliste og spørsmål ble oppdatert slik at de var klar til neste intervju. Denne refleksjonsrunden var også en del av sjekklista i intervjuguiden. Intervjuguiden ble sist oppdatert etter intervju 3 – etter dette anså vi den som tilfredsstillende.

Intervjuguiden ligger i vedlegg B.

3.3.2 Dokumentasjon

Vi ønsker å dokumentere intervjuet ved å gjøre lydopptak. Til dette kommer vi til å benytte egnet programvare på mobiltelefonene våre. Vi kommer til å være to intervjuere, slik at den som ikke leder intervjuet, vil gjøre notater i tillegg. Dette er nyttig både for å dokumentere situasjoner som ikke nødvendigvis kommer med på et lydopptak, men også for å ha oversikt i intervjusituasjonen. Disse notatene vil være nyttige for å raskt å se hvilke temaer som er gjennomgått og hvor vi ønsker noe mer utdypning. I tillegg vil slike notater være en «back-up» hvis lydopptaket mot formodning er ødelagt. For å lette analysen av innsamlede data, kommer vi til å transkribere alle intervjuer. Siden transkribering er en svært tidkrevende øvelse, er det viktig at vi enes om hvor stor del av intervjuet det er hensiktsmessig å transkribere. For vår undersøkelse er informasjonen som gis oss om tilrettelegging for «ledelse innover» helt sentral og må transkriberes. Andre deler av intervjuet vil være «oppvarmings» - spørsmål som har enkle spørsmål og svar som navn, alder, ansettelseslengde osv. Svarene på dette vil ofte være hensiktsmessig å fylle rett ut i tabeller i stedet for nøyaktig transkribering. Vi vil nok erfare at noen av de såkalte «enkle» spørsmålene vil utløse svar som vil være nyttig å ha med i det transkriberte materialet. Hvis det oppstår tvil om verdi for videre dataanalyse, har vi som hovedprinsipp at dette skal transkriberes.

Gjennomføring

I praksis valgte vi å transkribere alle spørsmål og svar som inngikk i intervjuguiden, til sammen 97 sider. Alle intervjuer er blitt transkribert av den som ikke deltok i intervjuet. Dette sikret at hele prosjektgruppa hadde god oversikt over alle intervjuer. Eksempler fra transkriberte intervjuer ligger i vedlegg C.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuer

Vi er tre stykker som skal gjennomføre intervjuene. Siden «alle intervjuere og intervjusituasjoner er forskjellige, og det kan bli vanskelig å systematisere svarene i ettertid, hvis det ikke er noen standardisering» (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 146) har vi valgt å sette opp hvert intervju med to intervjuere. Hvert intervju ledes av en "hovedintervjuer", og den andre er "med-intervjuer". For hvert intervju bytter vi på hvem som er hovedintervjuer og med-intervjuer slik at dette rullerer. Dette vil gi muligheter for erfaringsutveksling mellom intervjuene, samt mulighet for å stille like oppfølgingsspørsmål siden det i alle intervjuer er noen til stede som har deltatt på de andre intervjuene.

Som forberedelser til intervjuene, og utforming av intervjuguiden, vil vi som skal foreta intervjuene øve ved å intervju hverandre. Det vil gi oss verdifull øvelse i å formulere meningsfulle spørsmål siden dette må skje raskt i selve intervjusituasjonen. (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 151). I tillegg vil vi få øvd på dokumentasjon av intervjuet.

Vi estimerer at intervjuene skal ta 45-75 minutter. Etter at intervjuet er gjennomført, vil de to intervjuerne gjøre en felles oppsummering der de kontrollerer at lydopptaket er komplett, og der de noterer seg umiddelbare tanker om det gjennomførte intervjuet. Dette kan være både rundt informasjonen som er mottatt, men også om det bør gjøres endringer i intervjuguide for resterende intervjuer. Samme dag som intervjuet er foretatt, utarbeides en kort erfaringsrapport fra intervjuet, slik at alle tre intervjuere kan dra nytte av dette i videre arbeid.

Kommunikasjon er ikke bare det vi sier, men også kroppsspråk og stemmeleie. For å oppfatte flest mulig nyanser i kommunikasjonen, ønsker vi å foreta intervjuene med fysisk tilstedeværelse på samme sted. For å være mest mulig fleksibel for informant, vil vi tilby oss å gjennomføre intervjuet der det er ønskelig for informanten. Vi vil imidlertid anbefale at intervjuet gjennomføres i rom der vi ikke kan bli forstyrret under intervjuet. Vi ser at det kan bli vanskelig med fysisk oppmøte på alle intervjuer. Vi vil derfor benytte videomøte med lyd gjennom for eksempel gjennom programmet «Skype» i disse tilfellene. Videomøte er et svært nyttig kommunikasjonsmiddel når man først er blitt vant til det. Erfaring viser imidlertid at mange strever med å få teknologien til å virke ved første gangs bruk, og at de tar noe tid før man venner seg til situasjonen. Vi ønsker derfor kun å benytte videomøte i tilfeller der informant er vant til å benytte dette, og har enkel tilgang til teknologien. Erfaring viser at det ofte er litt tekniske problemer i oppstart av videomøter. Vi ønsker derfor å avtale at det settes av 30 minutter ekstra til eventuelle møter som skal gjennomføres slik.

I praksis ble alle intervjuene gjennomført fysisk og lydopptakene varte fra 32 til 59 minutter. På grunn av travle kalendere både hos intervjuere og informanter, måtte vi likevel gjennomføre 2 intervjuer med bare én intervjuer. Vi var imidlertid svært nøye på at intervjuer som skulle gjennomføres i egen virksomhet måtte gjennomføres med minst én ekstern intervjuer. For å få mest mulig informasjon eksplisitt uttalt valgte vi å få også å la den eksterne være hovedintervjuer. Siden eksterne ikke kjenner metodenavn og detaljer fra den aktuelle virksomheten, kunne denne spørre mer detaljert når dette var nødvendig.

3.4 Gjennomføring av dataanalysen

Når vi skal i gang med dataanalysen vil vi ha store mengder skriftlig materiale i form av transkriberte intervjuer. Før vi kan starte analyse- og tolkningsarbeidet, vil det derfor være viktig å organisere datamaterialet for å få en oversikt og identifisere spesielle mønstre. Dette kan gjøres på forskjellige måter, og vi velger å ta utgangspunkt i Mason (2002) sine tre måter å organisere og ordne det kvalitative datamaterialet på:

- Tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller.

Disse er ikke gjensidig utelukkende og vi kan derfor benytte elementer fra alle tre i vårt forskningsprosjekt (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 187). I utgangspunktet ser vi for oss at kontekstuell dataorganisering er lite aktuelt, mens vi ønsker å bruke diagrammer og tabeller for å strukturere arbeidet. I første omgang vil vi benytte tabeller for å få oversikt over datamengden. Det kan være aktuelt å utarbeide oversikter som viser blant annet hvilket datamateriale vi har for hvert case, kategorisering av informanter basert på analyseenhetene vi har valgt og kategorisering av virksomheter basert på utvalgsriteriene våre. Dette vil blant annet gi oss hjelp til å se sammenhenger i datagrunnlaget og også identifisere eventuelle hull i datagrunnlaget vårt. I tillegg vil det være et godt utgangspunkt for å gjennomføre en strukturert og fullstendig analysefase.

Vi ønsker å gjøre en tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data som vår hovedmåte å analysere dataene på. I arbeidet med dette er det viktig at vi har et bevisst forhold til hvordan vi leser tekstene. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) benytter begrepene *bokstavelig*, *fortolkende* og *refleksiv* for å beskrive måtene en tekst kan leses på. I vår

problemstilling er det «virksomhetens» handlinger som er i fokus. Disse handlingene utføres av personer i virksomheten, men det er ikke personer som skal karakteriseres, men mer deres handlinger. Vi tror derfor at en *fortolkende* lesing vil være hensiktsmessig siden dette betyr at «forskeren forsøker å vise hva han tror data betyr og representerer, eller hva han mener han kan slutte fra data» (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 189). Når vi leser dataene skal vi dermed ikke være mest opptatt av det som sies bokstavelig, men forsøke å forstå hva informanten legger i sitt utsagn. Vi vil også måtte gjøre vår egen fortolkning av utsagnene slik at vi kan få et klart bilde av meningsinnholdet, vi må altså konsentrere oss om å lese gjennom og forbi datamaterialet (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Som vi har vist før er fem komponenter er spesielt viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser: «Problemstilling», «teoretiske antakelser», «analyseenheter», «den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene» og «kriterier for å tolke funnene».

I komponenten «kriterier for å tolke funnene» er det snakk om å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. Det påpekes at man bør ha en foreløpig teori før selve datainnsamlingen og dermed ha en analysestrategi der man gjør analyse basert på teoretiske antakelser. Forskningsspørsmålene våre er uttrykk for disse antakelsene, og de er detaljert ytterligere i vår intervjuguide. Når vi skal gå i gang med en tverrsnittsbasert og kategoribasert inndeling av data, er det derfor nærliggende å ta utgangspunkt i intervjuguiden i arbeidet med å identifisere kategorier og sette disse fortløpende. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011, s. 189) påpeker imidlertid at en slik måte å kategorisere data på ikke alltid er hensiktsmessig og foreslår bruk av *koding*. «*Koding* er den prosessen der data analyseres, konseptualiseres (tolkes ut fra underliggende begreper), kategoriseres og bygges opp til en beskrivelse (eller ren teori)» (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 207)

Vi vil ta utgangspunkt i kode-metoden slik den er beskrevet i *grounded theory* når vi skal analysere dataene. *Grounded theory* er en metode som hovedsakelig har vært brukt ved analyse av intervju- og observasjonsdata (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 202). Metoden har 5 faser, hvorav fasen «Dataanalyse» beskriver i detalj hvordan koding kan gjennomføres. Strauss og Corbin (1990) angir at kodeprosessen har tre steg: åpen koding, koding langs handlingsaksen og selektiv koding. Den åpne kodingen deler data i begreper og kategorier, mens koding langs handlingsaksen vil sette data sammen igjen på nye måter ved at forskeren ser sammenhengen mellom kategoriene og eventuelle underkategorier. Formålet med den selektive kodingen er å «skrive en analytisk historie, en *story line*, som med

utgangspunkt i en enkelt kjernekategori eller et enkelt fenomen gjør rede for de teoretiske sammenhengene i materialet» (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 211) I praksis foregår alle tre stegene samtidig under dataanalysen og vi som forskere må hoppe frem og tilbake mellom nivåene. I begynnelsen av prosjektet vil hovedvekten ligge på åpen koding, og så vil den forflytte seg til koding langs handlingsaksen og selektiv koding etter hvert som prosjektet skrider fram. (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011, s. 11). Når den selektive kodingen begynner å nærme seg slutten, vil dette være et godt utgangspunkt for å utvikle en teori eller en typologi som er mer generell og på et høyere abstraksjonsnivå enn den selektive kodingen.

I *grounded theory*-analyser er notatskriving viktig for å kunne dokumentere analyseprosessen, og dette gjelder særlig i prosjekter hvor flere personer er involvert i analysen. Vi kommer derfor til å legge vekt på å utarbeide notater underveis. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) beskriver tre grupper av notater som vi bør utarbeide: Kodenotater, teorinotater og operasjonelle notater. Disse vil hjelpe oss med å gjøre en konsistent koding, ta vare på analyser, fortolkninger og idéer som oppstår underveis. I tillegg vil de dokumentere valg av retningslinjer for utvelgelse av intervjupersoner, endringer i intervju spørsmål, valg av detaljeringsgrad i utskrivningen og så videre.

Vi benyttet dataprogrammet Nvivo som støtteverktøy for kodingen. Mind-map som ble brukt som kodenotater og skjermbilde av kodene ligger i vedlegg D.

3.5 Forskere med egne ståsteder

Det er en kjensgjerning at forskerens egne ståsteder og oppfatninger kan påvirke både datainnsamlingen og forskningen. Dersom forskeren ikke er seg dette bevisst kan både perspektivet og konklusjonene bli fordreid mer enn nødvendig. Neumann & Naumann (2012) setter søkelys på at ingen forsker kan la være å inngå i en eller annen relasjon til sine informanter. De påpeker viktigheten av å ha selvrefleksjon rundt sine egne ståsteder som forsker og mener det er en svært viktig del av arbeidet. De benevner det å tenke gjennom sin plassering i det sosiale rommet for «situering». Situering dreier seg da om refleksjon over betydningen av egen erfaringsbakgrunn og sosiale posisjon med tanke på valg av forskningsobjekter, teori og måten man skriver ut materialet på (Neumann og Naumann, 2012). Det deles opp i tre ulike typer situering: *Felt-situering*, *selvbiografisk situering* og *tekst-situering*.

Bevissthet rundt *feltsituering* kan være å stille seg spørsmål rundt hvordan vi oppleves av intervjuobjektene og hvordan bidrar dette til hva det snakkes om og hva det ikke snakkes om.

Selvbiografisk situering går ut på bevissthet rund sin egen bakgrunn og historie, samt den sosiale plassering man tar med seg inn i forskningen.

Tekst-situering handler om bevissthet rundt hvor og hvordan det endelige forskningsresultatet blir brukt. For eksempel i forbindelse med publisering av en artikkel med tanke på hvor den publiseres, hvem som leser den og hvilken kontekst man er i da. (Ibid).

Johannesen et al (2011) understreker at forskerens refleksjon rundt egne ståsteder er særlig viktig i forbindelse med kvalitative undersøkelser. Dette fordi forskeren da havner i en spesiell stilling siden det er forskeren selv som gjennomfører både datainnsamlingen og tolker resultatene. Det er særlig viktig da at forskeren redegjør for hvem hun er og hvordan hun tenker. Det kan også være med på å bevisstgjøre forskeren selv (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011).

Vi tror det er viktig at vi minner hverandre på disse momentene knyttet til våre ståsteder som forskere og hvilken betydning det kan få på det endelige resultatet. En rutine vi vil prøve å innarbeide er at vi i forkant av hver intervjusituasjon i felleskap går igjennom en sjekklister der dette er et av punktene.

Dette er inkludert i intervjuguiden i vedlegg B.

3.6 Ethiske problemstillinger

Som forsker er det viktig å ha et reflektert forhold til etikken rundt det å forske på andre mennesker. Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt tre forskningsetiske retningslinjer som kan sammenfattes i tre typer etiske hensyn og vurderinger man som forsker bør ta. Den første etiske retningslinjen er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Det vil si at den som blir spurt om å delta eller har deltatt i en undersøkelse skal kunne bestemme over sin egen deltagelse og for eksempel kunne trekke seg ut når som helst uten at det får negative konsekvenser for vedkommende. I den innledende fasen i en kvalitativ undersøkelse kan situasjonen være så åpen og uavklart at man ikke vet enda hvilke personer som kommer til å delta. Men med en gang dette blir avklart må det innhentes samtykke fra disse (Johannessen, Christoffersen&Tuft, 2011). Vår planlagte metode med intervju vil neppe skape noe

usikkerhet med tanke på sistnevnte, men det øvrige er det viktig at vi er bevisst på og følger opp i henhold til retningslinjen.

Den andre etiske retningslinjen handler om forskerens plikt til å respektere informantens privatliv. Informantene skal selv kunne bestemme over hva de ønsker å fortelle fra eget liv. Det er også viktig i denne sammenhengen å sørge for at konfidensialiteten ivaretas slik at informanten ikke kan identifiseres i selve forskningsmaterialet (Ibid).

Den tredje og siste etiske retningslinjen understreker forskerens ansvar for å unngå skade. Dette er nok mest relevant til medisinsk forskning og andre retninger der det er åpenbart at uforsiktighet fra forskeren kan skape skade. Men i prinsippet gjelder det for all forskning. De som deltar i en undersøkelse eller et intervju skal utsettes for minst mulig belastning og opplysningen må ikke brukes slik at det kan føre til at informantene blir skadelidende på noen som helst måte (Ibid).

Kvale et al (2009) trekker også frem viktigheten av at den som gjennomfører undersøkelser har ansvar for å tenke gjennom konsekvensene for ikke bare de som deltar i undersøkelsen. I tillegg er det viktig å reflektere over konsekvensene for den eventuelle gruppen som informantene representerer eller er en del av (Kvale et al, 2009). I vårt tilfelle kan for eksempel det dreie seg om at opplysningene vi får fra et intervju med en prosjektleder kan skape konsekvenser for de andre medarbeiderne på prosjektet dersom informasjonen ikke blir behandlet med nok varsomhet eller havner i feil hender eller kontekst.

Gjennomføring

For å sikre at vi arbeidet i henhold til retningslinjene fra Personvernombudet for forskning benyttet vi malverk og guider fra dem i utarbeidelse av samtykkeskjemaet. Der går det også frem hvilke data vi lagrer hvor og hvor lenge. Dette ble i forkant av hvert intervju signert av alle informantene.

Siden intervjuerne arbeider i samme bransjen som informantene var vi nøye med å alltid presentere oss med fullt navn og arbeidssted slik at ingen skulle være i tvil om dette. En informant valgte å stille noen ekstra spørsmål for å sikre seg at ikke informasjonen som ble delt i intervjuet ikke kunne bli spredt i intervjuernes respektive organisasjoner. Da dette ble forsikret om fløt det videre intervjuet godt.

Samtykkeskjema for deltakelse ligger i vedlegg A. Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning ligger i vedlegg E.

3.7 Validitet og reliabilitet

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) opererer med begrepene pålitelighet (reliabilitet), troverdighet (begrepsvaliditet), overførbarhet (ekstern validitet) og bekreftbarhet (objektivitet) når de setter opp hvordan kvalitet på kvalitative forskningsopplegg bør vurderes. Vi har valgt å ta utgangspunkt i disse begrepene når vi skal vurdere i hvilken grad vårt forskningsdesign kan gi god kvalitet på forskningen.

Vi skal benytte oss av semistrukturerte intervjuer der samtalen styrer datainnsamlingen og vi vil ta med oss vår erfaringsbakgrunn både i intervjuet og når vi skal tolke dataene. Dette gjør det svært vanskelig for andre å gjennomføre vår undersøkelse og komme frem til eksakt samme resultat, og dermed vise at påliteligheten er høy. For å styrke påliteligheten vil vi gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten, (Johannessen, Christoffersen&Tufte, 2011) og vi vil dokumentere hvordan vi jobber gjennom hele prosessen, gjennom notatskriving slik det er beskrevet i grounded theory.

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studiene og representerer virkeligheten»(Johannessen, Christoffersen&Tufte, 2011, s. 244) For å sikre troverdighet (begrepsvaliditet), må vi i tillegg til notatskriving og dokumentasjon av hvordan datareduksjonen er gjennomført og dataene er kategorisert, også vurdere innholdet i informantenes utsagn. Informantene våre kan snakke usant, eller vi som forskere kan misforstå utsagnene på en måte som fører til at våre analyser ikke stemmer overens med virkeligheten. For å redusere noe av risikoen for dette, har vi valgt å intervjuer både prosjektledere og prosjektoppfølgere fra samme virksomhet.

Vi skal gjøre et begrenset antall intervjuer i en svært liten andel av norske virksomheter som benytter prosjekt som leveranseform. Funnene vi gjør kan derfor identifisere hypoteser som andre kan teste, men undersøkelsen vil være for liten til å si noe generelt om «ledelse innover». Vi håper imidlertid at vi kan gjøre funn og systematisering som kan bidra til at andre virksomheter reflekterer over sin egen evne til å legge til rette for denne ledelsesdimensjonen. Vi tror dermed at denne systematiseringen kan være overførbar til andre virksomheter – ha ekstern validitet.

For å sikre bekreftbarhet, vil vi i metodekapittelet beskrive alle beslutninger i hele forskningsprosessen, slik Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver. Her vil vi

måtte være selvkritisk og kommentere alt som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen i prosjektet. Som en del av prosjektet kommer vi også til å gjøre en vurdering av om fortolkningene vi gjør av våre funn støttes av annen litteratur.

Gjennomføring

Vi har igjennom forskningsprosessen holdt oss tett opp til den planlagte metoden. Vi ser at validiteten til undersøkelsen kunne blitt styrket ved å intervju enda flere fra hver virksomhet og også inkludere sekundærkilder som skriftlig dokumentasjon på rekrutteringsstrategi, opplæringsplaner, prosjektmetodikk og sjekklister for oppfølging av prosjekter. I tillegg har vi snakket med et svært begrenset utvalg av virksomheter som i hovedsak gjør IT-leveransene sine gjennom prosjekter. I Norge fins det utallige slike virksomheter, så 6 case er svært begrenset.

De viktigste beslutningene som ble tatt var hvilke analyseenheter og case som skulle inkluderes i utvalget. Vi satte opp en prioritert liste over hvilke virksomheter vi ønsket å inkludere og fikk positivt svar fra de seks øverste på lista. Fra to av disse virksomhetene fikk vi imidlertid ikke tak i henholdsvis en prosjektleder og en prosjektoppfølger. Dette førte til at det fra disse casene bare ble inkludert én analyseenhet. Da formålet med studien først og fremst er å *forstå* både hvordan det reflekteres omkring IT-prosjektleders «ledelse innover», og hvilke tiltak som settes inn fra virksomheter for å legge til rette for dette, syntes vi at vi hadde fått både god informasjon og nok informasjon fra de informantene vi hadde. Vi fant det derfor hensiktsmessig å inkludere intervjuene vi allerede hadde i utvalget – og også avslutte oppsøking av nye informanter.

Selv med de begrensninger og svakheter som vi her har trukket frem syns vi at vi har gjort funn og systematisering som kan bidra til at andre virksomheter reflekterer over sin egen evne til å legge til rette for «ledelse innover». Vi tror dermed at denne systematiseringen kan være overførbart til andre virksomheter.

4 Analyse og diskusjon

Som vi har vist i metodekapittelet er empirien i denne oppgaven hentet inn ved hjelp av ti semistrukturerte intervjuer av fem prosjektledere og fem personer som har ansvar for å følge opp prosjektledere. Sistnevnte kaller vi *Prosjektoppfølgere*. I analysen refererer vi til informantene som "Prosjektleder 1", "Prosjektleder 2" og tilsvarende "Prosjektoppfølger 1", "Prosjektoppfølger 2" og så videre.

Forskningsspørsmålene våre dannet grunnlaget for hvordan teorikapittelet ble bygget opp og vi har tatt utgangspunkt i hovedlinjene i teorikapittelstrukturen når vi nå skal presentere funnene fra det innsamlede materialet og analysen.

4.1 Prosjektlederrollen og forståelse av begrepet ledelse innover

Som Mikkelsen og Riis (1998) poengterer så rommer prosjektlederrollen en spesiell kombinasjon av mange ulike oppgaver, roller og aspekter. Basert på intervjuene vi har gjennomført, så vi at virksomheter har store forventninger til sine prosjektledere. Dette gjenspeiles både i konkrete aktiviteter som skal gjennomføres – og den generelle holdningen som det forventes at prosjektleder har.

Når informantene ble bedt om å beskrive konkret hvilke arbeidsoppgaver som har vært en del av prosjektlederoppgaven på prosjektene i det siste svarer alle at det består av veldig mye forskjellige oppgaver. Fellesnevnerne er at mye handler om administrasjon, koordinering, rapportering og oppfølging og å sørge for at prosjektet kommer i havn. Flere av informantene trakk frem oppfølging av det såkalte prosjekttrekanten "tid - kostnad - kvalitet" som svært sentralt i hverdagen. Som Karlsen og Gottschalk (2008) skriver så er forventningsavklaring og senere oppfølging av denne sentral med tanke for prioriteringen som prosjektleder må gjøre i prosjektet. Prosjektleder 1 formulerte det slik: *"...jeg har ansvar for at, for å følge opp prosjektet, at vi leverer det som vi har lovet kunde, til den tiden, til den prisen som kunde har sett for seg... og så tenker jeg at det, inni det, så ligger det veldig masse annet også..."*. Det er innenfor sekkebenevnelsen *"veldig masse annet"* vi i dette tilfellet blant annet finner det som har med "ledelse innover" å gjøre. Litt på samme måte synes vi de aller fleste av informantene, både prosjektlederne selv og prosjektoppfølgerne gav uttrykk for at prosjektlederrollen og de ulike arbeidsoppgavene kan være litt vanskelig å definere. Det er ikke uvanlig at prosjektlederrollen tilpasses både det enkelte prosjekt og den enkelte person ut i fra hvilke egenskaper og kompetanse de ulike prosjektlederne har. Prosjektoppfølger 5

uttalte at *"...det er mange ting som kan gå inn i en prosjektlederrolle, det er litt avhengig av prosjektet og av personen, hva de er kapable til og hva de her lyst til å gjøre, og hva organisasjonen ønsker."*

Prosjektoppfølger 2 trekker frem viktigheten av at prosjektlederrollen representerer en drivkraft og evner å skape entusiasme og at den som innehar rollen bør være en tydelig kaptein på skuten. Informanten utalte at *"Det nytter ikke bare å være flink prosjektleder, flink strukturert i det du gjør på viss du ikke har den drivkraft...og evne og vilje til å stå på, så blir du knekt i systemet her ganske fort da."* Samme informant brukte også begrepet *"nærmest sånn Rambo-fyr.."* i forbindelse med et forsøk på å beskrive prosjektlederrollen som en som "utretter mirakler" og fremstår som en slags helt.

Prosjektleder 4 trakk frem viktigheten av at en prosjektleder bør ha mye sosial intelligens for å kunne snakke med og se den enkelte på en god måte.

Prosjektleder 3 hadde et spennende utsagn om prosjektlederrollen der han uttalte at mye handler om å *"fjerne hindringer underveis"*. Dette minnet oss om et utsagn vi trakk frem i teorikapittelet som handlet om at en prosjektleders oppgave ikke er å få folk til å arbeide, men å gjøre det mulig for folk å arbeide. Selv om de andre informantene ikke utalte dette like direkte som Prosjektleder 3 er vårt inntrykk ut i fra intervjuene at det noe karikerte sitatet om prosjektlederrollen har fanget en svært viktig essens i rollen slik den utøves av mange. Prosjektlederrollen handler rett og slett ofte om å gjøre alt man kan for å tilrettelegge arbeidshverdagen for prosjektteamet slik at alle kan jobbe best mulig uten for mange forstyrrelser og humper i veien, både med tanke på flyt i selve arbeidet, prosessene og på et mer menneskelig plan. Prosjektleder 3 hadde et tematisk lignende utsagn som gikk på at han følte seg som en som jobber med å *"smøre organisasjonen"*.

Prosjektleder 1 trakk frem et konkret eksempel som gikk på dette med å legge til rette for teamet: *"... for eksempel på et av prosjektene mine nå så er det, var ikke stolene gode nok når vi satt, sitter hos kunde, så da har det vært å ordne så vi får noen bedre stoler."*

Noen av informantene gav uttrykk for at de i prosjektteamet ikke så på seg selv som en tydelig øverste leder i et hierarki. Prosjektleder 4 utalte at han var opptatt av at han som prosjektleder innehar en rollefunksjon på lik linje med alle andre i prosjektet som har andre type roller. Han uttalte at: *"...det er et likeverd egentlig av alle roller og funksjoner på teamet, vi er et lag som*

må fungere sammen for at vi skal klare å prestere, og ingen er i den sammenheng noe viktigere enn andre." Prosjektoppfølger 5 utalte at mange av prosjektene han hadde erfaring med ofte, kanskje i litt for stor grad, hadde blitt *"styrt fra bunnen"* og at f.eks utviklerne hadde hatt ved endel anledninger hatt veldig mye å si ved veivalg i prosjektene.

Flere av informantene trakk frem viktigheten av at prosjektleder bør være mye til stede der teamet er. Prosjektoppfølger 4 trakk frem en problemstilling med at de ofte hadde relativt små prosjekter med team på gjerne 4-5 personer. Det førte til at det var vanskelig å ha en prosjektlederrolle i det enkelte prosjektet på noe særlig mer en 40-50 %. Da mister man gjerne mye av muligheten for å være nok tilstede og det ble trukket frem som et problem. Løsningen på dette for Prosjektoppfølger 4 var at han stadig oftere så fordelene med å kombinere prosjektlederrollen med andre oppgaver. Han ønsket å: *"...i mye større grad prøve å tilby kryssfunksjonelle prosjektledere. Altså en prosjektleder som også i tillegg til prosjektleder kanskje er tester og testleder, eller kanskje en prosjektleder som er litt yngre som faktisk akkurat har gått fra utviklingen, eller som kommer fra utviklingen, som kan være utvikler i tillegg."* En utfordring med slike "kryssfunksjonelle prosjektledere" kan da i følge denne informanten være at andre roller, f.eks. utviklere, som også skal bekle prosjektlederrollen ikke egentlig regnes som en del av prosjektlederstabens fordi en utvikler som også er prosjektleder i utgangspunktet hører til hos utviklerne. Informanten utalte: *"Jeg liker jo helst at de kryssfunksjonelle er prosjektlederne og er definert prosjektledere..."* På den andre siden innså informanten at *"hvis andre skal være villig til at mine prosjektledere har andre roller, så må jo jeg være villig til at andre roller også går med prosjektlederne."* En konkret utfordring denne informanten så ved å bruke folk som primært har andre roller/stillinger inn som kryssfunksjonelle prosjektledere var at han mente at slike personer ofte ikke tok nok ansvar for teambyggings-dimensjonen. Da ble det gjerne kun fokus på det som har med administrasjon og rapportering. Han uttalte at: *"...jeg synes veldig ofte at når da andre tar prosjektlederrollen, så tar de jo gjerne, mister de da, mye av det jeg synes er viktig, nettopp det å bygge team. Ikke sant, da går det på en ren rapporteringsbiten."* Det som informanten her er inne på mangler for å inneha en god og helhetlig utøvelse av prosjektlederrollen er da egentlig alt som handler om andre ting en det han kalte *"rapporteringsbiten"*. Som eksempel trakk han frem teambyggingssegenskapene som en viktig egenskap som en kryssfunksjonell prosjektleder med hovederfaring og kompetanse fra andre roller i prosjektet gjerne mangler. Karlsen (2013) trekker frem nettopp dette med erfaring fra ledelse og prosjekter eller annet personellansvar som viktig for å være en som kan motivere og gi støtte til sine

prosjektmedarbeider. Karlsen (2013) summerte det opp med at "Prosjektlederen bør være en person som får sine medarbeidere til å trives i prosjektet".



Figur 15 Ledelse innover

4.1.1 Forståelse av begrepet "ledelse innover"

Med tanke på begrepet *ledelse innover* har vi som vist i teorikapittelet forholdt oss til Mikkelsen og Riis (1998) og Karlsen (2013) sin beskrivelse: At det handler om ledelse av den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet. I forbindelse med intervjuene fikk informantene på forhånd tilsendt et informasjonsskriv på epost. Der informerte vi blant annet om hva som var tematikken for oppgaven vår. Vi brukte bevisst ikke begrepet *ledelse innover* der siden vi regnet med at selve begrepet ikke var så kjent. Men vi beskrev relativt konkret hva vi fokuserer på i oppgaven: At vi prøver å undersøke hvordan norske IT-virksomheter forstår, utøver og understøtter de prosjektledelsesoppgavene som dreier seg om å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet, for eksempel gjennom å støtte, motivere og inspirere den enkelte på teamet. Vi opplevde i praksis at de fleste informantene enten ikke hadde lest informasjonsskrivet eller bare skummet igjennom uten å merke seg innholdet så nøye. Dette ble vi tidlig bevisst på og konkluderte med at det på mange måter ikke gjorde noe da det kanskje gjorde at informantene i første fase av intervjuet ikke veide svarene sine opp i

mot hva som egentlig var tematikken i oppgaven vår og kanskje i større grad snakket "rett fra levra". Selve begrepet "ledelse innover" presenterte vi et lite stykke ut i intervjuet etter at vi først hadde stilt endel spørsmål som omhandlet prosjektlederrollen mer generelt. I forbindelse med forklaring av begrepet ledelse innover brukte vi ofte å forklare det med at det handler om det "mellommenneskelige aspektet" med ledelse og at det gjald utøvelsen av ledelse ovenfor prosjektteamet og den enkelte teammedlem. Ingen av informantene gav uttrykk for at de hadde hørt om eller hadde noe forhold til selve begrepet "ledelse innover", men når vi forklarte hva som lå i det gav det umiddelbar gjenklang hos alle.

På spørsmål om hva hun først tenkte lå i begrepene *ledelse innover* og *det mellommenneskelige aspektet ved prosjektledelse* nevnte Prosjektleder 1 at det handler mye om å "ta tempen" på hvordan teammedlemmene har det. Hun kommenterte videre at hun som prosjektleder var veldig opptatt av å ha antennene ute for ting som kan påvirke prosjektet og dro som eksempler frem at det var viktig å fange opp om noen hadde lav motivasjon, eller at det var vanskeligheter i kommunikasjonen mellom noen av teammedlemmene. Igjen kan vi nikke til sitatet om at prosjektlederens utfordring ikke er å få folk til å arbeide, men å gjøre det mulig for folk å arbeide.

4.1.2 Oppsummering

Vi har i dette delkapittelet sett på hvordan informantene forstår prosjektlederrollen. Det er utvilsomt en mangefasettert stilling som rommer mange ulike oppgaver, roller og aspekter. Kombinasjonen av de ulike rollene og ansvarsoppgaver er, som Mikkelsen og Riss (1998) skriver, unik. Vi merket oss at informantene ofte finner det litt vanskelig å skulle definere prosjektlederrollen, arbeidsoppgavene og ansvarsområdene på en enkel og rett frem måte. «Mye forskjellig» er gjennomgangstonen. Mye er likevel likt for alle og den såkalte prosjekttrekanten og alt som direkte eller indirekte handler om å ha ansvar for leveranse på «tid-kostnad-kvalitet» er noe alle informantene på ulike måter har befatning med. Flere informanter trekker frem at det som prosjektleder «ikke er nok å være god på struktur, men man må også...» og lignende utsagn. Det som da kommer etter men... er litt forskjellig. Noen trekker fram viktigheten av det å ha sosial intelligens, andre snakker om drivkraft og evne til å stå på og levere, og andre igjen trekker fram dette med teambyggingsegenskaper. Mange av informantene er uansett inne på dette med at tilstedeværelse i teamet er viktig. Ut i fra hvordan informantene beskriver prosjektlederrollen synes vi at beskrivelsen som gikk

på å arbeide for å «fjerne hindringer i veien» og som DeMarco og Lister (1987) uttaler det: «å gjøre det mulig for folkene å arbeide», tar en svært viktig del av prosjektlederrollen på kornet. Vi merket oss også at det var i varierende grad at informantene selv kommer veldig mye inn på den delen av prosjektlederrollen som har med «ledelse innover å gjøre».

Ingen av informantene hadde noe forhold til begrepet "ledelse innover" noe vi i og for seg heller ikke hadde forventet. Forståelsen av begrepet hos informantene var slik vi så det nært knyttet opp til praktisk utførelse av denne typen ledelse. Dette forsøker vi å se nærmere på i neste kapittel.

4.2 Prosjektleders utøvelse av ledelse innover.

Som Karlsen (2013) skriver så innebærer *Ledelse innover* å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet. Hva er det informantene våre trekker frem når de blir spurt om hvordan denne ledelsesdimensjonen utøves? Som i teorikapittelet har vi forsøkt å kategorisere funnene ved å skille mellom ledelse av den enkelte og ledelse av teamet, selv om vi ser at det også finnes mye overlapp mellom disse to dimensjonene. En del av det som handler om å lede og støtte den enkelte er også relevant for ledelse av hele teamet og motsatt.

4.2.1 Ledelse av den enkelte



Figur 16 Ledelse av den enkelte

Prosjektlederen som personalleder

Som Nordhaug (2002) skriver så er begrepet "personalleder" i seg selv noe uklart. Særlig siden «personalledelse» i de fleste virksomheter innebærer et formelt og tydelig definert ansvar som for eksempel gjennomføring av medarbeidersamtaler, bistand til medarbeideres kompetanseplanlegging, og vurdering av underordnede.

Prosjektoppfølger 4 var den av informantene som kanskje uttrykte mest direkte at han anså prosjektlederen for å være en personalleder: *"Jeg anser jo veldig mange av mine prosjektledere som, altså, de er jo nærmeste personalleder, eller i hvert fall nærmeste sånn kontakt, lederkontakt for konsulenter ut i oppdrag, og jeg er mye mer opptatt av de egenskapene hos mine prosjektledere"*. Men ut ifra uttalelsen så viser han også at han er litt usikker på hva han skal kalle det. Han brukte først begrepet *"nærmeste personalleder"*, før han nærmest korrigererte eller modererte seg litt og endret til *"nærmeste sånn kontakt"*. Vi opplevde dette som litt symptomatisk. Mange av informantene var mer eller mindre indirekte inne på dette med at prosjektlederen er nærmeste personalleder til teamet hun har ansvar for. Men i praksis virket det likevel som om informantene fant det litt ullent og vanskelig å si noe

veldig tydelig og konkret om det. Vi tror dette kan henge sammen med at det de fleste organisasjoner kanskje ikke har en tydelig nok avklart og distribuert ansvarslinje fra for eksempel personalleder eller HR-leder via prosjektleder til den enkelte medarbeider på prosjektteamet. Dette gjenspeiler noe av det som Karlsen (2013) trekker frem kan være utfordring med matriseorganisering; at det kan bli uklart hvilke ledere man skal forholde seg til i ulike situasjoner. Prosjektleder 4 var inne på noe av det samme når han trakk frem begrepet "*distribuert personalansvar*" og at mange ikke har noe særlig forhold til den som egentlig i følge linjeorganiseringen er personallederen sin. Han uttalte: "*...jeg vil påstå at vi har et veldig distribuert personallederansvar, altså det er jo mange som ikke har sett lederen din på flere måneder, mens jeg snakker med de daglig. Så vil jo, jeg ville jo reagert hvis det skulle vært noe uten at jeg hadde blitt involvert da.*"

Begrepet "*distribuert personalansvar*" som informantene her brukte synes vi er verdt å merke seg ved. Nordhaug (2002) omtalte delvis det samme, men brukte begrepet "desentralisert personalansvar". Nordhaug (2002) refererte til dette med desentralisering av personalansvaret i linjeorganisasjonen som en såpass stor trend de siste ti-årene at han brukte begrepet en "liten ledelsesrevolusjon". Han poengterer at dette mange steder hadde lagt et mye større press på mellomlederne uten at det har blitt fulgt godt nok opp. Det er her verdt å merke seg at Nordhaug (2002) snakker om desentralisering i linjeorganisasjonen ned til mellomledere, mens prosjektledere vanligvis hverken formelt er, eller ser på seg selv som mellomledere. Distribuert eller desentralisert personalansvar kan gjøres på to måter. I linjestrukturen til mellomlederen eller ut i prosjektstrukturen til prosjektlederen. Nordhaugs (2002) beskrivelse av dette handlet først og fremst om desentralisering ut til mellomlederen og beskrev ikke desentralisering ut i prosjektorganiseringen som jo er det vi primært ser på i denne oppgaven. En vesentlig forskjell på disse to dimensjonene av desentralisert personalansvar tenker vi er at desentralisering ut til mellomledere som Nordhaug (2002) beskriver er noe som de fleste virksomheter har formalisert og mellomlederen har det gjerne som en del av sin stillingsinstruks at han eller hun har personalansvar for de og de stillingen. Dette er ikke formalisert ut i prosjektorganiseringen og det tror vi er med på å gjøre det litt ullent og vanskeligere å få strukturert på en god måte.

Prosjektleder 4 poengterte senere i intervjuet at han som prosjektleder får veldig mye personlig og fortrolig informasjon fra teammedlemmene. Som eksempel trakk han frem alt fra informasjon om graviditeter til samlivsbrudd. Informanten sa at han vanligvis ikke pleide å rapporterte denne typen informasjon videre i linjen oppover. Han pleide ofte selv å beslutte

tilpassede tiltak for den enkelte det gjaldt uten å involvere de som innehar det formelle personalansvaret. På spørsmål fra oss om han da av og til "tar personallederjobben" fra de som på papiret har det ansvaret svarer han: *"Ja, jeg føler at jeg gjør det i ganske stor grad, det, tror nok at jeg får vite om en god del mer sånne ting enn kanskje personallederen, for alt jeg vet, jeg vet ikke om personallederen vet om de har samboer eller ikke..."*. Et annet sted i intervjuet uttalte samme informant at han har opplevd å ikke bli spurt om å gi innspill til personalleder i forbindelse med enkelte av medarbeidersamtaler som har blitt avholdt med personer fra hans prosjekter. Dette var noe han reagerte sterkt på. I forbindelse med dette uttalte han litt sarkastisk at dersom en personalleder skal ha en *"...personalsamtale med en som sitter 100% hos meg og har hilst på lederen sin fire ganger det siste halvåret, så, om jeg ikke tar samtalen, så at jeg i hvert fall har litt å bidra med."*

Vi tror informanten her er inne på et veldig viktig poeng. Det kan finnes gode grunner til at det ikke er prosjektlederen som skal holde selve medarbeidersamtalen, men dersom den som skal ha en medarbeidersamtale med en som til daglig utøver all sin jobb i et prosjekt ikke innhenter tilbakemeldinger fra prosjektlederen går man glipp av svært mye og viktig informasjon.

Prosjektleder 1 viste til noe som ligner litt på medarbeidersamtalekonseptet: En-til-en-prosjektsamtaler mellom prosjektleder og den enkelte prosjektmedarbeider. Dette var en relativt nylig innført fast prosedyre som alle prosjektlederne i virksomheten skulle gjennomføre med jevne mellomrom på hvert prosjekt. Dette var noe det også ble rapportert på til prosjektoppfølger, selv om hun opplyste om at dette hadde sklidd litt ut i det siste.

Prosjektleder 2 brukte begrepet *"personalleder light"* om prosjektlederrollen. Han uttalte: *"En prosjektleder hos oss det er jo i mange tilfeller også en, kall det en personalleder light. Det eneste du liksom ikke har det er liksom betingelser og den type ting."* Hva informanten mente med "betingelser og den type ting", som han sa at prosjektlederen ikke hadde, er vi litt usikre på. Men vi antar at han mente at han ikke hadde det formelle personalansvaret. Informanten fulgte opp med å si noe om hvorfor han mente prosjektleder er personalleder: *"Det er du som følger opp ressursen i det daglige. Det er du som får vite når han er syk, og det er du som må la han gråte, eller hun gråte på skulderen din hvis det er noe. For det er litt sånn distanse i forhold til personallederen når det er mer ute i prosjekt."* På spørsmål om det blir forventet av prosjektlederne i selskapet at de skal ha denne rollen som personalleder var svaret kontant ja.

Med tanke på prosjektlederens utøvelsen av personalledelse i det daglige og rollen det vanligvis forventes at hun skal fylle, mener vi at prosjektleder gjerne kan omtales som *personalledelsens førstelinje*. At prosjektlederen innehar *det daglige personalansvaret* kan kanskje være en annen måte å si det på som mange steder stemmer bra med slik rollen utøves i praksis.

HR, Brukervennlig HR og Støttende ledelse

Kuvaas og Dysvik (2016) konkluderte med at det å oppleve støtte fra nærmeste leder spiller en svært viktig rolle både med tanke på opplevelsen for den enkelte av å *bli investert i* og at det er noe som slår positivt ut for arbeidsprestasjonene. Kuvaas og Dysvik (2016) brukte begrepet "støttende ledelse" i forbindelse med dette. De konkluderte med at organisasjoner helt åpenbart bør velge linje- og mellomledere som evner å opptre som støttende, såkalte "menneskeorienterte" ledere. Men de skrev også at dette ikke er nok og foreslår at organisasjoner bør bli mer opptatt av såkalt *brukervennlig HR*. Med det menes: (1) HR-tiltak som gir mellom- eller linjelederen mulighet til å bli opplevd som støttende blant sine medarbeidere og (2) HR som er tilpasset lokale behov, mellomlederens behov og den enkelte medarbeiders behov.

Prosjektleder 4 pleide i likhet med Prosjektleder 1 å ha en-til-en-samtaler. Disse hadde blant annet fokus å gi hjelp og støtte til medarbeideres kompetanseutvikling og karriereplanlegging. Denne type samtaler tenker vi treffer begge de to kriteriene for "brukervennlig HR" som Kuvvas og Dysvik (2010) mente var viktig. Informanten uttalte: *"Jeg prøver med jevne mellomrom å, altså snakke med folk, hvordan de har det, men også på hva de har lyst å gjøre, eller hvilken retning de ønsker å utvikle seg i..."*. Videre reflekterte han over at det som prosjektleder kunne være litt begrenset hva hun hadde mulighet å øve innflytelse på: *"...eller, nå er jeg ikke sånn at jeg til enhver tid kan, hva skal vi si, gi nye arbeidsoppgaver, og det er jo langt på vei styrt av kunden, men prøver å tilrettelegge for at den enkelte også har utviklingsmuligheter på teamet..."*. Likevel opplevde han disse samtalene som viktige og han så denne ekstra oppfølgingen i sammenheng med at han pleide å ha lav turnover blant de som jobbet på prosjektene hennes. Hun viste til et konkret eksempel med en som hadde begynt i sommerjobb som student på hans prosjekt for fire år siden som i dag er leder for utvikling på samme prosjektteamet.

Denne type utviklingssamtaler mener vi kan sees på som en form for desentralisert personalansvar. I dette siste eksempelet handlet det også mye om ansvar for hjelp til

kompetanse- og utviklingsplanlegging, noe som gjerne faller inn under det mange knytter til HR-management-begrepet.

Motivasjon

(Dysvik, Kuvaas&Buch, 2016) slår fast at en vesentlig oppgave for de fleste ledere er å motivere sine medarbeidere. Det handler om å være motivert for å kunne yte sitt beste for både seg selv, sine medarbeidere og sin arbeidsplass.

Flere av informantene kom selv innom dette med motivasjon i løpet av intervjuet, men langt fra alle. I ettertid ser vi at vi kanskje burde spurt enda mer direkte om dette og hvordan de i det daglige utøver ledelse for å skape og opprettholde motivasjon. Flere informanter var innom viktigheten av å fange opp signalene dersom det er noen som sliter med lav motivasjon. Prosjektleder 1 snakket om å ha "*antennene ute*" for å blant annet klare å fange opp lav motivasjon. Underforstått for å da kunne prøve å gjøre noe med det og snu trenden på et så tidlig tidspunkt som mulig. Vi fikk generelt ikke så mye konkret ut fra de ulike informantene på hva de gjør for å skape motivasjon, men noe fikk vi. Prosjektleder 2 trakk, i forbindelse med spørsmål om motivasjon, frem det å gi ansvar og "*frihet under ansvar*" som noe som hadde gitt gode resultater i flere prosjekter han hadde ledet. Samme informant trakk også frem det å tillate fleksibilitet til den enkelte for å kunne jobbe litt ulikt i ulike faser av prosjektet som viktig. Begge disse elementene passer bra inn i noen av momentene som vi trakk frem i teorien i forbindelse med hva som kan fremme motivasjon. Der refereres det nettopp til dette med å vise tillit ved å gi ansvar, nok frihet og det å vise omtanke ved å anerkjenne individuelle forskjeller blant sine medarbeidere.

Noe som flere av informantene trakk frem i forbindelse med motivasjon og utøvelse av ledelse innover var det å ha en tydelig Kick-off i starten av prosjektene. Målet med et slik Kick off-samling er gjerne både å bli bedre kjent ved at man gjør noe hyggelig eller spiser god mat sammen med de man skal jobbe sammen med på prosjektet, men også å presentere visjonene for hva man skal lage eller utrette i prosjektet. Prosjektoppfølger 5 trakk frem at det var vanlig å kjøre det han kalte "*en liten motivasjonstale*" i forbindelse med slike Kick off-samlinger.

Dysvik, Kuvaas og Buch (2016) trekker frem at motiverende ledelse i stor grad handler om å bevege mennesker i retning av overordnede målsettinger. Slike Kick off-samlinger, som flere

av informantene trekker fram som viktige, handler gjerne om å skape entusiasme og engasjement knyttet til prosjektets mål. Dette med å skape motivasjon og inspirasjon gjennom det å kommunisere en felles visjon og hvordan den kan realiseres, er også noe Kuvaas og Dysvik (2016) trekker fram som en av eksemplene på hva som fremmer motivasjon. De ser dette i sammenheng med at man forsøker å lede den enkelte til å flytte blikket fra egeninteresse til interesse for prosjektets eller virksomhetens felles målsettinger.

Prosjektoppfølger 5 reflekterte i den forbindelse over at dersom man hauser ting alt for høyt opp i starten og det proklameres at "*nå er vi sammen og skal få til noe dritbra!*", så kan fallhøyden bli ekstra stor dersom man etter et år sitter på prosjektet og føler at nå er vi egentlig ganske langt unna å skulle få til noe bra. I slike tilfeller kan det å gå for høyt ut med for store målsetninger for prosjektet i verste fall virke demotiverende lengre ut i prosjektløpet dersom man innser at dette blir jo ikke på langt nær så bra som man hadde trodd det skulle bli ved oppstarten, og så får motivasjonen seg en knekk. Hos Dysvik, Kuvaas og Buch (2016) ble det poengtert at moderat lederadferd er optimalt for at den skal bidra positivt med tanke på motivasjon. Litt ut denne av sammenhengen kan vi kanskje si at, som Prosjektoppfølger 5 var inne på, en viss grad av moderasjon også når man kommuniserer visjoner og mål for prosjektet kan vise seg å være lurt for motivasjonen på lang sikt.

Vi kommer også noe mer inn på dette med å sette felles retning i forbindelse med neste kapittel som handler om ledelse av teamet.

4.2.2 Ledelse av teamet



Figur 17 Ledelse av teamet

Teambygging og teamledelse

Prosjektoppfølger 4 uttalte følgende i forbindelse med hvilke egenskaper han så etter hos prosjektledere: "*Personlig når jeg ser etter prosjektledere, så er jeg jo mye mer opptatt av det mellommenneskelige, det medmenneskelige, evnen til å bygge team*". Evnen til å bygge team ble altså trukket frem som en svært viktig del av kompetansen til prosjektlederen i følge denne informanten. Samme informant uttalte også viktigheten av å prioritere teambygging som en vesentlig del av prosjektlederoppgaven. Han uttalte at: "*...selv om du som prosjektleder blir preget av at du skal levere innenfor tid, kost og kvalitet, på et par grenser det, så er faktisk også oppgaven din å bygge teamet.*"

Men hva vil det si i praksis å inneha evnen til å bygge team? Dette er ikke noe vi nødvendigvis klarte å avdekke så veldig konkret i intervjuene våre, men vi fikk inn noe som vi ønsker å se nærmere på. Med tanke på hva teambygging er så lener vi oss på den ene siden rent formelt på Sjøvold (2014) som definerer teambygging som å være: "Langsiktig, systematisk og målrettet arbeid med de arbeidsoppgaver og i den kontekst teamet skal operere, hvor hensikten er å øke teamets ytelse i forhold til omgivelsenes krav".

På den andre side er teambygging eller "teambuilding" som det ofte kalles i daglig tale, oftest brukt som begrep for aktiviteter som brukes for at personene på teamet skal bli bedre kjent med hverandre og lære å samarbeide bedre utenfor jobbsettingen. Det kan typisk være aktiviteter som f.eks middager, rafting, seiling og bowling. Som vi er inne på i teorikapittelet er Sjøvold (2007) veldig opptatt av at effektiv teambygging primært skjer i de omgivelsene man faktisk jobber. Andre definisjoner på teambygging er litt videre enn Sjøvold sin og trekker mer frem dette med å bedre sosiale relasjoner og jobbe med mellommenneskelige relasjonsproblemer. Vi viste i teorikapittelet også til (Klein et al., 2009) sin definisjon på teambygging: "En klasse av formelle og uformelle intervensjoner på teamnivå, som fokuserer på å bedre sosiale relasjoner og klargjøre roller så vel som å løse oppgaveproblemer og mellommenneskelige relasjonsproblemer som påvirker teamets funksjon."

Vi tar ikke stilling til hva som er "riktig" teambygging i denne oppgaven, men registrerer at informantene nok snakker om litt ulike ting som gjerne kan berøre flere dimensjoner av teambyggingsbegrepet.

Prosjektoppfølger 4 hadde en uttalelse hvor han referer til teambygging som noe som skjer hele tiden. Han uttalte at: *"Det å bygge team er jo ikke noen ting du setter av tid til, det er noen ting som skjer hele tiden."* I så måte er han kanskje mer i tråd med Sjøvold (2014) sin definisjon som er knyttet veldig til det som skjer i den reelle konteksten teamet vanligvis er i. Samtidig viser samme informant i neste åndedrag til at bygging av team også kan foregå utenfor arbeidstid og kan handle om en del sosiale ting også: *"Så bygger man, bruker man forhåpentligvis en god del tid utover arbeidstid til å faktisk drive med en del sosialt og andre ting, men det er klart, den prosessen pågår hele tiden."*

Prosjektoppfølger 2 var en annen av informantene som hadde endel tanker om dette med teambygging og hva han la vekt på. Han uttalte: *"...så bruker jeg ganske mye tid på helt klassisk teambygging, være veldig tydelig på hvilken rolle de har i teamet, om vi skal jobbe virtuelt, så samler jeg de relativt, bruker mye tid sammen, rent fysisk i oppstarten, skaper forpliktelser, for det er utrolig viktig i en organisasjon der, hvis jeg får deg som arkitekt i mitt prosjekt, så er du også antakelig arkitekt i femten andre prosjekter. Og da må i hvert fall jeg sørge for at du blir lojal til den oppgaven du skal gjøre for meg, så skape denne lojaliteten til oppgaven, det er viktig, i tillegg til rent faktisk kunnskapene om din rolle..."* Informanten brukte altså begrepet "klassisk teambygging" og knyttet begrepet til å sørge for at alle i teamet får tydelig tildelte roller og at det brukes mye tid sammen rent fysisk i oppstarten for å skape

forpliktelse til prosjektet. Han opplevde i den virksomheten han jobbet i at han som leder og prosjektleder ofte måtte konkurrere om de menneskelige ressursene med andre prosjekter. Det å skape lojalitet og forpliktelse til prosjektet og oppgaven trakk han derfor frem som viktig og knyttet det opp til teambyggingsbegrepet. Dette med tydelig rolleavklaring i teamet er noe Sjøvold (2014) er opptatt av, men delvis med motsatt fortegn av hva Prosjektleder 2 trakk frem. Sjøvold (2014) poengterer at en veldig fast rollestruktur er noe man gjerne finner i nyetablerte team og at en slik struktur kan være med på å vanskeliggjøre muligheten for å mestre oppgaver som ikke er oversiktlige og forutsigbare. Han er opptatt av at rolleflexibilitet er viktig for å bygge effektive team.

Prosjektoppfølger 4 trakk frem et moment som handler om å bygge teamkultur ved å selv, være en aktiv del av teamet og ikke innta en ovenfra og ned posisjon. Han trakk frem eksempler fra når virksomheten hadde større sosiale arrangementer eller fester hvor det på en måte kunne være naturlig for de ulike prosjektlederne å holde sammen fordi de hører til samme del av organisasjonskartet så valgte mange å heller å "sitte sammen med teamet sitt" fremfor å være sosiale sammen med andre prosjektlederkollegaer. Dette var noe informanten trakk frem som noe positivt: *"...det syntes jeg er en bra ting da, det å liksom ta vare på teamet ditt og faktisk interagere og skjønne at du er en del av teamet og bygge den, bygge den sosiale biten hele veien, på, på de delene der."* Karlsen (2013) er opptatt av sammenhengen mellom åpen og effektiv kommunikasjon og det å etablere og bygge gode team. Han trekker da frem at sosiale aktiviteter kan være et virkemiddel som kan brukes for å oppnå dette. Flere av informantene trakk frem at teambyggingsaktiviteter kunne være viktig for å skape trivsel på teamet og at dette med trivsel på teamet gjerne er et mål i seg selv. Prosjektoppfølger 5 nevnte at han i senere tid har blitt mer opptatt av å *"skape litt sånn positiv hverdagsstemning"* i prosjektteamene. Prosjektleder 3 var også inne på noe av det samme. Hun uttalte: *"Så har vi informasjonsmøter, og så markeringer, så vi legger ganske mye, altså vi tenker faktisk ganske mye på det hyggelige...Fordi det gjør at det blir et bra prosjekt."* Både prosjektoppfølger 5 og Prosjektleder 3 sine uttalelser om dette står i ganske skarp kontrast til noe prosjektoppfølger 1 uttalte i forbindelse med det å sjekke status på den mellommenneskelige delen av prosjektteamet: *"...Så lenge prosjektet går som det skal, så pytt samma altså, det er get over it og, sånn, et uttrykk som jeg liker veldig godt da, «Keep coming, get shit done», og det er et godt utgangspunkt, men det er klart med en gang det begynner å påvirke fremdriften, så, for det gjør det jo av og til, så må man jo ta ordentlig tak i det."*

Gi felles retning til teamet

Som vi også var inne på i forbindelse med avsnittet om motivasjon var det flere av informantene som trakk frem viktigheten av å sørge for at prosjektteamet jobber mot et felles mål. Prosjektleder 2 knyttet dette konkret opp til hva han mente var det viktigste med teambuildingen. Han uttalte: *"...det viktigste er at du får de til å spille på lag, at vi har felles mål. At vi får alle deltakerne med i gruppen og at vi jobber mot det felles målet. Altså teambuilding, det er egentlig det som er stikkordet mitt. Det handler da å da drive i prosjektet sånn at alle, selv om du har en liten del aktivitet inni der, så er den like viktig som resultatet til slutt. Slik at alle får et eierskap til det, så det er teambuilding."*

Samme informant trakk brukte også begrepet "lagbygging" og brukte det i forbindelse med det å sørge for at alle har fokus: *"...hvis du ser at noen er i ferd med enten å miste fokuset eller noe sånn, så er det jo om å gjøre å fange det opp og dra de inn i gruppen igjen, og så få de til å få det fokuset. Det... Så det blir mye sånn, holdt på å si, lagbygging."* Både begrepet lagbygging og koblingen av det opp mot det å sørge for riktig fokus i gruppen minner om det Sjøvold (2014) skriver om lagåndsnivå. Dette nivået av teamdynamikk kjennetegnes gjerne ved at medlemmene tar felles ansvar for å nå gruppens mål. Skal man å ta ansvar for prosjektets mål bør man som informanten er inne på ha fokus.

Tillit

Cheng, Dainty og Moore (2005) skriver at det å skape tillit mellom lederen og de andre i et prosjekt er essensielt for at arbeidsprosessene skal fungere godt. De uttaler klart og tydelig at uten tillit vil teamet få problemer med å nå prosjektets mål innen tidsfristen.

Prosjektleder 3 trakk frem dette med tillit og var bevisst på at hun selv egentlig var en som innehar et stort kontrollbehov. Informanten uttalte at: *"Jeg må gi tillit og ikke ha for stort kontrollbehov, selv om jeg egentlig er en sånn type person, så må jeg, jeg må la de gjøre jobben sin, og stole på at det klarer de, og de er kjempeflinke, så..."* Dette med å knytte tillit konkret opp mot det å stole på at de øvrige på prosjektet gjør jobben de skal gjøre uten å kontrollere for mye er veldig relatert definisjonen av tillit. Som vi skrev i teorikapittelet er tillit definert som den sikkerheten en part har til at en annen part utfører sine oppgaver som forventet uten at det er nødvendig med spesiell overvåking eller veiledning. Vi synes det er interessant at Prosjektleder 3 kommenterte det med at hun var en person med et kontrollbehov

og prøvde å tøyle dette behovet for å vise at hun gir tillit. Vi tror dette er et dilemma som kan være vanlig for mange prosjektledere: avveiningen mellom kontrollbehov versus det å vise mer tillit og stole på at det de andre gjør det de skal. Vi tenker ikke da primært på prosjektlederens kontrollbehov for egen del, men kontrollbehov på vegne av prosjektet og de man skal rapportere til. "Styring og administrasjon" er den fjerde ledelseskategorien som Mikkelsen og Riis (2011) deler prosjektlederrollen opp i. Dette handler bl.a om å legge planer og sørge for at det daglige prosjektarbeidet gjøres i henhold til planene. Mye av hverdagen for prosjektleder handler om å skaffe seg oversikt og rapportere både innad i egen organisasjon og til kunde på hvordan man ligger an med tanke på blant annet tid og kostnader. Vi tror at det som Prosjektleder 3 ærlig uttalte om at hun var en person med stort kontrollbehov er noe flere prosjektledere kan kjenne seg igjen i. På mange måter kan man også si at det kan være en stor fordel at en prosjektleder har et relativt stor kontrollbehov for å kunne makte å holde orden og kontroll på hvordan prosjektet ligger an i henhold til planer og budsjett. Men igjen: For mye kontroll kan gå på bekostning av tilliten dersom man ikke er observant på det slik som prosjektleder 3 tydeligvis var.

Prosjektoppfølger 2 var inne på dette med tillit i forbindelse med spørsmål om hva han så etter når han skulle rekruttere gode prosjektledere. Han uttalte: *"...de som vi rekrutterer, de tester vi alltid ut på tavlen... ..jeg ber de kjøre et case på tavlen, så se hvordan de skaper tillit og formidler et budskap da."* Her knyttes tillit til noe man som prosjektleder skaper eller utstråler i forbindelse med at de formidler et budskap. Dette blir da en litt annen form for tillit som går andre veien: fra prosjektteamet til prosjektlederen. I tilfellet som prosjektoppfølger 2 trekker frem her kan man si at det handler om at prosjektlederen formidler et case på en måte som gjør at man får tillit til at dette er en som virkelig klarer å gjøre jobben sin. Som vi har vist i teorien er tillit noe som oppstår når mennesker oppfyller hverandres forventninger. Det å oppfylle forventninger er gjerne noe som krever tid og at man har registrert hvordan andre handler i ulike situasjoner. Eksempelet som Prosjektoppfølger 2 her trakk frem vi da kanskje si handler om at prosjektlederen på jobbintervju skaper en forventning av at dette er en man kan ha tillit ut i fra hvordan hun fremstilte et case på tavlen. Som Karlsen og Gottschalk (2008) skriver i forbindelse med virtuelle team og hvordan man kan ha tillit til en person man ikke har hatt en arena og tid til å bli kjent med vedkommende på. Grunnlaget for tillit i slike situasjoner vil ofte da ifølge Karlsen og Gottschalk (2008) basere seg på hva man har opplevd i liknende situasjoner og tidligere erfaringer knyttet til samarbeid med tilsvarende personer

som opptrer på samme måte. Denne "utstrålingen av tillit"-egenskapen som prosjektoppfølger 2 var på jakt etter når han skulle sile ut gode prosjektleder kandidater får oss også til å tenke på Arnulf (2012) sin definisjon på ledelse: "Ledelse er en prosess som handler om at ledere bruker overbevisning og sosial overtalelse til å skape oppslutning blant medarbeidere for å nå felles mål for virksomheten". Det kan være grunn til å tro at det er slike ledelsesevner som Prosjektoppfølger 2 prøver å beskrive når han snakker om tillit og formidling av budskap.

Cheng, Dainty og Moore (2005) skriver om viktigheten av å etablere tillitsforhold mellom teammedlemmene og lederen slik at teamet vet at lederen vil støtte og oppmuntre dem i arbeidet. Prosjektleder 4 kom inn på nettopp dette da han trakk frem dette med tillit i en sammenheng som gikk på at teammedlemmene føler trygghet på at de har støtte i arbeidet de gjør. Han uttalte: *"Utviklere som er, eller, altså teammedlemmer da, teamressurser som er, føler trygghet på, hva skal jeg si, det de gjør og at de har tillit og føler en trygghet til det de, og at de har støtte i det de skal utføre. Det mener jeg er den viktigste tingen."*

Anvendelse av teoretiske modeller for teambygging og teamledelse

Sjøvold (2014) skriver om at et effektivt team er et team som er tilpasset den type oppgave som skal løses. Sjøvold er opptatt av at teambyggeren, altså prosjektlederen i denne sammenheng, må fokusere både på kontekst, gruppedynamikk og det enkelte teammedlem. SPGR-modellen er eksempel på en teori vi var innom i teorikapitlet. Den hevder selv å være toneangivende innen organisasjon- og gruppeforskning og handler om å systematisere forholdet mellom den enkelte og teamet. Vi merker oss at ingen av informantene, selv om mange er inne på dette med teambygging, uttaler noe som røper at de har jobbet mye med og har god kjennskap til teorier for teamutvikling og gruppedynamikker. Det kan selvfølgelig ha noe med hvilke spørsmål vi stilte og hvordan vi fulgte opp underveis i intervjuet. Men kanskje kan det også være en liten indikasjon på at denne type teambygging- og lederskapsteori ikke er noe en vanlig prosjektleder eller prosjektoppfølger har noe særlig aktivt forhold til eller god kompetanse på. Vi hadde nok ikke nødvendigvis forventet at noen skulle si at de har et aktivt forhold til f.eks SPGR-modellen, men dette med ulike gruppedynamikker som sådan og noen tanker om hvordan man systematisk kan utvikle både det enkelte gruppe medlem og selve teamet, hadde det kanskje vært naturlig at noen av informantene kom innom selv uten direkte spørsmål fra oss. Dersom det stemmer at dette er et felt som mange prosjektledere ikke har så mye kompetanse og bevissthet rundt tror vi mange virksomheter, prosjektoppfølgere og

prosjektledere kan dra nytte av å skaffe seg mer av både innsikt i teoriene og rutiner for hvordan man kan anvende de i praksis.

4.2.3 Oppsummering

Vi har i dette delkapittelet sett på at hvordan prosjektledere utøver ledelse innover og delt det inn i de to dimensjonene ledelse av den enkelte og ledelse av teamet.

Når det gjelder ledelse av den enkelte var vi først innom tematikken som gikk på "prosjektleder som personalleder". Her ser vi at mange av informantene løfter fram dette med at prosjektleder i praksis er nærmeste personalleder til teamet de har ansvar for. Men det oppleves likevel litt ullent og mange setter ord på det på en måte som at «jeg er jo egentlig det, men likevel ikke». Et interessant begrep som en trakk frem var at hun så på seg selv som en "personalleder light". Ingen av virksomhetene vi var i kontakt med hadde knyttet noe formalisert personalansvar til prosjektlederstillingene. Et viktig moment som noen av informantene trakk frem var at det er svært uheldig dersom den som har ansvar for medarbeidersamtalene ikke innhenter info fra prosjektlederen, som i en prosjektbasert organisasjon ofte er den lederen som ofte sitter på mest informasjon om en enkelte medarbeider. Videre synes vi det er interessant at en av prosjektlederne i sine en-til-en-samtaler med teammedarbeiderne pleide å snakke om kompetanse- og utviklingsplanlegging. "Desentralisert personalansvar" og "brukervennlig HR" som Kuvaas og Dysvik (2010) skriver om er aktuelle og spennende begreper i dem sammenhengen.

Motivasjon var et av nøkkelbegrepene vi var innom i forbindelse med ledelse av den enkelte. Flere av informantene trakk frem viktigheten av å ha motiverte medarbeidere og det å fange opp signaler tidlig dersom noen sliter med lav motivasjon. Når det gjaldt hva prosjektlederne konkret gjør som ledere for å skape motivasjon hos den enkelte medarbeider fikk vi ikke ut veldig mange eksempler fra informantene. Viktigste funn var kanskje at flere trakk frem at det å delegerer ansvar og samtidig vise tillit og gi nok frihet til den enkelte, som viktige momenter de var bevisste på i forbindelse med motivasjon. Flere var også innom viktigheten av å sette en tydelig retning og jobbe med felles avklarte mål for prosjektet.

I avsnittet om ledelse av teamet var vi først innom dette med teambygging. Dette er et litt ullent begrep som det legges ulikt innhold i, noe også bl.a Hjertø (2013) er inne på. En av informantene uttalte at det å bygge et team er noe som skjer hele tiden. Det er ikke redusert til enkeltaktiviteter med merkelappen «teambuilding». En annen informant var opptatt av at det

måtte brukes mye tid sammen, særlig i oppstarten av et prosjekt. Det å skape eierskap og lojalitet i teamet er begreper som noen trakk frem som viktige mål for teambyggingen.

De aller fleste informantene er innom dette med å skape trivsel, åpenhet og tillit som viktig i forbindelse med teamledelse. Informantene har likevel noen ulike innfallsvinkler og en av prosjektoppfølgerne skilte seg litt ut med en uttalelse om at han så lenge prosjektet går etter planen er ikke den mellommenneskelige biten så viktig at man trenger å gjøre noen spesielt med det. Alle informantene fant det fint mulig i sine virksomheter å bruke midler til ulike teambyggingstiltak selv om ingen hadde konkrete budsjetter å forholde seg til. Det er likevel verdt å merke seg at det fra informantene da stort sett ble referert til tiltak som å arrangere "kick-off"-samlinger, gå ut å spise sammen, ulike feiringer og lignende. Det å eventuelt skulle få satt av budsjettposter eller bruke konkret tid og penger på å drive teambygging i hverdagen var det ingen som var innom.

Tillit var et annet nøkkelbegrepet vi var innom. Mange av informantene var innom dette som et sentral ting som henger sammen både med trivsel, motivasjon og det å skape vilkår for fremdrift i prosjektene.

Til slutt merket vi oss at ingen av informantene tilsynelatende gir inntrykk av at de har jobbet strukturert med å bruke aktuelle teorier for teamutvikling og gruppedynamikker. Dersom den antagelsen stemmer kan det hende at dette er et område som mange prosjektbaserte virksomheter kan dra nytte av å skaffe seg mer innsikt og erfaring med.

4.3 Kompetanseanskaffelse for «ledelse innover»

Som vi har vist i teorien fokuserer vi på kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering og læring og kompetanseutvikling. Dette stemmer overens med hvordan Arnulf (2012) tenker om det å «lage ledelse» som er gjennom rekruttering og lederutvikling. Vi viser i dette kapitlet hva våre informanter ser etter, hvilke kompetansekrav de har, når de rekrutterer prosjektledere – og hvilke utvalgsmetoder de benytter. Deretter ser vi på de forskjellige kompetansetiltakene som benyttes og hvordan disse er organisert i virksomheten.

4.3.1 Rekruttering av prosjektledere

Som vi har vist i teorien, mener Arnulf (2012) at lederkompetanse handler om å få organisasjonen til å lykkes i praksis og at det kommer i tillegg til den eventuelle faglige og

administrative kompetansen en leder har. Dette understøttes tydelig av våre informanter når vi tar for oss hvilke kompetansekrav de har til prosjektledere. Det med faglig og administrativ kompetanse ligger som en grunnforutsetning når prosjektledere skal rekrutteres.

Prosjektoppfølger 2 uttalte: *«For det første, så er det veldig viktig at prosjektleder har en god basis utdanning ... de analytiske egenskaper som følger av at du har, em, kjørt deg til et visst nivå igjennom utdannelsessystemet, det er veldig viktig.»* og *«så må du ha struktur og nøyaktighet»*. Prosjektleder 2 sier om sin organisasjon at «det formelle må jo være på plass da med at du kan stable prosjekter og at du kanskje har ledet prosjekt før...». Alle prosjektledere trakk frem at det i intervjusituasjon ble lagt mye vekt på tidligere erfaring – både prosjektstørrelse og prosjekttype.

Når vi så går videre til lederevner og det å få organisasjonen til å lykkes i praksis, slik Arnulf (2012) beskriver det, er det tydelig at prosjektoppfølgere ser etter andre egenskaper enn de nødvendigvis gir uttrykk for i intervjuer siden det er et visst sprik mellom svarene til prosjektledere og prosjektoppfølgere.

Når prosjektlederne reflekterer over hva de opplevde at arbeidsgiver så etter da de ble rekruttert, kommer det frem at de opplevde at det ble lagt mye vekt på tidligere erfaring – både prosjektstørrelse og prosjekttype. Prosjektleder 3 mente også at hennes erfaring som avdelingsleder, og dermed kjente til ansvaret som følger med personalansvar talte positivt. Prosjektleder 5 uttalte at han hadde opplevd at det var *«litt snakk om jeg var vant til å lede team, eller om jeg var en som var mer vant til å liksom bare koordinere og på en måte administrere»*. Ingen av informantene trakk frem at de hadde vært i dialog om lederstil i forbindelse med rekruttering. Prosjektleder 5 sa: *«jeg har sjelden vært borti sånne sammenhenger, at man liksom snakker om «Hvordan er du som leder» og sånn...»*.

Når det gjelder andre lederegenskaper som prosjektlederne opplevde at deres arbeidsgiver var ute etter, uttalte Prosjektleder 2: *«..du er strukturert, og at du er, egentlig ikke lar deg rive med selv om det blåser litt hardt på toppen, og at du kan bygge lag og få folk med på laget ditt, det tror jeg er de tre tingene som de ser etter.»*. En annen prosjektleder trakk også frem begrepene «selvdreven» og «strukturert» for å beskrive egenskapene som var etterspurt.

Når vi så gikk til prosjektoppfølgerne var de mye tydeligere på hvilke egenskaper de ser etter i gode prosjektledere. Flere var opptatt av å få frem at faglig styrke og administrative egenskaper ikke var det viktigste. Prosjektoppfølger 1 uttalte at: *«... vi ser etter noen mennesker som, som er i stand til å liksom utøve alle dimensjoner av prosjektledelse. Og det*

handler om litt mer enn å liksom bare følge opp aktivitetpunktene på en eller annen excel-liste eller MS Project eller hva man bruker som verktøy. Emmm, det handler i stor grad om å, om å liksom bevise at man har egenskaper som leder.»

Det med at man trenger mer enn de administrative og faglige egenskapene understøttes av Prosjektoppfølger 2 som uttalte: *«Nytter ikke bare være flink prosjektleder, flink strukturert i det du gjør på hvis ikke du har en drivkraft, emm, og evne og vilje til å stå på, så blir du knekt i systemet her ganske fort da.»*

Selv om noen brukte begrep som at prosjektlederne må ha en «drivkraft» og ha «robust personlighet» så er det begrepet «kommunikasjon» som går igjen når prosjektoppfølgerne skal beskrive hvilke egenskaper de ser etter i rekrutteringssammenheng. Som prosjektoppfølger 3 sa: *«...det å være prosjektleder handler om å kommunisere klart og tydelig.»*

Når vi så gikk nærmere inn på hva de mente med kommunikasjon, ble dette beskrevet på flere måter: Som prosjektoppfølger 1 sa det: *«Man skal komme inn i et rom sånn som dette her og ta det rommet»*. Samme informant uttalte at prosjektlederen skal *«Komme med storyen, sant, selg inn: Sånn er det! Ferdig!»* Prosjektleder 2 mente det var viktig å se på hvordan prosjektlederen skaper tillit og formidler et budskap.

Men hva har kommunikasjon med ledelse innover å gjøre? Prosjektoppfølger 1 utdyper sin forståelse av kommunikasjon til å vite når man skal «ta rommet» og sette retning for forsamlingen, og når man skal være mer tilbaketrukket å la teamet finne løsninger. Han trekker frem at det å vite hva man skal spille på av: *«Av og til skjære igjennom, av og til lytte, av og til støtte»* er av de viktige prosjektlederegenskapene. Dette viser at kommunikasjonsbegrepet også brukes i sammenheng med ledelse innover. Prosjektoppfølger 4 kom enda mer direkte inn på det mellommenneskelige når han uttalte at han ser etter «people-personer», og er «mye mer opptatt av det mellommenneskelige, det medmenneskelige, evnen til å bygge team.» Han fortsetter med at han tror at *«greier du å bygge gode team, gode relasjoner ut der, et godt arbeidsmiljø, så går resten av trekanten veldig, som oftest opp da»*. Med «trekanten» henviser han til prosjekttrekanten «tid, kost, kvalitet». Når vi ser på den samlede beskrivelsen av hvilke egenskaper informantene søker etter, kan vi se at slik informantene beskriver «kommunikasjon» og «people-personer» kan dette nok beskrives som utadvendthet, åpenhet for erfaring og behagelighet. Det å ha en «robust personlighet» og «ikke lar deg rive med selv om det blåser litt hardt på toppen» kan sammenfattes som «følelsesmessig stabilitet» og samvittighetsfullhet stemmer overens med både å være «strukturert» og å være «selvdreven».

Vi ser derfor at mye av det virksomhetene ser etter sammenfaller med de fem personlighetstrekkene Arnulf (2012) mener henger systematisk sammen med lederevner. Dette viser også at de er veldig bevisste på at de rekrutterer ledere når en prosjektleder blir rekruttert.

Når det gjelder utvalgsmetoden som informantene benytter i rekruttering, beskriver Prosjektoppfølger 4 at han benytter testing men mente at dette kunne avdekke om en person er «klin sprø» men ikke om det var riktig profil. Han, sammen med de andre prosjektoppfølgerne viser til at de hovedsakelig benytter intervju som utvalgsmetode, for som flere sier, det er det å «snakke med folk» som avdekker om de har evne til kommunikasjon. I tillegg viser to informanter til at de benytter case som de har fått søker til å løse. Prosjektoppfølger 1 sier at de ber søker kjøre et case på tavlen for å se hvordan de skaper tillit og budskap, mens Prosjektoppfølger 3 også har kjørt case, og vært mer ute etter hvordan de vil manøvrere seg inn i problematikken enn om de kom fram til fasitsvaret. Prosjektoppfølger 1 medgir at de har hatt to åpenbare feilrekrutteringer det siste året, og kommer til å innføre case for å få bedre innblikk i kandidaten – og å legge inn flere intervjurunder hvis det er det minste snev av tvil.

Her brukes case både for å få et bedre innblikk i hvordan søker går frem for å løse et problem, men også hvordan søker evner å kommunisere dette. Slik disse prosjektlederne beskriver hvordan de gjennomfører case og hva de ser etter, fremstår disse casene som det Lai (2013) beskriver som jobbutsnitt: Sentrale arbeidsoppgaver som de vil møte i jobben hvis de blir ansatt. Bruk av strukturert intervju og case som utvalgsmetode støttes altså av forskning slik vi viste i teorien: Jobbutsnitt og strukturert intervju er av de utvalgsmetodene som har de høyeste validitetskoeffisientene for å forutsi fremtidige jobbprestasjoner (Kuvaas&Dysvik, 2016).

4.3.2 Kompetanseutvikling

Som teorien viser, er formell læring er den læring som skjer gjennom planlagte læringstiltak (Lai, 2013). Når vi ser på hvordan virksomheter legger til rette for kompetanseutvikling, er det nettopp de planlagte læringstiltakene vi fokuserer på. Som vi så i teorien er de vanligste ingrediensene i kompetanseutvikling for ledere slik Arnulf (2012) beskriver det aksjonslæring, kryssfunksjonell rotasjon, 360 graders tilbakemelding eller såkalt flerkildetilbakemelding, eksponering for erfarne ledere, coaching og mentoring, eksponering for strategisk agenda og eksterne utdanningsprogrammer. Når vi så går til våre informanter,

ser vi at flere av disse ingredienser er i bruk for å utvikle kompetansen til prosjektlederne i de forskjellige organisasjonene.

Når det gjelder eksterne utdanningsprogrammer går det frem av intervjuene at virksomhetene ikke har disse som en del av den formelle prosjektlederopplæringen. Et par virksomheter har budsjetter for å kunne sende prosjektleder på eksterne kurs, men prosjektleder må selv finne disse kursene og søke om deltakelse. I den ene virksomheten har prosjektlederne gitt signaler om å bli tipset mer om relevante kurs, foredrag og seminarer, så det viser at det ligger et ønske om å delta på slik kompetanseutvikling.

Opplæringstiltakene som benyttes er altså i all hovedsak interne, og bekrefter altså Kuvaas og Dysvik (2016) sin undersøkelse om at den mest utbredte formen for trenings- og utviklingstiltak i norske organisasjoner er internopplæring uten formelle evalueringer. Informantene beskriver at opplæring gis langs fire forskjellige hovedakser: Kurs, prosjektlederforum, flerkildetilbakemeldinger og en-til-en samtaler. Når det gjelder kurs, har flere av virksomhetene fagorienterte kurs som gjelder innføring i prosjektstyringsverktøy og metoder (Prosjektoppfølger 2 og 5). Men som Prosjektoppfølger 2 sa det: «...*teamledelse, em, er nok om ikke akkurat forsømt da, men i hvert fall ikke tatt med i det opplegget vi har*». En informant beskriver imidlertid et internt kurs som har preget mye av hans syn på det å være prosjektleder som het «Ledelse for prosjektledere». Der ble det eksplisitt uttalt at «fokuset for prosjektledere ville få en mer retning imot det å være personalleder og personaloppfølgere». I dette kurset ble det også gjennomført 360-evaluering med 12-14 respondenter. Prosjektleder 4 beskriver et kurs som gikk på hvordan man kunne gå frem når man ble nødt til å ta ubehagelige avgjørelser som påvirker menneskene som er involvert, for eksempel ved nedbemanning av prosjekter. I den ene virksomheten beskriver Prosjektoppfølger 4 at de har et omfattende program som fulgte stegene i karrierestigen i bedriften. I dette programmet ligger det, i tillegg til mye annet, også en porsjon av lederutvikling. Lederutviklingsbiten er også lagt stegvis, slik at de yngste gjennomgår en personlighetstest som skal gi innblikk i seg selv og hvilken type man er. Neste steg er å se mer på hvordan man blir oppfattet av andre. I det siste generelle steget er det mer inngående fokus med å bli kjent med seg selv, andre og ulike typer roller og personligheter. Dette opplegget ligger som sagt fast uansett hvilken rolle man har i organisasjonen, og kan dermed sees på mer som det (Arnulf, 2012) beskriver som «ledelses»-utvikling som gjør at alle berørte omfattes av utviklingen, i stedet for å sende bare lederne på kurs.

Prosjektleder 3 beskrev at prosjektlederavdelingen hadde hatt tre eller fire samlinger utenfor arbeidsstedet det siste året der hovedtema var prosjektledere som ledere. Dette anså hun som nyttig for å bli *«litt mer bevisst på forskjellige situasjoner»*. I tillegg så hun verdien av å gjøre dette sammen med de andre prosjektlederne fordi det skaper en bra arena for samhandling med de andre prosjektlederne slik at de dermed kunne gjøre erfaringsutvekslinger på tvers av prosjekter. I denne virksomheten var også prosjektlederne organisert i mindre grupper på 4 eller 5 personer som får enkeltoppgaver som skal bringe prosjektlederavdelingen fremover gjennom for eksempel å forbedre mandatmaler og så videre. Det å jobbe med slike oppgaver gjorde også at grupper ble mer dratt sammen og ble ansett som en fin form for oppfølging av den enkelte uten at leder trengte å være til stede.

Alle informantene beskriver at prosjektlederne har en eller annen form for prosjektlederforum i deres organisasjon. Prosjektleder 3 forteller om at de ansatte i prosjektledergruppen møtes annenhver uke og tar opp forskjellige temaer. Dette kan være tema som metodikk og erfaring fra andre prosjekter, men også informasjon om virksomheten som kan påvirke deres arbeidshverdag. Prosjektleder 2 beskriver også faggruppemøter på tvers av diverse avdelinger som tar opp forskjellige temaer som berører prosjektlederne, mens prosjektleder 4 forteller om faggruppemøter med til dels underholdende innledere der han *«plukker opp en og annen ting innimellom uten at jeg kanskje har reflektert så mye over det»*. Prosjektoppfølger 1 beskriver prosjektlederforum som et sted for erfaringsutveksling, *«som alle kan lære noe av da, prøve liksom å forsterke de bra tingene, og så løse de tingene som ikke er fullt så bra da. Det er jo målet»*. Prosjektleder 4 forteller at de i tillegg har avdelingsspesifikke samlinger for prosjektledere der de jobber mer konkret med prosjektmetodikk og arbeidsform. Prosjektleder 5 forteller også om felles samlinger igjennom året med et faglig program, mens prosjektleder 1 også forteller om jevnlig samlinger der de tar opp temaer som estimering eller prosjektmetodikk. Prosjektoppfølger 2 forteller at de har egne seksjonsmøter for informasjon og styringssignaler en gang i uken, mens faglige temaer og erfaringsutveksling mellom prosjektlederne skjer i *«fredagslunsjen»*.

Formen på prosjektlederforum, slik informantene beskriver det kan sammenliknes med det Nordhaug (2002) kaller *«interne seminarer»* siden de både blir brukt til erfaringsutveksling og til å ta opp faglige temaer. Informantene våre nevnte en rekke forskjellige temaer for disse prosjektlederforumene, og det varierte veldig om ledelsesspesifikke temaer var på dagsorden. Prosjektleder 1 påpeker imidlertid at det har vært lite snakk om ledelses-dimensjonen i disse

møtene, men at hun nå, som vi hadde snakket litt om «ledelse innover», kunne tenke seg å ta opp dette også.

Prosjektlederforum tilsvarer også det Karlsen (2013) omtaler som «prosjektlederseminar». Disse samlingene er helt frikoblet fra prosjektledernes leveranser i prosjekter og slik Karlsen beskriver det, organiseres det igjennom prosjektkontoret. Vi fant at dette stemte for organisasjoner der prosjektkontoret og dermed prosjektoppfølgere hadde personalansvar for prosjektlederne. I organisasjoner der prosjektoppfølgerne ikke hadde personalansvar, var prosjektlederforum organisert av personalansvarlig eller personer personalansvarlig hadde delegert oppgaven til. Dette stemmer godt med hvordan Nordhaug (2002) beskriver at bistand til medarbeidernes kompetanseutvikling er distribuert til personalleder.

En annen oppgave som flere av informantene forteller er lagt til personalleder, er arbeidet med flerkildetilbakemeldinger på prosjektlederne og oppfølgingstiltakene for disse. Som teorien viser er flerkildetilbakemeldinger en av de vanligste ingrediensene i lederutvikling (Arnulf, 2012). Både prosjektleder 2 og 3 forteller om at personalleder samler inn tilbakemeldinger på dem fra både internt og eksternt i prosjektene som deretter benyttes i tilbakemelding fra personalleder til prosjektleder og for å sette mål og utviklingsplaner. Prosjektoppfølger 2 forteller at hans organisasjon kjører en slik undersøkelse ved avslutning av hvert prosjekt slik at både organisasjonen som mottar prosjektet og egen organisasjon og interne prosjektdeltakere kan gi tilbakemelding. Prosjektoppfølger 4 forteller at det sendes ut en questback annenhver uke til hele divisjonen. I denne blir alle ansatte spurt om hvordan de har det og hvordan de trives. Som personalleder følger han dermed med på tilbakemeldingen fra de ansatte som jobber for hans prosjektledere slik at han kan følge stemningen i hvert team relativt godt og følge opp prosjektleder ved behov. Det brukes altså flerkildetilbakemeldinger i flere organisasjoner for å følge opp prosjektledere på mer enn bare prosjektresultatet.

De fleste informantene forteller at i deres virksomhet følges prosjektleder opp i en-til-en-samtaler i tillegg til mer formelle rapporteringsmøter. En-til-en-samtalene har prosjektleder med prosjektoppfølger som skal veilede prosjektleder med stort og smått i prosjektet og slik bidra til at prosjektet blir vellykket i alle dimensjoner. Tema for slike en-til-en-samtaler varierer, eller som Prosjektoppfølger 1 uttaler: «... *det varierer fordi prosjektledere er jo, som alle andre, litt forskjellige typer mennesker, så noen trenger ditt, og noen trenger datt*». Vi ser imidlertid noen fellestrekk i hva som tas opp: Oppfølging av om prosjektmetoder og standarder følges og status og problemstillinger i prosjektet.

Når det gjelder oppfølging av prosjektmetoder ser vi at denne oppfølgingen gjøres langs to akser. Det ene er de formelle aktivitetene og dokumentene som kreves i henhold til prosjektmetodikken i virksomheten, som for eksempel sjekking av at milepælssertifikatet er signert. Et annet eksempel er å avholde oppstartsmøte, eller kick-off, for prosjektet, og som Prosjektoppfølger 2 forteller så må han noen ganger minne prosjektleder på om dette og si «...nå har du kommet så langt i planleggingen, nå kaller du inn hele gruppen...».

Prosjektoppfølger 5 forteller at han i slike samtaler følger opp hvordan prosjektledere følger opp estimer og fremdrift, men også om de har hatt nok såkalte retrospektiver og en-til-en-samtaler med teammedlemmer. Den andre dimensjonen innenfor prosessoppfølging går mer på praktiske tips og triks som prosjektoppfølgeren mener er nødvendig for å få et vellykket prosjekt. Prosjektoppfølger 2 forteller at i sin oppfølging av prosjektledere «vektlegger vi veldig at prosjektlederne må etablere et kjerneteam rundt seg». I hans organisasjon er det prosjektleder som har ansvar for at kjerneteamet får nødvendig eierskap, teamfølelse og samarbeidsstrukturer, som vi i teorien har vist er elementer i «ledelse innover». En måte han sjekker om dette er på plass, er å følge opp om prosjektleder har kalt inn til ukentlige møter og at det foreligger skrevne referater fra møtene.

Når det gjelder problemstillinger i prosjektet, forteller informantene at disse møtene benyttes både til å gå igjennom prosjektets status med utgangspunkt i formell rapportering for å avdekke problemstillinger og til å sparre om hvordan prosjektleder bør håndtere problemstillinger både mot prosjektets omgivelser og internt i prosjektet. Prosjektoppfølger 2 forteller at hvis de har for eksempel et økonomisk avvik, «så diskuterer vi hvordan vi håndterer det, og legger en plan for hvordan vi skal både komme oss på rett kjøl, og få tilleggsbevilgning...». Prosjektoppfølger 3 forteller om at de for eksempel tar opp emner som gjelder hvilke fora problemstillinger bør presenteres i, hvordan de skal håndtere manglende leveranser fra linjen og bemanningsutfordringer. Prosjektoppfølger 1 forteller at han kan bidra med «...innspill/tips til hvordan man skal formidle en eller annen prosjektutfordring ovenfor kunden...». Noen av informantene forteller også at de bruker disse møtene til å ta opp mer prosjektinterne ting som gjelder utfordringer i teamsamarbeidet. Prosjektoppfølger er da med og diskuterer mulighetsrom for prosjektleder til å håndtere dette internt, og hvis dette ikke fungerer, bistår til å koble inn andre deler av organisasjonen om nødvendig.

Agendaen for disse møtene beskriver informantene som relativt løs og som et tilbud til prosjektlederne for å ta opp problemstillingene som de ser – og bli fulgt opp på tiltak som ble avtalt på forrige møte. Prosjektoppfølger 1 beskriver at noen kollegaer sitter med regneark og

noterer samtalepunkter, mens han selv har prøvd seg med faste punkter, men har endt opp med å heller fokusere på det som er viktig for prosjektleder der og da. Prosjektoppfølger 5 beskriver at han hadde en liste med samtalepunkter, men at den etter hvert ble for omfattende, så han endte opp med å spørre om det som føltes nødvendig for han. Prosjektleder 3 beskriver at i hennes en-til-en-samtale er det ingen fast agenda og at hun synes det er fint siden *«det er jo ofte det at man har behov for å diskutere det som bobler i en»* og de andre møtene er mer strukturerte møter med agenda og leveranser. Prosjektleder 1 beskriver en-til-en-samtalen som et sted der hun får luftet tankene om prosjektet – og at hun får gode spørsmål som har gjort at hun har *«gått ut fra møtet og liksom vært litt sånn derre, ja, hatt en ny to-do-liste og vært litt sånn ivrig på at ting som kan gjøres, forbedres eller...»*. Prosjektoppfølger 1 beskriver at for han handler det om å være «på», og ikke sitte å vente på problemene, men prøve å identifisere dem tidlig – og følge opp prosjektleder på tiltakene de ble enige om i forrige møte.

Når vi ser på hvem som møter prosjektlederne i de strukturerte en-til-en-samtalene, ser vi at dette for det meste er prosjektoppfølgere med en viss grad av porteføljeansvar (Prosjektoppfølger 1, 2 og 3). Det betyr at det er en del av deres leveranse til organisasjonen at prosjektene lykkes. Unntaket er Prosjektoppfølger 5 som har en mer avgrenset rolle til å følge opp prosjektmetodikken i virksomheten. I tillegg fortalte Prosjektoppfølger 2 at han i tillegg til å følge opp prosjektlederne i sin egen portefølje, hadde tilsvarende en-til-en-samtaler med prosjektlederne han hadde personalansvar for. I disse var også mål og utviklingsplan på agendaen. Et fellestrekk for alle prosjektoppfølgere vi snakket med, var at de selv var erfarne prosjektledere og hadde hatt prosjektlederrollen i en rekke prosjekter. I to av organisasjonene fantes det en overordnet rollebeskrivelse av oppfølgingsansvaret som var under arbeid (Prosjektoppfølger 3) eller utarbeidet, men ikke implementert (Prosjektoppfølger 1). Rollebeskrivelsene fokuserer i hovedsak på porteføljeansvaret, og ikke på hvordan oppfølging av prosjektleder skal skje i praksis. Flere av prosjektoppfølgere vi intervjuet hadde kolleger med samme rolle. De var imidlertid samstemte på at de ikke nødvendigvis jobbet likt som kollegaen i sin rolle. Som Prosjektoppfølger 2 sa det: *«... hvordan jeg får du som prosjektleder til å fungerer i dette prosjektet, det er litt min individuelle måte å coache deg på»*.

Måten informantene våre beskriver en-til-en-samtalene minner på mange måter om Karlsens (2013) beskrivelse av prosjektcoaching – og særlig det praktiske eksempelet på hvordan personlig coaching og resultatcoaching kombineres. Samtidig ser vi at informantene beskriver

at prosjektoppfølger både kontrollerer, gir råd og stiller spørsmål slik at oppfølgingen nok ligner mer på det han omtaler som veiledning enn coaching. Karlsen (2013) beskriver også at prosjekt coaching bør utføres av noen som har en viss kompetanse i dette. Vi fikk ingen indikasjoner på at dette var noe prosjektoppfølgerne hadde fått spesifikk opplæring i. Vi fikk også et klart inntrykk at fokuset på disse samtalene i hovedsak var på å sikre prosjektets kvalitet – og at utvikling av prosjektleders kompetanse dermed kommer mer som en bonus enn et mål i seg selv. Som vi så i teorien, mener Arnulf (2012) at effektiv lederutvikling går ut på å velge strategisk jobbrelevante oppgaver, finne lederens egne utviklingsbehov, skape en virksom pedagogisk arena med tilbakemeldinger på prestasjoner og gi muligheter til refleksjon, enten gjennom kollegaveiledning eller med en ekstern veileder. Slik informantene beskriver disse en-til-en-samtalene er disse ment til å fylle alle aspektene Arnulf nevner, med prosjektleder som har en høyst relevant oppgave og at det gis rom for å få tilbakemeldinger og reflektere sammen med en kollega med mer erfaring i en-til-en-samtalene. Dette gjør at vi likevel anser dette som et svært viktig kompetansetiltak overfor prosjektledere.

4.3.3 Oppsummering

Vi har altså i dette delkapittelet sett på at virksomhetene er bevisste på at når de rekrutterer prosjektledere, er det ledere de rekrutterer – ikke "bare" administratorer. Videre ser vi at de bevisst ser etter de fem personlighetstrekkene Arnulf (2012) mener henger systematisk sammen med lederevner: utadvendthet, følelsesmessig stabilitet, åpenhet for erfaring, behagelighet og samvittighetsfullhet. De benytter også utvalgsmetoder som har de høyeste validitetskoeffisientene for å forutsi fremtidige jobbprestasjoner.

Videre har vi sett på hvilke de planlagte læringstiltak som benyttes i virksomheter for kompetanseutvikling for prosjektledere – særlig med fokus på ledelse innover. Dette viser at virksomhetene i liten grad benytter seg av eksterne kurs – og at de som gjør det, lar det være opp til prosjektlederne å identifisere hvilke kurs de skal delta på. Opplæringstiltakene som benyttes er altså i all hovedsak interne og informantene beskriver at opplæring gis i hovedsak som kurs, prosjektlederforum, flerkildetilbakemeldinger og en-til-en samtaler med prosjektoppfølger.

Selv om noen av informantene innrømmer at ledelse innover ikke er en del av kursporteføljen hos dem, beretter flere av de andre om kurs og programmer som har vært spesielt myntet «ledelse innover»-perspektivet av det å være prosjektledere. I tillegg forteller en virksomhet

at de har bakt inn en del personlighetstester og –utvikling i sine generelle opplæringsprogrammer slik at de utøver *ledelses*utvikling – ikke bare lederutvikling.

Felles for alle organisasjoner var at de hadde en form for prosjektlederforum, eller prosjektlederseminar slik Karlsen (2013) omtaler det. Disse blir brukt til erfaringsutveksling og til å ta opp faglige temaer. Disse organiseres som regel av «linja» hvor prosjektlederne er ansatt.

Det er også prosjektleders personalleder som sørger for å organisere flerkildetilbakemeldinger for prosjektleder i virksomhetene som bruker dette og lager oppfølgingstiltak for disse. Dette er organisert forskjellig i de forskjellige virksomhetene, men det går igjen at det etterspørres tilbakemelding på prosjektleder, ikke bare på prosjektresultatet. Personalleder og prosjektleder benytter dette for å sette nye utviklingsmål, også innenfor temaet «ledelse innover».

Det tydeligste kompetansetiltaket for prosjektledere, er imidlertid en-til-en-samtaler mellom prosjektleder og prosjektoppfølger. Disse ligger i skjæringspunktet mellom veiledning og coaching og hovedfokuset er på å sikre kvalitet på prosjektets leveranser. Selv om prosjektoppfølgerne ikke nødvendigvis har fått spesifikk opplæring til å gjennomføre disse møtene, ser vi at disse fyller en funksjon som utviklingstiltak for prosjektleders kompetanse. Dette siden de for en stor del dekker Arnulf (2012) sitt syn på effektiv lederutvikling. Det vil si å velge strategisk jobbrelevante oppgaver, finne lederens egne utviklingsbehov, skape en virksom pedagogisk arena med tilbakemeldinger på prestasjoner og gi muligheter til refleksjon, enten gjennom kollegaveiledning eller med en ekstern veileder. Det er imidlertid grunn til å spørre seg om virksomhetene oppnår den effekten en-til-en-samtalen har potensiale for. Hvis vi ser tilbake på Moxnes sine 7 prinsipper for å sikre suksess for et læringstiltak: *Mål, motivasjon, mening, medbestemmelse, tilbakemelding, forsterkning og fordelt læring* (Lai, 2013) ser vi at det er vanskelig å sikre at disse prinsippene følges når tiltaket i utgangspunktet ikke er definert som et kompetansetiltak. I tillegg går det frem at de som møter prosjektlederne i disse en-til-en-samtalene ikke har noen felles måte å jobbe på, og det tyder også på at de ikke har fått nødvendig opplæring til å ivareta kompetanseutviklingskomponenten i en-til-en-samtaler.

4.4 Legge til rette for «ledelse innover underveis i prosjektet»

Vi har nå først sett på hvordan prosjektleders utøvelse av ledelse innover kan forstås og deretter hvordan virksomheter sørger for at prosjektledere har kompetanse for «ledelse innover». I dette delkapittelet viser vi hvordan virksomheter praktisk legger til rette for «ledelse innover» underveis i prosjektet. Dette gjør vi ved å vise hvilken plass «ledelse innover» har i prosjektrapportering fra prosjektleder, og deretter hvilke økonomiske vilkår som blir gitt for å utøve «ledelse innover».

Som teorien viser, rapporterer ofte en prosjektleder til styringsgruppe og til prosjektkontor i forskjellige møter. Vi har i våre intervjuer fokusert på rapporteringen prosjektleder gjør til prosjektkontoret. Dette fordi en styringsgruppe normalt fokuserer på prosjektets resultat og dermed ikke er opptatt av hvordan prosjektleder utøver sin «ledelse innover». Et prosjektkontor har imidlertid et mer helhetlig ansvar i virksomheten og for prosjektets kvalitet og bør derfor være opptatt av alle styringsfaktorene som Karlsen (2013) mener prosjektleder bør følge opp og kontrollere: fremdrift (tid), kostnader (ressurser), kvalitet, omfang, usikkerhet, forholdet til interessenter, kontrakt og organisasjon.

En-til-en-samtaler er, som vi har vist, svært utbredt i prosjektorganisasjoner. I tillegg har alle organisasjonene jevnlig rapporteringsmøter der de rapporterer status på prosjektet. Da vi gikk igjennom rapporteringspunktene på disse møtene, kom det frem at dette stort sett var på prosjektets status med hensyn på fremdrift, økonomi, marginer, ressursituasjon og risiko. Prosjektleder 2 og 4 meldte at de hadde noe fritekst-felt til å melde fra om egne bekymringer. På spørsmål om han opplevde at han ble fulgt opp på sin rolle som «personalleder light», svarte Prosjektleder 2 imidlertid at han *«føler jo ofte at man blir kastet over til seg selv, og «vær så god, klar deg selv»*. – og så fortsetter han *«men nå har vi jo flinke personalledere og, så hvis jeg trenger støtte videre oppover, så er det noen å holde seg i og hjelpe til...»* Dette tyder på at selv om det gis rom for å rapportere også på områder som angår ledelse innover, så oppfattes dette ikke som et tema prosjektkontoret er opptatt av – og prosjektlederen kan føle seg «kastet over til seg selv»...

Når det gjelder trivsel i prosjektet, var det kun én virksomhet som meldte at dette var en del av rapporteringen. Prosjektoppfølger 4 fortalte at de hadde *«et eget trafikklys på hvordan går det, hvordan er det, hvordan går det med people, den gjennomgående følelsen?»* Det er imidlertid også verd å merke seg at dette var den virksomheten som ikke benyttet en-til-en-samtaler for oppfølging av prosjektleder. De hadde imidlertid prosjektleders personalleder

inne i rapporteringsmøtene slik at prosjektleder hadde mulighet til å få fokus på sine bekymringer om ønskelig.

Som vi har vist i teorien, viser Karlsen (2013) til at så vel kvalitative som kvantitative forhold må rapporteres på og han foreslår at kvalitative forhold kan formidles via samtaler og kommentarfelt i rapporten. Slik informantene beskriver det, gis de rom til å rapportere kvalitative forhold gjennom både kommentarfelt og samtalen de har i rapporteringsmøtene. I tillegg viser Karlsen (2013) til de forannevnte styringsfaktorene: *fremdrift (tid)*, *kostnader (ressurser)*, *kvalitet*, *omfang*, *usikkerhet*, *forholdet til interessenter*, *kontrakt* og *organisasjon*. Slik vi forstår informantene var det i hovedsak ingen spesifikke krav til rapportering på «forholdet til interessenter», det som vi i teorien har identifisert som «ledelse utover» og «organisasjon» som vi i teorien har identifisert som «ledelse innover».

Hvis vi ser på rapporteringsperspektivet i en-til-en-samtalene som vi redegjorde for over, ser vi at prosjektoppfølger her har en mer aktiv rolle og følger opp med konkrete spørsmål om aktiviteter som kick-off og møteinnkallinger blir utført. I tillegg sitter prosjektoppfølger her tett på og deltar som sparringspartner i problemstillinger som også gjelder internt arbeid i prosjektet. Dette viser at styringsfaktoren «organisasjon» i hvert fall til en viss grad rapporteres på i en-til-en-samtalene. Likevel henviser prosjektoppfølgerne til at de ofte tar utgangspunkt i rapportering i sine samtaler. Dette viser at de formelle styringsfaktorene også legger mye av grunnlaget for en-til-en-samtalene.

Selv om «ledelse innover» ikke er en aktivitet i seg selv, vil god «ledelse innover» kreve at det settes av ressurser i prosjektbudsjetter til å utføre dette. Noe av dette legges inn i ordinære prosjektaktiviteter som prosjektmøter og så videre. Men hva med aktiviteter som ikke direkte kan linkes til prosjektets produktivitet? Har prosjektlederne mandat og budsjett for å utføre sin «ledelse innover» ved å arrangere teambyggings-aktiviteter og liknende?

Når vi spør våre informanter om dette, er det litt varierende svar. Gjengangeren er at de større prosjektene «*setter man av en del ting til hygge, sosialt og tid til å bli bedre kjent*» som Prosjektleder 3 forteller. På de mindre prosjektene fortalte Prosjektleder 2 at det ofte bare var satt av noe budsjett til kick-off. Ellers forteller informantene at selv om ikke ressurser er satt av spesifikt til slike aktiviteter, så har prosjektlederne i samarbeid med prosjektoppfølger stor frihet til å disponere prosjektbudsjettet slik de mener er best. Som Prosjektleder 2 sier: «*hvis en er inne i en dum periode som en vil fort ut og ta seg en middag eller noe sånt for å bygge litt sosiale, eller litt mer teamfølelse da, så er det fullt mulig å få det til innenfor de*

prosjektrammene sånn sett». Prosjektoppfølger 1 viser også at prosjektleder gis tillit til å vurdere hva som koster mest, å gjøre noe eller ikke: «...*det koster, det finnes kanskje ikke noe budsjett, men hvis man ikke bruker de 2000 kronene, så kan vi ryke på 50 000 for det sitter to mennesker og krangler og ikke gjør jobben sin...*».

Prosjektlederne opplever derfor at det er romslighet for aktiviteter, innenfor virksomhetens retningslinjer, til å benytte budsjettmidler på teambyggingstiltak. Som Prosjektleder 4 sier: «...*jeg tar meg den friheten, eller, jo jeg følger også jeg har blitt oppfordret til det også internt...*» og Prosjektoppfølger 5 bekrefter også at budsjettet ikke alltid gjenspeiler virksomhetens velvilje: «*det blir ikke sagt nei til det liksom, det er ikke noe, vi har ikke noe sånn budsjett som jeg kjenner til*». Prosjektleder 1 forteller imidlertid at hun ikke kan huske å ha gjennomført et teambyggingstiltak som har en kostnad, på tross av at hun har en forståelse av det er rom for det i virksomheten.

4.4.1 Oppsummering

Rapporteringsmøtene er i hovedsak merkantile og har fokus på prosjektstatus. Selv om prosjektleder gis rom for å rapportere også innenfor tema som gjelder «ledelse innover» oppfattes ikke dette av prosjektleder som styringsfaktor som er interessant for rapporteringsmøtet. Understøttelse av «ledelse innover» underveis i prosjekter skjer altså først og fremst gjennom en-til-en-samtalene mellom prosjektleder og prosjektoppfølger. Det er verd å merke seg at det er en allmenn oppfattelse blant våre informanter at «ledelse innover» er en viktig del av prosjektleders oppgaver og dermed en viktig forutsetning for prosjektsuksess. De velger også å følge prosjektene tett gjennom statusmøter for å sikre kvalitet. Likevel er det kun én virksomhet som har et eget punkt i prosjektrapporteringen som går på «ledelse innover». Det kan selvsagt være flere årsaker til dette, blant annet at det kan være vanskelig å finne passende indikatorer som vil gi verdi for et rapporteringsmøte å vite. Samtidig er hensikten med slike rapporteringsmøter å følge prosjekter tett for å avdekke potensielle problemer så tidlig som mulig. Å ha styringsfaktorer som viser om prosjektleder utøver sin «ledelse innover» slik det er ønskelig vil sammen med andre styringsfaktorer kunne bidra til å la alarmklokkene gå tidligere i prosjektet. I tillegg mener vi det er verd å merke seg at rapporteringsmøter har betraktelig flere deltakere enn en-til-en-samtaler og at en del av disse deltakerne har en mer fremtreden posisjon i virksomheten enn prosjektleder selv. Det er derfor ikke utenkelig at prosjektleder bevisst eller ubevisst vil prioritere å levere på

styringsfaktorer som tilhører den offisielle prosjektrapporteringen fremfor det som kun følges opp i en-til-en-samtaler. For virksomheter som virkelig ønsker at prosjektlederne skal levere også på «ledelse innover»-dimensjonen vil nok det å inkludere styringsfaktoren «organisasjon», eller «ledelse innover» i prosjektrapportering være hensiktsmessig.

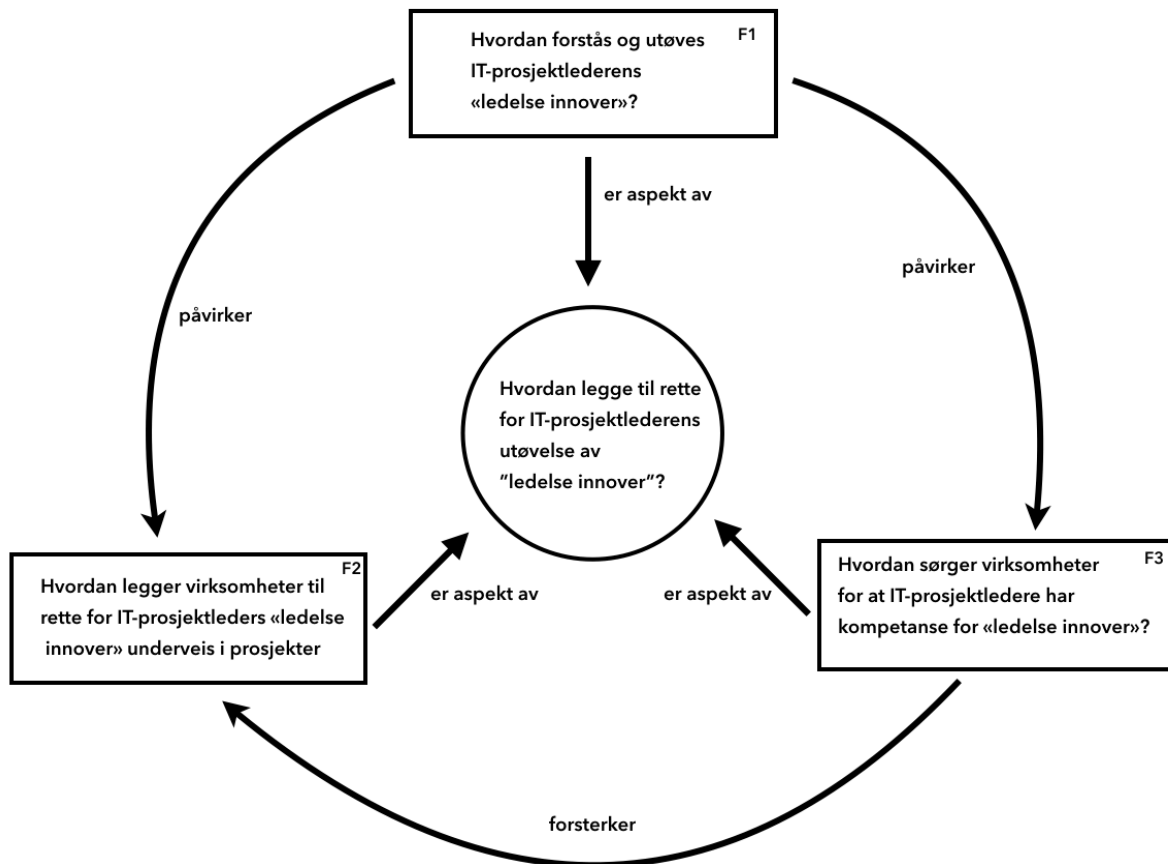
Vi ser at rapportering på «ledelse innover» har et visst fokus i en-til-en-samtalene. Likevel er det grunn til å anta at graden av oppfølging på «ledelse innover» varierer svært fra prosjektoppfølger til prosjektoppfølger. Dette fordi prosjektoppfølgere ikke følger omforente maler og metoder for gjennomføring av samtalene.

Som vi viser i teorien er det fire styringsformer som kan benyttes for å legge føringer på og forme de handlinger som utføres: *Direkte styring*, *regelstyring*, *målstyring* og *kulturstyring* (Karlsen, 2013). Basert på intervjuene våre, ser vi spor av at prosjektleder blir styrt både i form av direkte styring og regelstyring på måten de rapporterer, men også hvilke dokumenter prosjektene skal benytte. I tillegg viser for eksempel det at prosjektleder gis rom for å bruke prosjektmidler på «ledelse innover»-tiltak, og dermed styre innenfor sine rammer, at målstyring blir benyttet i stor grad.

Når det gjelder forståelse av at det trengs noe økonomisk spillerom for å kunne utføre «ledelse innover» er dette noe som deles av alle informantene. Dette vises imidlertid ikke alltid i prosjektbudsjettet, men så lenge prosjektleder legger seg innenfor virksomhetens retningslinjer for slike tiltak godkjennes de som regel. Det at det ikke er laget retningslinjer for dette og ofte ikke er en del av prosjektbudsjettet, men at det like vel er rom for å utføre slike tiltak tyder på at ledelse tyr mer til styringsformen kulturstyring for å legitimere dette. Man kan imidlertid spørre seg om prosjektleder i større grad hadde gjennomført målrettede tiltak for «ledelse innover» hvis muligheten hadde blitt gitt mer eksplisitt, og uten at de føler at de «må ta seg friheten».

5 Konklusjon og anbefalinger

Hensikten med oppgaven er å finne ut mer om hvordan «ledelse innover» utføres i praksis og hvordan det legges til rette for denne dimensjonen fra virksomheten. I den forbindelse har vi valgt å fokusere på IT-prosjektledere i norske prosjektorganiserte virksomheter. I innledningen redegjorde vi for problemstillingen for oppgaven og de tre forskningsspørsmålene og viste sammenhengen mellom disse i en forskningsmodell:



Figur 18 Forskningsmodell

I det følgende vil det bli redegjort for hvilke konklusjoner og anbefalinger det synes rimelig å trekke på bakgrunn av de funnene som er gjort i oppgaven. Til slutt skisserer vi noen anbefalinger, både for hvordan virksomheter kan legge til rett for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover», og for områder som det kan være hensiktsmessig å gjøre ytterligere forskning innenfor.

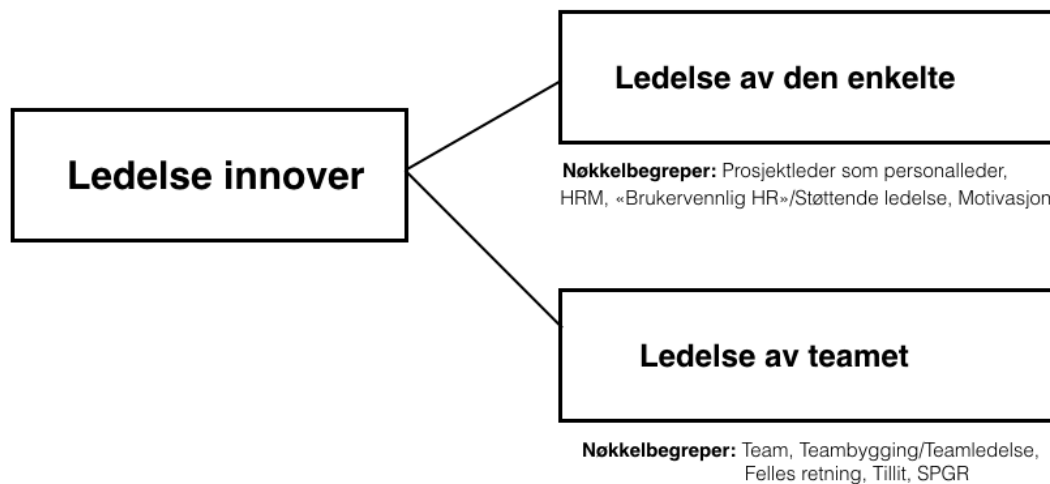
5.1 Konklusjon

Et hovedpoeng i oppgaven er å besvare forskningsspørsmålet *Hvordan utøves og forstås IT-prosjektlederens «ledelse innover»?* Antakelsen som har ligget til grunn for datainnsamlingen

og analysen (ref. metodekapittelet) er at det i svært liten grad er en allmenngyldig forståelse av hva «ledelse innover» er og hvordan en prosjektleder skal utføre «ledelse innover». Funnene i analysen har i noen grad bekreftet denne antakelsen.

Vi fant at informantene ofte finner det litt vanskelig å skulle definere prosjektlederrollen, arbeidsoppgavene og ansvarsområdene på en enkel og rett frem måte. Når de kommer til forståelse av hva «ledelse innover» er, ser vi at det er nært knyttet opp til praktisk utførelse av denne typen ledelse.

Vi strukturerer vår analyse og teori om «ledelse innover» basert på følgende modell, der vi ser på nøkkelbegreper innenfor henholdsvis «ledelse av den enkelte» og «ledelse av teamet».



Figur 19 Ledelse innover – en modell for å forstå begrepet

Innenfor «ledelse av den enkelte» fant vi at prosjektlederne i praksis opplever seg som nærmeste *personalleder* til teamet de har ansvar for. Oppgaven oppleves likevel litt ullen og mange setter ord på det på en måte som om det skulle bety at «jeg er jo egentlig det, men likevel ikke». Ingen av virksomhetene vi var i kontakt med hadde knyttet noe formalisert personalansvar til prosjektlederstillingene, men flere informantene ga uttrykk for at det er forventet av prosjektlederne i selskapet at de skal utøve en viss grad av personalledelse.

Med tanke på prosjektlederens utøvelsen av personalledelse i det daglige og rollen det vanligvis forventes at hun skal fylle, mener vi at prosjektlederen gjerne kan omtales som *personalledelsens førstelinje* eller at prosjektlederen innehar *det daglige personalansvaret*. Vi

ser imidlertid behov for at virksomhetene gjør ansvarsfordeling mellom linjeleder og prosjektleder enda tydeligere og at de i tillegg sørger for at prosjektleder faktisk har ressurser til å utføre sin del av oppgavene innenfor prosjektets budsjetter.

Når det gjelder *HR*, *Brukervennlig HR* og *Støttende ledelse* fant vi at flere av prosjektlederne gjennomfører en-til-en-samtaler med sine prosjektmedarbeidere. Vi fant at de benytter disse samtalene til blant annet for å gi hjelp og støtte til medarbeideres kompetanse og utviklingsplanlegging.

Motivasjon er også et av nøkkelbegrepene innenfor «ledelse av den enkelte». Vi fant at informantene trekker frem viktigheten av å ha motiverte medarbeidere og det å fange opp signaler tidlig dersom noen sliter med lav motivasjon. Når det gjaldt hva prosjektlederne konkret gjør som ledere for å skape motivasjon hos den enkelte medarbeider fikk vi ikke ut veldig mange eksempler fra informantene. Viktigste funn er at flere trekker frem at det å delegerer ansvar og samtidig vise tillit og gi nok frihet til den enkelte er viktige momenter de var bevisste på i forbindelse med motivasjon. De knytter også det med å sette en tydelig retning og jobbe med felles avklarte mål for prosjektet opp mot motivasjonsarbeidet.

Innenfor «ledelse av teamet» fant vi at de aller fleste informantene er innom dette med å skape trivsel, åpenhet og tillit som viktig i forbindelse med teamledelse.

Innenfor nøkkelbegrepet *teambygging*, fant vi at informantene er seg svært bevisst at teambygging er viktig, selv om dette er et begrep som det legges ulikt innhold i. Det å skape eierskap og lojalitet i teamet er begreper som blir trukket frem som viktige mål for teambyggingen. Informantene vektlegger også at det å bygge et team er noe som skjer hele tiden, og at teamet bygges ved å bruke mye tid sammen, særlig i oppstarten av et prosjekt. For informantene er dermed teambygging ikke bare redusert til enkeltaktiviteter med merkelappen «teambuilding».

Teambygging ble også brukt som et virkemiddel når prosjektleder skulle sette *felles retning* til teamet. Vi fant også at informantene anså det som svært viktig at prosjektleder sørger for at prosjektteamet jobber mot et felles mål.

Tillit er også et nøkkelbegrep ved ledelse av teamet som informantene anser som svært viktig og henger sammen både med trivsel, motivasjon og det å skape vilkår for fremdrift i prosjektene.

Til slutt merket vi oss at ingen av informantene gir inntrykk av at de har jobbet strukturert med å bruke aktuelle teorier for teamutvikling og gruppedynamikker som for eksempel *SPGR-modellen*.

Selv om funnene våre bekreftet antakelsen vår om at det i svært liten grad er en allmenngyldig forståelse av hva «ledelse innover» er og hvordan en prosjektleder skal utføre «ledelse innover», ser vi likevel at modellen vi har brukt og de tilhørende nøkkelbegrepene for en stor del gir et dekkende bilde av hvordan IT-prosjektlederens «ledelse innover» forstås og utøves.

Kompetanseanskaffelse

Antakelsen som har ligget til grunn for datainnsamlingen og analysen omkring forskningsspørsmålet "*Hvordan sørger virksomheter for at IT-prosjektledere har kompetanse for «ledelse innover?»*" er at virksomheter må sørge for at prosjektlederne har en grunnleggende kompetanse til å utføre «ledelse innover». Vi har undersøkt hva som gjøres i virksomhetene med tanke på å sørge for at prosjektleder skal inneha den nødvendige kompetansen og ressursene før selve prosjektet startes opp. I den forbindelse har vi fokusert på kompetanseanskaffelse gjennom *rekruttering, læring og kompetanseutvikling*.

Vi fant at virksomhetene er bevisste på at når de rekrutterer prosjektledere, er det ledere de rekrutterer – ikke administratorer. Videre ser vi at de bevisst ser etter personlighetstrekk som henger systematisk sammen med lederevner: utadvendthet, følelsesmessig stabilitet, åpenhet for erfaring, behagelighet og samvittighetsfullhet. De benytter også utvalgsmetoder som har de høyeste validitetskoeffisientene for å forutsi fremtidige jobbprestasjoner.

Innenfor planlagte læringstiltak ser vi at virksomhetene i liten grad benytter seg av eksterne kurs – og at de som gjør det, lar det være opp til prosjektlederne å identifisere hvilke kurs de skal delta på. Opplæringstiltakene som benyttes er altså i all hovedsak interne og informantene beskriver at opplæring gis i hovedsak som kurs, prosjektlederforum, flerkildetilbakemeldinger og en-til-en samtaler med prosjektoppfølger. Selv om dette ikke er gjengs for alle, fant vi at noen virksomheter har kurs og programmer som har vært spesielt myntet på «ledelse innover»-perspektivet av det å være prosjektledere. I tillegg forteller en virksomhet at de har bakt inn en del personlighetstester og –utvikling i sine generelle opplæringsprogrammer slik at de utøver *ledelsesutvikling* – ikke bare lederutvikling. Felles for alle organisasjoner var at de hadde en form for prosjektlederforum som blir brukt til erfaringsutveksling og til å ta opp faglige temaer. Disse organiseres som regel av «linja» hvor prosjektlederne er ansatt. Det er også prosjektleders personalleder som sørger for å organisere

flerkildetilbakemeldinger for prosjektleder i virksomhetene som bruker dette. Personalleder og prosjektleder benytter dette for å sette nye utviklingsmål, også innenfor temaet «ledelse innover». Dette viser også at prosjektleders personalleder har betydning for hvordan prosjektleder arbeider med «ledelse innover».

Det tydeligste kompetansetiltaket for prosjektledere, er imidlertid en-til-en-samtaler mellom prosjektleder og prosjektoppfølger. Disse ligger i skjæringspunktet mellom veiledning og coaching og hovedfokuset er på å sikre kvalitet på prosjektets leveranser. Vi fant imidlertid at de har prosjektleders kompetanseutvikling som bonuseffekt. Selv om prosjektoppfølgerne ikke nødvendigvis har fått spesifikk opplæring til å gjennomføre disse møtene, ser vi at disse fyller en funksjon som utviklingstiltak for prosjektleders kompetanse siden de omfatter elementer som kan inngå i effektiv lederutvikling. Det er imidlertid grunn til å spørre seg om virksomhetene oppnår den effekten en-til-en-samtalen har potensiale for. Dette fordi det er vanskelig å følge opp at prinsipper som sikrer suksess for et læringstiltak følges når tiltaket i utgangspunktet ikke er definert som et kompetansetiltak. I tillegg går det frem at de som møter prosjektlederne i disse en-til-en-samtalene ikke har noen felles måte å jobbe på, og det tyder også på at de ikke har fått nødvendig opplæring til å ivareta kompetanseutviklingskomponenten i slike en-til-en-samtaler.

Funnene våre bekreftet antakelsen vår om at virksomheter må sørge for at prosjektlederne har en grunnleggende kompetanse til å utføre «ledelse innover» - og at de gjør dette i ganske stor grad. Det er likevel påfallende at det viktigste kompetansetiltaket, en-til-en-samtalen, først og fremst anses som et kvalitetssikringstiltak for prosjektet og mindre som kompetansetiltak. Konsekvensen av dette kan være at de ikke får utnyttet en-til-en-samtalens fulle potensial.

Legge til rette for «ledelse innover» underveis i prosjekter

Antakelsen som har ligget til grunn for datainnsamlingen og analysen omkring forskningsspørsmålet "*Hvordan legger virksomheter til rette for IT-prosjektleders "ledelse innover" underveis i prosjekter?*" er at man kan organisere prosjektoppfølgning på en måte som stimulerer til god utøvelse av «ledelse innover».

Vi har undersøkt hvordan prosjektleder følges opp med tanke på at «ledelse innover» blir gjort på en god måte og i hvor stor grad blir det budsjettert med at prosjektleder kan bruke tid og penger på «ledelse innover»-dimensjonen i prosjektet. Vi har i den forbindelse fokusert på rapporteringen prosjektleder gjør til prosjektkontoret enten i rapporteringsmøter eller i en-til-en-samtaler.

Vi fant at rapporteringsmøtene i hovedsak merkantile og har fokus på prosjektstatus. Selv om prosjektleder gis rom for å rapportere også innenfor tema som gjelder «ledelse innover» oppfattes ikke dette av prosjektleder som styringsfaktor som er interessant for rapporteringsmøtet. Det er påfallende at selv organisasjoner der det eksplisitt uttales at det forventes at prosjektleder tar en del personallederoppgaver, er ikke «ledelse innover» eller liknende en styringsfaktor det rapporteres på i rapporteringsmøter.

Vi fant også at rapportering på «ledelse innover» har et visst fokus i en-til-en-samtalene mellom prosjektleder og prosjektoppfølger. Understøttelse av «ledelse innover» underveis i prosjekter skjer altså først og fremst gjennom disse en-til-en-samtalene. Likevel er det grunn til å anta at graden av oppfølging på «ledelse innover» varierer svært fra prosjektoppfølger til prosjektoppfølger. Dette fordi prosjektoppfølgere ikke følger omforente maler og metoder for gjennomføring av en-til-en-samtaler. Det at prosjektoppfølgerne også henviser til at de ofte tar utgangspunkt i rapportering i sine samtaler, viser at de formelle styringsfaktorene også legger grunnlag for en-til-en-samtalene.

Vi fant også at det var en felles forståelse blant informantene at det trengs noe økonomisk spillerom for å kunne utføre «ledelse innover». Informantene meldte også om at så lenge prosjektleder legger seg innenfor virksomhetens retningslinjer for slike tiltak, blir de som regel godkjent. Dette til tross for at det ikke nødvendigvis har en egen post i prosjektbudsjettet. Det at prosjektlederne utfører slike tiltak på tross av manglende budsjettposter og styringsfaktorer på ledelse innover, kan tyde på at det er skapt en kultur for «ledelse innover» uten hjelp fra prosjektoppfølgingsrutiner.

Funnene fra undersøkelsen bekrefter i svært liten grad vår antakelse om at virksomhetene organiserer prosjektoppfølging på en måte som stimulerer til god «ledelse innover». Vi mener at det ikke er grunnlag for å si at dette verken er mulig eller ønskelig, men at våre informanternes virksomheter i liten grad benytter prosjektoppfølging til dette.

Oppsummering

Forskningsmodellen vår viser at de tre forskningsspørsmålene våre alle er aspekter av problemstillingen *Hvordan legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover»?*

Vi har vist at for å kunne legge til rette for IT-prosjektlederens utøvelse av «ledelse innover» er det viktig å ha en felles forståelse i virksomheten av hva ledelse innover er og hvordan det utøves av IT-prosjektlederen. Modellen vi har utarbeidet og de tilhørende nøkkelbegrepene

kan være en hjelp for å skape dette. I tillegg er det er potensiale for å styrke prosjektleders utøvelse av «ledelse innover» ved klarere ansvarsfordelinger mellom prosjekt og linje innenfor personalledelse.

Vi har også vist at kompetanseanskaffelse benyttes aktivt for å sørge for at IT-prosjektleder har kompetanse for «ledelse innover», både gjennom målrettet rekruttering og gjennom planlagte læringstiltak som kurs, prosjektlederforum, flerkildetilbakemeldinger med påfølgende oppfølgingstiltak og en-til-en samtaler med prosjektoppfølger.

Til slutt har vi vist at det i liten grad legges til rette for IT-prosjektleders «ledelse innover» underveis i prosjekter gjennom prosjektrapportering og budsjettering. En styrking av dette vil ikke bare prege hvilke aktiviteter prosjektleder utfører, men også kompetanseutviklingen innenfor «ledelse innover» siden prosjektrapportering ofte er utgangspunkt for en-til-en-samtalene.

De virksomhetene som vi har undersøkt er virksomheter som har utstrakt bruk av prosjekter som leveransemetode for IT-utvikling. Vi har også lagt vekt på å inkludere virksomheter vi vet har kunnskap og erfaringer som vil utvide vår horisont og forståelse av problemstillingen. Selv om utvalget er relativt begrenset er funn og systematisering av en slik art at vi mener de kan være nyttige også for andre organisasjoner – ikke bare innenfor IT.

5.2 Anbefaling til virksomheter

Basert på våre undersøkelser kan vi dermed anbefale virksomheter følgende for å understøtte IT-prosjektleders utøvelse av «ledelse innover»:

Aspekt ved ledelse innover	Anbefalt tiltak for å understøtte IT-prosjektleders utøvelse av «ledelse innover»
Skape felles forståelse av hva «ledelse innover» er og hvordan det utøves	Formalisere og tydeliggjøre mer konkret hvilke områder innenfor det formelle personalansvaret prosjektlederne skal ha en rolle – og hvordan denne rollen skal utføres. Aktuelle begreper å bruke i den forbindelse kan for eksempel være "personalledelsens førstelinje" eller at prosjektleder har "det daglige personalansvaret" for prosjektmedarbeideren
	Formalisere prosjektlederens informasjonsbidrag inn i medarbeidersamtalene
	Legge opp til at prosjektleder har jevnlig en-til-en samtaler med prosjektmedarbeiderne

Sørge for IT-prosjektledere har kompetanse for «ledelse innover»?	Styrke både interne og eksterne kurstilbud innenfor temaer som "prosjektleder som leder", personalledelse/HR, teambygging og gruppedynamikk.
	Gi prosjektoppfølgers en-til-en samtaler med prosjektleder status som et kompetansehevende tiltak og sørge for at sentrale læringsprinsipper følges
	Styrke prosjektoppfølgers coaching/veileder-kompetanse til bruk i en-til-en-samtaler
Legge til rette for IT-prosjektleders «ledelse innover» underveis i prosjekter	Innføre «ledelse innover»-dimensjonen som en styringsfaktor i prosjektrapportering
	Benytte en-til-en-samtaler mellom prosjektleder og prosjektoppfølger i tillegg til rapporteringsmøter
	Innføre krav om at alle prosjektbudsjett skal inneholde en post for teambygging og andre ledelse innover-tiltak

5.3 Anbefaling for videre forskning

Gjennom arbeidet med oppgaven har vi funnet mye informasjon, men vi ser også områder som kan være interessante å undersøke videre. Dette er en kort oppstilling av det vi har sett:

- Rapportering på styringsfaktoren «ledelse innover»?
Her bør en se på hvilke dimensjoner skal det rapporteres på og om det skal benyttes kvalitative, kvantitative data – eller en kombinasjon av dette.
- Utvikling av en-til-en-samtalen til å utnytte sitt fulle potensial som kompetanseutviklingstiltak
- Betydning av coaching/veiledningskompetanse hos prosjektoppfølger for prosjekters leveranseevne og suksess
- Betydning av at «ledelse innover»-dimensjonen er synliggjort i virksomheters formelle prosjektmodell for hvordan «ledelse innover» utøves i prosjekter

6 Litteraturliste

Arindam, B. et al. (1982) *Effective evaluation*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Arnulf, J. K. (2012) *Hva er ledelse*. Oslo, Universitetsforl.

Chatfield, C. & Johnson, T. (2010) *Microsoft Project 2010 Step by Step*, Pearson Education.

Cheng, M.-I., Dainty, A. R. J. & Moore, D. R. (2005) What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 15 (2005), s. 25-37.

Dai, C. X. & Wells, W. G. (2004) An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22 (7), s. 523-532.

Day, D. V. (2000) Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11 (4), s. 581-613.

DeMarco, T. & Lister, T. R. (1987) *Peopleware: Productive Projects and Teams*, Dorset House Publishing Company.

Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2016) *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015) *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Bergen, Fagbokforl.

Esnault, M. (2005) *Prosjektoppstart : du har ikke tid til å ha det travelt*. Oslo, Gyldendal akademisk.

Hjertø, K. B. (2013) *Team*. Bergen, Fagbokforl.

Ilgen, D. R. (1994) Jobs and roles: Accepting and coping with the changing structure of organizations. I: *Personnel selection and classification*. Hillsdale, NJ, US, Lawrence Erlbaum Associates, Inc, s. 13-32.

Imran, A. & Zaki, A. (2016) Impact of Human Capital Practices on Project Success. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5 (6), s. 1-16.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen, Fagbokforl.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.

Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget.

Karlsen, J. T. (2013) *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo, Universitetsforl.

Karlsen, J. T. & Gottschalk, P. (2002) Management roles in information technology projects. *Project Management*, 8 (1), s. 7-13.

Karlsen, J. T. & Gottschalk, P. (2008) *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utg. Oslo, Universitetsforl.

Klein, C. et al. (2009) Does Team Building Work? *Small Group Research*, 40 (2), s. 181-222.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. 3. utg. Bergen, Fagbokforl.

Kvale, S. et al. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo, Gyldendal akademisk.

Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen, Fagbokforl.

Mason, J. (2002) *Qualitative researching*. 2nd ed. London, Sage.

Mikkelsen, H. & Riis, J. O. (1998) *Grundbog i prosjektledelse*. 6. udg. Rungsted, Promet.

Mintzberg, H. (1994) Rounding out the manager's job: Sloan Management Review 36 (1), 11–26 (Fall 1994) (Book Review).

Nordhaug, O. (2002) *LMR : ledelse av menneskelige ressurser : målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo, Universitetsforl.

Norsk Psykologforening. (11.Jan 20162016) *Hva er ledelse og hvorfor er ledelse viktig?* [Internett]. <https://www.psykologforeningen.no/publikum/anbefalinger-for-lederutvikling/hva-er-ledelse-og-hvorfor-er-ledelse-viktig>, Norsk psykologforening. Tilgjengelig fra: [Lest 11.11].

NOU Skard, Ø. (1986) *Livslang læring*. Oslo, Universitetsforlaget.

Office of Government Commerce. (2010) *Styring av vellykkede prosjekter med PRINCE2*. 9780113312382. TSO.

Patton, M. Q. (1990) *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. Newbury Park, Sage.

Paulk, M. C. (2013) A Scrum Adoption Survey. *Software Quality Professional*, 15 (2), s. 27-34.

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2011) *Scrumguiden*TM.

Sjøvold, E. (2014) *Resultater gjennom team*. Oslo, Universitetsforl.

Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1990) *Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, Calif, Sage.

VEDLEGG A - SAMTYKKESKJEMA

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

” Både prosjektleder og personalleder?”

Bakgrunn og formål

Som en del av MBA ved Universitetet Nord gjennomfører vi en undersøkelse om hvordan norske virksomheter understøtter prosjektledelsesoppgaver som dreier seg om å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet, for eksempel gjennom å støtte, motivere og inspirere den enkelte på teamet.

Vi har valgt å fokusere på IT-prosjekter, og ønsker derfor å komme i kontakt med prosjektledere, og de som har oppfølgingsansvar mot prosjektledere. Det siste kan være prosjektkontor (PMO), linjeledere eller andre personer som følger opp prosjektledere i den prosjektlederfaglige dimensjonen. Vi tar kontakt med virksomheter som vi vet kjører en rekke IT-prosjekter og har en viss systematikk omkring oppfølging av prosjektledere. Vi vil helst at hver virksomhet stiller med en prosjektleder og en prosjektoppfølger.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju på 45-75 minutter. Spørsmålene vil omhandle hvordan deres virksomhet rekrutterer, utdanner og følger opp prosjektledere, spesielt med fokus på «personalleder»-delen av prosjektlederoppgavene.

Intervjuene kan gjennomføres enten på deltakers arbeidsplass, eller, hvis ønskelig, på en av våre arbeidsplasser (Sopra Steria eller Agens). Om ikke annet er mulig, kan også videokonferanse benyttes.

Intervjuene vil bli tatt opp på bånd og senere skrevet ut i tekst.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Navneliste med kontaktinformasjon og koblingsnøkkel til intervjuet vil bli lagret separat fra intervjuet. Kun prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til denne.

Transkribert lydopptak vil ikke inneholde identifisering av personopplysninger eller virksomhet. Deltakere i studien vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven, verken direkte eller gjennom beskrivelse av virksomheten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.des. 2017. Personopplysninger og lydopptak vil bli slettet når prosjektet avsluttes. Alt annet materiale vil bli anonymisert innen prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert,

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Håvard Måseide, 93 06 63 74 eller veileder Frode Soelberg, 75 51 76 90.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta: _____

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

VEDLEGG B - Intervjuguide

Intervjuguide – oppdatert 06.10.2017

Innledning:

1. Forberedelse: Lag klar opptaksfil og si intervjunr. Før opp intervjunr i oversikten
Gunhild har på sin PC
2. Reflekter rundt feltsituering, selvbiografisk situering og tekst-situering.
3. Velkommen og introduksjon
4. Fortell kort om prosjektet
 - a. Gode prosjektledere er god på det mellommenneskelige aspektet
 - b. Hvordan understøtter virksomheter dette?
5. Gjennomgang av samtykkeskjemaet – og signatur
 - a. Reflekter sammen med respondent rundt aktuell feltsutiering, selvbiografisk situering og tekst-situering
6. Hvordan gjør vi dette:
 - a. Slår på opptaker etter innledning
 - b. Lead stiller spørsmål – den andre understøtter
 - c. Vi noterer litt så vi husker litt til oppfølgingsspørsmål
 - d. Ingen svar er riktige eller feil – vi vil høre hva du har opplevd og tenker

Avslutning:

1. Ønsker du å motta oppgaven etterpå?
2. Har du mulighet til å dele noe av følgende med oss:
 - a. Overordnet prosessbeskrivelse
 - b. Rollebeskrivelse prosjektleder - sjekklister
 - c. Rollebeskrivelse prosjektoppfølger – sjekklister
 - d. Rekrutteringsstrategi for prosjektledere
3. Har du noen tilbakemelding på selve intervjusituasjonen eller spørsmålene?
4. Etterarbeid:
 - a. Skriv i intervjuloggen
 - b. Legg inn i Intervjuer – tabellarisk
 - c.

1) Aktuelle spørsmål til prosjektledere:

Spørsmål	Det vi vil vite	Notater
Hvor lenge har du jobbet i virksomheten? Hvor lenge har du jobbet? Hvor lenge har du vært prosjektleder? Hvilken utdanning har du?	Oppvarming	
I prosjektene du har vært i det siste, hvilke arbeidsoppgaver har vært del av prosjektlederoppgaven? Hvordan har tidsfordelingen vært mellom de forskjellige arbeidsoppgavene? Hva syns du om den tidsfordelingen? Hva tenker du er de viktigste egenskapene til en god prosjektleder?	Arbeidshverdag og ansvarsoppgaver som prosjektleder <ul style="list-style-type: none"> - Blir personallederansvar belyst uoppfordret? - Lever de opp til sine egne ønsker om tidsfordeling? 	
<i>(Presentere begrepet "Ledelse innover")</i> Hva tenker du om denne dimensjonen i prosjektleder-rollen? Hvordan utøver du som prosjektleder "ledelse innover"? Kan du nevne eksempler? (det kan være for å inspirere, motivere, støtte, teambygging, bygge tillit og god kommunikasjon etc)?	Få klarhet i hva vi mener – og ev. pense inn på problemstillingens tema. Definisjon fra Mikkelsen og Riis: "Ledelse innover": Denne ledelsesoppgaven dreier seg om å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet. Det kan f.eks være å motivere, inspirere og støtte den enkelte, HR-relatert + bygge et godt team, skape tillit og god kommunikasjon .	
Hvilken oppfølging får du fra virksomheten i forbindelse med prosjektlederrollen <ul style="list-style-type: none"> - Statusmøter som en del av prosjektet? <ul style="list-style-type: none"> o Leveranse o Prosjektlederfaget - Medarbeidersamtaler - Andre arenaer/samlinger/Kurs? 	Oppfølging fra selskapet i forbindelse med arbeids- og ansvarsoppgaver?	
<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke spørsmål blir stilt på slike oppfølgingsmøter? - Hva må du rapportere? - Hvordan blir "Ledelse innover"-dimensjonen tatt opp og fulgt opp? - Hvem har initiert oppfølgingspunktene? 	Avdekke hva selskapet egentlig ser etter	
Er dette gjengs måte å gjøre dette på i virksomheten? Har dere malverk?	Avdekke om dette er generelt – eller bare respondent	
Hvilke tiltak gjør du eventuelt for å styrke din kompetanse på det som har med	Kompetansebygging innenfor feltet.	

"ledelse innover"?		
Hvilke kriterier blir du evaluert på (enten offisielt eller uoffisielt) som prosjektleder?		
-Hvilke kriterier regner du som viktige for å måle et prosjekt/prosjektteams grad av suksess?	Er det fokus på andre ting enn leveranse (Tid, kost, kvalitet)?	
Opplever du at det er midler og mandat innenfor prosjektbudsjettet til å investere i tiltak knyttet til "Ledelse innover" (Eks: teambuildings- og trivselstiltak?)	Vises ledelsens ord i ressurstildelingen?	
Hvordan opplever du at virksomheten verdsetter din kompetanse og innsats innenfor "ledelse innover-aspektet ved prosjektledelse? (det mellommenneskelige aspektet) -opplevde du at dette ble lagt vekt på ved ansettelse?	Ser virksomheten etter gode personalledere, eller bare leveransekompetanse?	
Har det skjedd en utvikling i hva du og virksomheten tenker om dette siden du begynte å jobbe med dette?		
Til oppsummering: Hvordan sørger din virksomhet for at prosjektleder har kompetanse for "ledelse innover"?	Forskningsspørsmålene – som wrap up	
Hvordan legger din virksomhet til rette for "ledelse innover" underveis i prosjektet?		
Har du noen andre ting du har lyst å fortelle om det mellommenneskelige aspektet ved prosjektledelse i din virksomhet?	Wrap up	
Hva av det vi har snakket om er viktigst?	Wrap up	

2) Aktuelle spørsmål til de med oppfølgingsansvar for prosjektledere:

Spørsmål	Det vi vil vite	Notater
<p>Hvor lenge har du jobbet i virksomheten? Hvor lenge har du jobbet med prosjektoppfølgning? Hvilken rolle har du overfor prosjektledere? -personalansvar etc. Er du involvert i ansettelse av prosjektledere?</p>	<p>Oppvarming</p>	
<p>Hvilke arbeidsoppgaver tenker du er en del av prosjektlederoppgaven? Hvordan ser du at tidsfordelingen er mellom de forskjellige arbeidsoppgavene i prosjektene du følger opp? Hva syns du om den tidsfordelingen? Hva tenker du er de viktigste egenskapene til en god prosjektleder?</p>	<p>Arbeidshverdag og ansvarsoppgaver som prosjektleder</p> <ul style="list-style-type: none"> - Blir personallederansvar belyst uoppfordret? - Lever de opp til sine egne ønsker om tidsfordeling? 	
<p><i>(Presentere begrepet "Ledelse innover")</i> Hva tenker du om denne dimensjonen i prosjektleder-rollen? Hvordan utøver selskapets prosjektledere "ledelse innover"? Kan du nevne eksempler? (det kan være for å inspirere, motivere, støtte, teambygging, bygge tillit og god kommunikasjon etc)?</p>	<p>Få klarhet i hva vi mener – og ev. pense inn på problemstillingens tema. Definisjon fra Mikkelsen og Riis: "Ledelse innover": Denne ledelsesoppgaven dreier seg om å lede den enkelte prosjektmedarbeider og prosjektteamet. Det kan f.eks være å motivere, inspirere og støtte den enkelte, HR-relatert + bygge et godt team, skape tillit og god kommunikasjon .</p>	
<p>Hvilken oppfølging gir virksomheten prosjektlederne i forbindelse med prosjektlederrollen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Statusmøter som en del av prosjektet? <ul style="list-style-type: none"> o Leveranse o Prosjektlederfaget - Medarbeidersamtaler - Andre arenaer/samlinger/Kurs? 	<p>Oppfølging fra selskapet i forbindelse med arbeids- og ansvarsoppgaver?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke spørsmål blir stilt på slike oppfølgingsmøter? - Hva må rapporteres? - Hvordan blir det mellommenneskelige aspektet ved ledelse tatt opp og fulgt opp? - Hvem har initiert oppfølgingspunktene? 	<p>Avdekke hva selskapet egentlig ser etter</p>	

Er dette gjengs måte å gjøre dette på i virksomheten? Har dere malverk?	Avdekke om dette er generelt – eller bare respondent	
Hvilke kriterier evalueres prosjektlederne dine på (enten offisielt eller uoffisielt)		
-Hvilke kriterier regner du som viktige for å måle et prosjekts grad av suksess?	Er det fokus på andre ting enn leveranse (Tid, kost, kvalitet)?	
Settes det av midler og mandat innenfor prosjektbudsjettet slik at prosjektleder kan investere i "ledelse innover"-dimensjonen (teambuildings- og trivselstiltak?)	Vises ledelsens ord i ressurstildelingen?	
Hvordan opplever du at virksomheten verdsetter prosjektledernes kompetanse og innsats innenfor "ledelse innover"? -Hvordan kommer dette til uttrykk for eksempel ved ved ansettelse?	Ser virksomheten etter gode personalledere, eller bare leveransekompetanse?	
Har det skjedd en utvikling i hva du og virksomheten tenker om dette siden du begynte å jobbe med dette?		
Til oppsummering: Hvordan sørger din virksomhet for at prosjektleder har kompetanse for "ledelse innover"? Hvordan legger din virksomhet til rette for "ledelse innover" underveis i prosjektet?	Forskningsspørsmålene – som wrap up	
Har du noen andre ting du har lyst å fortelle om det mellommenneskelige aspektet ved prosjektledelse i din virksomhet?	Wrap up	
Hva av det vi har snakket om er viktigst?	Wrap up	

VEDLEGG C - Eksempler fra transkriberingen av intervjuene

(TILFELDIG UTKLIPP FRA INTERVJU NR 2)

G: Ja. Hva gjør du i sånne prosjektsamtaler?

O: Da spør jeg, ja, tar, ja, tar en prat om hverdagslivet på prosjektet med den enkelte, og snakker om hvilken opplevelse de har av, altså hvordan de opplever å jobbe på prosjektet sånn i den, ja, nå, liksom. Og jeg prøver å få en følelse av, finne litt ut av om det er prosjekt de opplever som gir eller tar energi, og ja, litt i forhold til hvordan de opplever at de får gjort jobben sin, om de syns de leverer godt håndverk i prosjektet, om de, ja hva de tenker om eierskap til det produktet vi lager, og hvordan de er i forhold til det, og så i forhold til kommunikasjon, om de syns, hva de tenker om den, kommunikasjon, rolle på prosjektet og, ja, om det er ting vi kan gjøre for at de skal få en enda bedre hverdag, eller føle at de følges opp enda bedre.

G: Hvor ofte har du de samtalenene?

O: Fra em, det er ikke noe jeg har holdt på med hele tiden mens jeg har jobbet her...

G: Nei.

O: Men siden jeg startet så har det vært mellom, fra 2 til 6 ganger i året, ja. Så for eksempel på et av prosjektene jeg har nå så er det månentlig.

G: Ja. Så det, så da bruker du... Det blir en del tid på det også. Har du noe... Følges det opp noe fra, har du noe internrapportering i A? Altså sånn, når du, har du noen som følger opp deg som prosjektleder fra A?

O: Ja, vi har en rolle som vi kaller «Head of process» som har en litt sånn koordinerende funksjon mellom prosjektene og som også da tar jevnlig litt sånn tempen med prosjektleder og kaller meg inn til prosjektsamtaler i ny og ne. Det syns jeg er veldig nyttig. Kjempefint forum for å få reflektert rundt både hvordan liksom prosjektet har gått nå, men også i forhold til mine oppgaver i prosjektet. Er det ting jeg har glemt å tenke på, eller noe, ja, det er ofte slik at ting kommer opp da, når en bare får snakket med noen om det, at det blir tydeligere for meg selv at nå er det dette som trengs å gjøre på dette prosjektet for at det skal, ja, komme en eller annen plass videre.

G: Ja. Hvor ofte har dere de møtene her?

O: Jeg tror at vi i en periode har hatt det månentlig, men nå er det lenge siden sist, så det... Er ikke helt sikker på om det kan ha sklidd ut eller om det, hva status er.

G: Men hva, hva er det, har det vært noen fast agenda for de møtene, har du noe du må forberede til de møtene?

O: Jeg har ikke pleid å forberede noe, men det har vært en, det har vært sånn at han som har den rollen har hatt en liste med spørsmål som jeg har pleid å pløye igjennom. Og, men jeg har ikke tatt stilling til de på forhånd, så jeg har liksom kommet da, så har det vært en plass hvor jeg kan bare, bare liksom luften tankene om prosjektet, og få stilt, jeg opplever at jeg har fått stilt veldig gode spørsmål som har gjort at jeg har gått ut fra møtet og liksom vært litt sånn derre, ja, hatt en ny to-do-liste og vært litt sånn ivrig på at ting som kan gjøres, forbedres eller...

G: Ja. Kan du si noe om hvilke spørsmål du har fått? Altså hva, hva, og hva handler de om?

O: Ja. Det har vært mye forskjellig, men for eksempel hva, hvordan tenker du at dere leverer i forhold til kunden sine mål? Hvordan, hvor opptatt er teamet av prosjektet, hvor, ja, hva kundene skal oppnå. Så på en måte, litt sånn... Business-relaterte spørsmål. Men også litt i forhold til trivsel og hvordan, ja, kommunikasjonen er mellom teammedlemmer, eller om det ja. Kan ikke huske sist det var nå faktisk, så jeg ble litt sånn «hva er det egentlig vi snakker om?». Ja, ulike ting.

(TILFELDIG UTKLIPP FRA INTERVJU NR 3)

G: Ja. Så, men, så hvor mye av den, for du snakket jo med de her også. Du snakker jo ikke bare med lederne deres, du snakker jo med de og, hva, er det noe tid til det liksom?

O: Ja, det gjør vi jo fortløpende i hele prosjektet, det er jo daglig dialog, ved oppmøte, i det hele tatt, vi sitter sammen og prater fortløpende.

G: Inngår det i den prosenten på oppfølging av prosjektdeltakere, eller er det egentlig prosjektaktivitet?

O: Ja, det går jo i en sånn combo det der da, det er jo mest aktiviteter og status på aktiviteter vi snakker om når vi sitter i den settingen der da.

G: Ja.

H: Hva tenker du er de viktigste egenskapene til en prosjektleder?

O: Det jeg tror må være det viktigste er at du får de til å spille på lag, at vi har felles mål. At vi får alle deltakerne med i gruppen og at vi jobber mot det felles målet. Altså teambuilding, det er egentlig det som er stikkordet mitt. Det handler da å drive i prosjektet sånn at alle, selv om du har en liten del aktivitet inni der, så er den like viktig som resultatet til slutt. Slik at alle får et eierskap til det, så det er teambuilding.

H: Har du noe eksempel på hvordan du pleier å jobbe med slike ting for å få det til å fungere.

O: Ja, starter jo alltid med, når vi starter opp et prosjekt, med å kalle sammen alle de som kommer til å være bidragsyttere inni her, og fortelle de hvor vi skal hen, hva er målet med det vi skal gjøre. Og hva som er deres rolle i det her her. Og jobbe kontinuerlig med de for å få de til å skjønne det at selv om du har levert din lille delaktivitet, så er ikke prosjektet levert, så du må, du må ha interesse hele veien til vi har tatt sign-off. Og så har vi jo oppfølgingsmøter og sånn hele veien, og så er det jo hvis du ser at noen er i ferd med enten å miste fokuset eller noe sånn, så er det jo om å gjøre å fange det opp og dra de inn i gruppen igjen, og så få de til å få det fokuset. Det... Så det blir mye sånn, holdt på å si, lagbygging.

H: Nå er du, nå er du på en måte inne på det som er kjernen på det som vi driver å skrive oppgave om, vi har, vi bruker et sånt begrep som vi kaller, det er ikke vi som har funnet det opp da, men i deler av litteraturen bruker de et begrep som kalles «ledelse innover», som handler om nettopp de tingene du var inne på her, å lede den enkelte prosjektmedarbeider og teamet til å funke optimalt, og da kan det handle om ja, motivasjon, hvordan inspirere og støtte, bygge et godt team, tillit, kommunikasjon. Har du noen, du nevnte jo det i sted rundt det med i starten av prosjekter å skape, at du gjør tiltak for å skape motivasjon og eierskap og sånt, har du noen flere eksempler på hvordan du jobber som prosjektleder med de tingene her?

O: Ja, det at jeg er tett på hele tiden, ja, det at vi i størst mulig grad prøver å samlokalisere oss. Samtidig så er jeg litt opptatt av at folk skal ha ansvar, frihet under ansvar, det har gitt veldig gode resultater i mange prosjekter jeg har ledet. Det om folk sitter på hjemmekontoret og jobber, eller om de sitter fysisk i sammen med resten av gruppen, enkelte ganger kan det være fornuftig å sitte på hjemmekontoret hvis du trenger å fokusere. Og det har jeg fått ganske mange gode tilbakemeldinger på, at jeg tillater det, men det er fordi at jeg følger opp at leveranser kommer når de skal. Om de gjør det på natten det som skal leveres om morgenen, det bryr ikke jeg meg så veldig mye om egentlig,

(TILFELDIG UTKLIPP FRA INTERVJU 8)

O: Ja, altså sånn, det går, altså det er en integrert del, og vi er veldig opptatt av det, ikke sant, en ting særlig i S da i forhold til en del andre, altså vi er ekstremt opptatt av denne power of sharing, denne, denne flate strukturen, ikke sant, altså, litt som jeg sa i sted, prosjektlederen er ikke den viktigste personen i prosjekt, er kanskje den mest synlige, men veldig opptatt av at prosjektlederen er bare en prosjektdeltaker, em, ikke sant, alle er på mange måter like viktig, så litt sånn, den evnen til å, det er feil å si kompis, men liksom bør være en del av laget, men også skjønn litt liksom skjønn litt sånn, bruke skjønn da, når du, em, nå er du inne igjen, nå er du ferdig med det, nå har vi tatt den beslutningen. Liksom evne det å fær frem og tilbake. Men hvordan vi, hvordan vi gjør det, hva var spørsmålet egentlig?

G: Litt sånn, har du noen aktiviteter, noen ting som du tenker er, dette må man gjøre for å bygge team?

O: Sånn ja.

G: Eller for å, når din ledelse innover-biten, em...

O: Nei, men, alts, det går litt sånn, det går litt på det å ta det som jeg var litt innom, det å ta eierskap til prosjektet, føle at nå er det her prosjektet mitt, em, og folkene her er mine, så skjønn litt at du er den personallederen selv, så du må liksom være åpen for å bygge dine ansatte, du skal ikke bare sørge for å levere innenfor den tidsfristen, du skal også faktisk sørge for å levere de neste tre sprintene det neste året, så du må liksom sørge for å holde, holde folket fornøyd, du må skjønn den greien at, ja, selv om du som prosjektleder blir preget av at du skal levere innenfor tid, kost og kvalitet, på et par grenser det, så er faktisk også oppgaven din å bygge teamet. Så, ikke sant, okei, jeg kan kanskje presse de nå, men da er jeg nødt til å gi de noe ledighet fremover, sånn at du får et fornøyd team, for ellers så greier du ikke å levere det der, så, så de som greier å gjøre det her, de som skjønner at liksom at, ja selvfølgelig får man midler til å finne på sosiale ting med prosjektet selv om ikke det står fundamentert noen plass at det er satt av 10% eller noe sånt til det, den som faktisk tar initiativ til å gjøre sånne ting, em, nå som vi har jo den C-festen i dag, og da er det klart, det er jo noen prosjektledere som er på Slack, og spør «Skal vi møtes» og sånne ting, men veldig mange av de som har team, de sier jo «Nei, jeg sitter heller sammen med teamet mitt», em, ikke sant, og det syntes jeg er en bra ting da, det å liksom ta vare på teamet ditt og faktisk interagere og skjønn at du er en del av teamet og bygge den, bygge den sosiale biten hele veien, på, på de delene der.

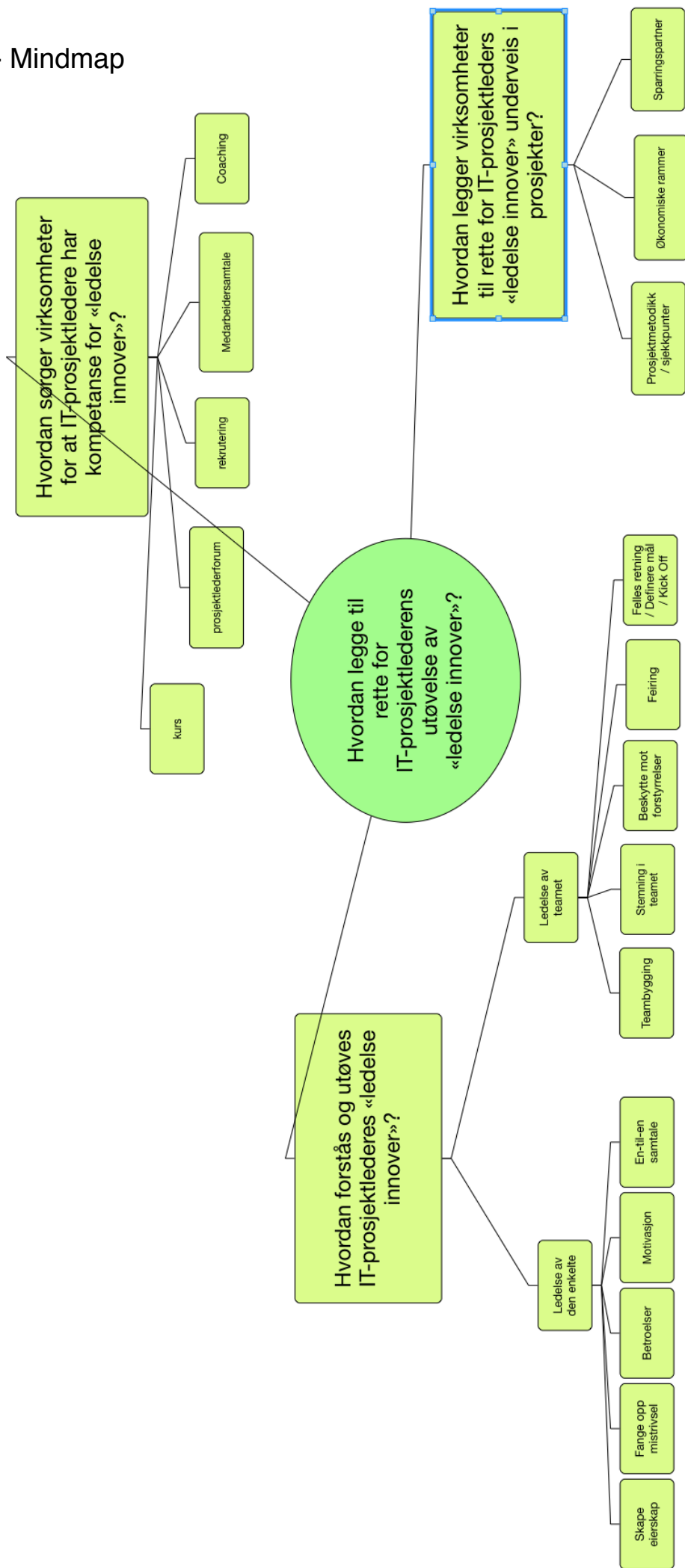
H: Så de, du nevnte at det blir gjennomført sånn, hver fjortende dag, sånn questback for eksempel, blir en spurt om de tingene her, man rapporterer på teamets trivsel på en måte?

O: Nei, fordi at det er samme questback som går ut til alle i Applications, så det er litt sånn generelle ting, em, så det går jo, det er jo en del åpne spørsmål i forhold til sånn hvor man kan ta av sånne ting, og så er det også et spørsmål som går på om det er noen i teamet du har lyst å fremheve spesielt. Men det går ikke noe spesifikt på spørsmålene i forhold til hvordan har du bygget teamet ditt siste ukene, det er det ikke.

H: Er det noen andre rapporteringsinstanser der sånne ting er en del av det som skal rapporteres på?

O: Vi får jo igjennom questback-en, så får vi jo, ikke sant, i og med at vi spør alle, så får vi veldig, det er veldig sånn føling på hvordan det går i prosjektet, fordi, ikke sant, et av spørsmålene er jo «Hvordan trives du i prosjektet?». Og da er det jo, selv om vi ikke tar

Vedlegg D - Mindmap



VEDLEGG D - KODING

Home Create Data Analyze Query Explore Layout View

Text Search Word Frequency Coding Matrix Coding Coding Comparison Last Run Query Add to Stop Words List Other Actions

Name	Sources	Referen...	Created On	Created...	Modified On	Modified B...
Endring og trender	6	4. nov. 2017, 15.35	GSS	17. nov. 2017, 20.58	GSS	GSS
▶ Fakta om informant	10	4. nov. 2017, 15.33	GSS	5. nov. 2017, 17.33	GSS	GSS
▶ Gullitater	6	4. nov. 2017, 15.32	GSS	17. nov. 2017, 20.47	GSS	GSS
▼ Hvordan legger virksomheter til rette for prosjektlederens utøvelse av "ledelse innover"~	10	4. nov. 2017, 15.27	GSS	5. nov. 2017, 17.56	GSS	GSS
▶ Hvordan forstås og utøves IT-prosjektlederens ledelse innover	9	4. nov. 2017, 15.27	GSS	25. nov. 2017, 11.32	GSS	GSS
▶ ▶ Ledelse av den enkelte	7	4. nov. 2017, 15.27	GSS	5. nov. 2017, 17.57	GSS	GSS
▶ ▶ Ledelse av teamet	9	4. nov. 2017, 15.27	GSS	Today, 10.22	GSS	GSS
▶ ▶ Gi felles retning	5	4. nov. 2017, 15.27	GSS	5. nov. 2017, 17.57	GSS	GSS
▶ ▶ Stemning i teamet	9	4. nov. 2017, 15.27	GSS	5. nov. 2017, 17.57	GSS	GSS
▶ ▶ Måleparametre	2	4. nov. 2017, 16.30	GSS	Today, 10.23	GSS	GSS
▼ Hvordan legger virksomheter til rette for IT-prosjektleders "ledelse innover" underveis i prosjektet	10	4. nov. 2017, 15.27	GSS	25. nov. 2017, 11.33	GSS	GSS
▶ ▶ Prosjektmetodikk ~ sjekkpunter	9	4. nov. 2017, 15.27	GSS	17. nov. 2017, 21.00	GSS	GSS
▶ ▶ Sparringspartner	9	4. nov. 2017, 15.27	GSS	Today, 10.23	GSS	GSS
▶ ▶ Økonomiske rammer	7	4. nov. 2017, 15.27	GSS	17. nov. 2017, 20.48	GSS	GSS
▶ ▶ Hvordan sørger virksomheter for at IT-prosjektledere har kompetanse for "ledelse innover"	10	4. nov. 2017, 15.27	GSS	25. nov. 2017, 11.33	GSS	GSS
▶ ▶ Økonomiske rammer						

Actions

SOURCES

- Internals
- Externals
- Memos

NODES

- Nodes
- Cases
- Node Matrices

CLASSIFICATIONS

COLLECTIONS

- Sets
- Memo Links
- Annotations

QUERIES

- Queries
- Results

MAPS

- Maps

Summary [Reference](#)

OPEN ITEMS

- Prosjektleder 1 (intervju 2)
- Prosjektleder 2 (intervju 3)
- Prosjektleder 3 (intervju 5)
- Prosjektleder 4 (intervju 6)
- Prosjektoppfølger 1 (intervju....)

Internals\Prosjektleder 4 (Intervju 6)

1 reference coded, 1.50% coverage

Reference 1: 1.50% coverage

G: Så det betyr at det er satt av litt penger i budsjetter som, til sånne ting, eller hvordan?
O: Satt av og satt av, jeg setter vel av, eller om jeg tar meg den friheten, eller, jeg følger jo også jeg har blitt oppfordret til det også internt at, hvis det, det har jo aldri vært noe problem, altså det blir jo ikke mye av dette her, så får nå, i hvert fall på såpass store avtaler som vi er nå at, ja, det er aksept for å gjøre en del ting da. For å...

Internals\Prosjektoppfølger 1 (intervju 1)

1 reference coded, 3.64% coverage

Reference 1: 3.64% coverage

Nei. Men har vi, du sa litt om det der å ta en øl, og sånn. Er det rom for å budsjetter til å gjøre noe sånn ekstra, sosiale tiltak og sånn...?
O: Det, det har man som prosjektreier et, utdelt et hode, og så bruker man det mest fornuftig.
G: Så det...

Frode Fjelldal Soelberg
Postboks 1490
8049 BODØ

Vår dato: 20.10.2017

Vår ref: 56214 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.09.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

56214	<i>Både prosjektleder og personalleder?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Frode Fjelldal Soelberg</i>
Student	<i>Håvard Måseide</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernuleppe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endrings skjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.12.2017 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren