

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn: Henning Hamland, Per Tommy Roten

Prosjektledernes egenskaper og relasjoner

En kvalitativ studie av relasjonsledelse innen olje og gass

Dato: 23.05.2023

Totalt antall sider: 84

Sammendrag

Prosjektlederrollen har sterke tradisjoner og det har blitt hevdet at den typisk har hatt et oppgavefokus mer enn et lederskapfokus. Ved å undersøke prosjektledernes personlige egenskaper og erfaringer, vil oppgaven bidra til å forstå dynamikken i prosjektlederrollen og betydningen av relasjonsledelse i denne konteksten. Det definerer følgende problemstilling:

Hvordan benytter prosjektledere innen olje og gass seg av relasjonsledelse for å knytte relasjoner og motivere sentrale roller i prosjektorganisasjonen?

Teorien oppsummerer de viktigste hovedpunktene om prosjekt, ledelse, prosjektledelse, lederskap og ulike lederskapsteorier, der sentrale begreper som relasjonsledelse og relasjonskompetanse settes inn i kontekst av en prosjektgjennomføring.

Det er utført en casestudie med en abduktiv tilnærming, i form av et enkelcasesdesign. Casen ble definert som prosjektledelse og fenomenet som ble undersøkt er relasjonsledelse i prosjekt. Det ble valgt en fenomenologisk tilnærming, med prosjektlederrollen som en holistisk analyseenhet.

Empirien er basert på informasjon fra syv semistrukturerte intervju med prosjektledere med lang erfaring fra olje- og gassbransjen. Empirien viser at prosjektlederne vektlegger nøkkelord som lederskap, relasjonsbygging, kommunikasjon og motivasjon høyt i sitt virke som prosjektledere.

Analysen viser at prosjektledernes egenskaper, motivasjon, lederskap og kommunikasjon hel- eller delvis sammenfaller med flere av lederskapsteoriene. Det virker ikke viktig for prosjektlederne hvilken type lederskap de benytter, samtidig er de tydelig på at de ser nytten og nødvendigheten av å ha et relasjonsfokus.

Opgaven har vist at prosjektlederne benytter seg av relasjonsledelse, i tillegg til flere lederskapsteorier, både for å bygge relasjoner, men også som verktøy for å motivere medarbeiderne, dette for å kunne levere et godt prosjekt.

Abstract

The project manager role has strong traditions, and it has been argued that traditionally, it has a task-focused approach rather than a leadership-focused approach. By examining the project managers' personal qualities and experiences, the thesis aims to understand the dynamics of the project manager role and the significance of relationship leadership in this context. It defines the following title of research:

How do project managers in the oil and gas industry utilize relationship management to establish relations and motivate key roles in the project organization?

The theory chapter summarizes the main points from project management, leadership, and various leadership theories, contextualizing key concepts such as relationship management and relationship competence within the framework of project execution.

A case study was conducted using an abductive approach in the form of a single-case design. The case was defined as project management, with the phenomenon under investigation being relationship leadership in projects. A phenomenological approach was chosen, treating the project manager role as a holistic analysis unit.

The empirical data is based on information gathered from seven semi-structured interviews with experienced project managers in the oil and gas industry. The empirical findings indicate that project managers highlight keywords such as leadership, relationship building, communication and motivation in their daily project management routines.

The analysis reveals that the project managers' qualities, motivations, leadership styles, and communication methods align, either wholly or partially, with several leadership theories. The type of leadership theory applied does not seem to be crucial for project managers; however, they recognize the value and necessity of adopting a relationship-focused approach.

The study has demonstrated that project managers employ relationship management, along with other leadership theories, not only to build relations but also as a tool to motivate employees and deliver successful projects.

Forord

Denne masteroppgaven markerer enden av et treårig MBA løp. Oppgaven er å anse som en avsluttende eksamen etter en erfaringsbasert utdanning innen strategi og ledelse, med fordypning innen relasjonsledelse.

Studiet ble påstartet med et ønske om dypere kunnskap og forståelse for emnet ledelse, ettersom begge oppgaveforfatterne har jobbet med ledelse og prosjektledelse i en årrekke. Selve masteroppgaven tar for seg det noe mer komplekse fenomenet relasjonsledelse i prosjekt, og er et interesseområde forfatterne deler, men som det finnes lite eksisterende forskning på.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en prosess som nærmest kan betegnes som en akademisk reise for de to forfatterne, som begge har teknisk bakgrunn som maskiningeniører.

En stor takk rettes til vår veileder, Førsteamanuensis Maria Bogren for å bidratt med kunnskap og veiledning underveis. En stor takk rettes også til våre informanter som har bidratt til gode drøftinger i oppgaven. Takk også til de som har bidratt til å lese korrektur.

Det rettes også en stor takk til forfatternes nærmeste for deres forståelse og tålmodighet gjennom studiet.

Til slutt er det på sin plass å rette en takk til hverandre for et berikende og svært interessant samarbeid. Å skrive en slik oppgave sammen krever forpliktelse, planlegging, ærlighet og tillit. Samarbeidet har fungert godt og gitt mange gode diskusjoner.

Mai 2023

Per Tommy Roten og Henning Hamland

Innholdsfortegnelse

Innledning.....	1
Bakgrunn for oppgaven.....	1
Aktualitet.....	2
Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
Avgrensning av oppgaven.....	2
Masteroppgavens oppbygging.....	3
Teori.....	4
Prosjekt som Fag.....	4
Ledelse.....	7
Prosjektledelse.....	7
Lederskap i Prosjekt.....	8
Andre Lederskapsteorier.....	15
Teoretiske momenter.....	17
Metode.....	23
Overordnet Metode.....	23
Bakgrunn for valg av metode.....	23
Forskningsdesign.....	23
Prosessen for litteratursøk.....	25
Utvalg og rekruttering.....	27
Metode for datainnsamling.....	28
Intervju.....	28
Dataanalyse.....	30
Validitet, pålitelighet og generalisering.....	33
Styrker og svakheter ved valgt design og metode.....	36
Empiriske Funn.....	37
Prosjektleders rolle, Organisasjon og Prosjektene de styrer.....	37
Erfaring, Lederskap og Personlige Egenskaper.....	39
Bygge og vedlikeholde relasjoner.....	44
Kommunikasjon.....	47
Motivasjon og prosjekters suksess.....	50
Oppsummering.....	52
Analyse og drøfting.....	53
Erfaring, Lederskap og Personlige Egenskaper.....	53
Bygge og vedlikeholde relasjoner.....	59
Kommunikasjon.....	63
Motivasjon og prosjekters suksess.....	66
Konklusjon.....	69
Konklusjon.....	69
Forslag til videre forskning.....	70
Litteraturliste.....	i
Vedlegg.....	v

Oversikt over tabeller

Tabell 1 Lederstiler (Müller & Turner, 2007).....	9
Tabell 2 Kontraster i Lederskap (Clarke, 2018).....	10
Tabell 3 Dimensjoner Relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020)	12
Tabell 4 Hvordan bruke situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2011).	14
Tabell 5 Balansert Lederskap, (Müller et al., 2022).....	15
Tabell 6 Lederskapskompetanser (Dulewicz & Higgs, 2003)	17
Tabell 7 Emneord	26
Tabell 8 Intervjuindeks.....	30
Tabell 9 Koding NVivo.....	32
Tabell 10 Erfaring Informanter	37
Tabell 11 Oppsummering Empiriske Funn	52

Oversikt over figurer

Figur 1 Teoretisk Oppbygging	4
Figur 2 Type prosjekter gruppert ut fra hva resultatet blir (Rolstadås et al., 2020).....	5
Figur 3 Samsvar mellom behov, resultat og effekt i et prosjekt (Rolstadås et al., 2020)	6
Figur 4 Radarbildet (Spurkeland, 2020).....	13
Figur 5 Situasjonsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard, 1988).....	14
Figur 6 Forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020)	24
Figur 7 Eksempel på prosjektledernes nærmeste medarbeidere	25

Oversikt over vedlegg

Vedlegg A, Intervjuguide

Vedlegg B, Intervjukoding NVivo

Innledning

Prosjekter innen olje og gassnæringen har i løpet av de siste 50 år i Norge utviklet sterke tradisjoner for hvordan kunde-leverandørforhold reguleres og gjerne da hvordan prosjekt ledes. I Norge har Jan Spurkeland skrevet bøker om relasjonsledelse og relasjonskompetanse som i stor grad endrer definisjonen av ledelse fra «å oppnå resultater gjennom andre» til å oppnå «resultater sammen med andre». Teorien bak relasjonsledelse tar utgangspunkt i den Norske modellen og baserer seg i hovedsak på det verdigrunnet som det medfører.

Ledere skal sette spor etter seg i sin virksomhet. De skal huskes av sine medarbeidere fordi de lærte fra seg noe, de betydde noe mellommenneskelig, de gav mer enn de mottok, de var klartenkte, de samlet innsatsen for mål, de inspirerte, de tok vare på og viste omsorg, og de demonstrerte ikke maktbruk. De var likeverdige i resultatskapingen (Spurkeland, 2017, p. 18)

Relasjonsledelse og relasjonskompetanse er to forskjellige begreper som overlapper hverandre på enkelte områder. Relasjonsledelse handler i hovedsak om å lede og forvalte relasjoner med andre mennesker i en organisasjon. Relasjonskompetanse handler mer om den enkeltes evne til å bygge og vedlikeholde gode relasjoner med andre mennesker (Spurkeland, 2020) . Prosjektlederrollen har sterke tradisjoner og det har blitt hevdet at den typisk har hatt et oppgavefokus mer enn et lederskapfokus (Aarseth et al., 2015).

Det er ønskelig å se nærmere på prosjektlederrollen og hvilket forhold prosjektledere har til relasjonsledelse. I prosjektlederrollen vil man ofte befinne seg i en situasjon der man må balansere oppgavefokuset mot lederskapfokuset, og det er flere faktorer som påvirker hva det vil lønne seg mest å gjøre.

Bakgrunn for oppgaven

Begge forfatterne har jobbet i ulike roller i bedrifter direkte tilknyttet leverandørindustrien til olje- og gassnæringen. Forfatterne har jobbet både som prosjektledere og hatt andre roller i et prosjektteam. Gjennom MBA-studiet i relasjonsledelse, har forfatterne gått i dybden på de forskjellige utfordringene en prosjektleder i en midlertidig organisasjon har. Det er noe fascinerende med denne menneskeorienterte ledelsesteorien som relasjonsledelse er, da det kreves et annet sett med evner og kompetanse enn den tradisjonelle administrative lederrollen. Forfatterne er spesielt nysgjerrige på hvordan prosjektledere for store olje- og gassprosjekt forholder seg til denne ledelsesteorien.

Aktualitet

Det er gjennomført mange studier som fokuserer på anvendt lederskap og effekt på dens medarbeidere (f.eks. Gottfredson & Aguinis, 2017; Spurkeland, 2017), der det også fokuseres på hvorfor et positivt lederskap fører til økt ytelse av medarbeidere. Det er derimot lite litteratur på anvendt lederskap i prosjektsammenheng, og hvorfor det kan være viktig i de tidsbestemte relasjonene som prosjektene er.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Målet med oppgaven er at den skal belyse hvordan prosjektledere jobber og samspiller med sine medarbeidere, både for å oppnå en god kjemi i prosjektet, og samtidig sørge for at prosjektet skal levere i henhold til målene som er definert.

For å forstå denne dynamikken, samt kunne få et innblikk i en prosjektleders hode er det definert følgende problemstilling:

Hvordan benytter prosjektledere innen olje og gass seg av relasjonsledelse for å knytte relasjoner og motivere sentrale roller i prosjektorganisasjonen?

Denne problemstillingen omhandler fire temaer med ulik sammenknytning: *prosjektledelse, relasjonsledelse, relasjoner, og motivasjon*, der hvert tema vil ha flere undertemaer. Dette er temaer som forfatterne ønsker å kunne belyse ut fra en prosjektleders ståsted, og sette det inn i kontekst med det ansvaret prosjektlederne for sine medarbeidere i kontekst av de store olje- og gassprosjektene. Ut fra problemstillingen er det definert følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan påvirker prosjektledernes personlige egenskaper og erfaring deres lederskap?
2. Hvordan bygger og vedlikeholder prosjektlederne relasjoner med prosjektmedarbeiderne?
3. Hvordan kommuniserer prosjektlederne for å engasjere prosjektmedarbeiderne?
4. Hva motiveres prosjektlederne av, og hva mener de kjennetegner et godt prosjekt?

Avgrensning av oppgaven

Oppgaven fokuserer på hvordan prosjektlederen utøver sitt virke i sin egen organisasjon. I en typisk prosjektorganisasjon ser man at en prosjektleder typisk har åtte til ti kontaktpunkt som det hovedsakelig kommuniserer med, og det er prosjektleders oppfatning av relasjonene mellom seg og sine medarbeidere som vil være fokus for oppgaven.

Oppgaven vil fokusere på prosjektledere med en prosjektportefølje utført eller under utførelse i Norge eller norsk sokkel. Selve prosjektene vil ikke være fokus for oppgaven, men heller

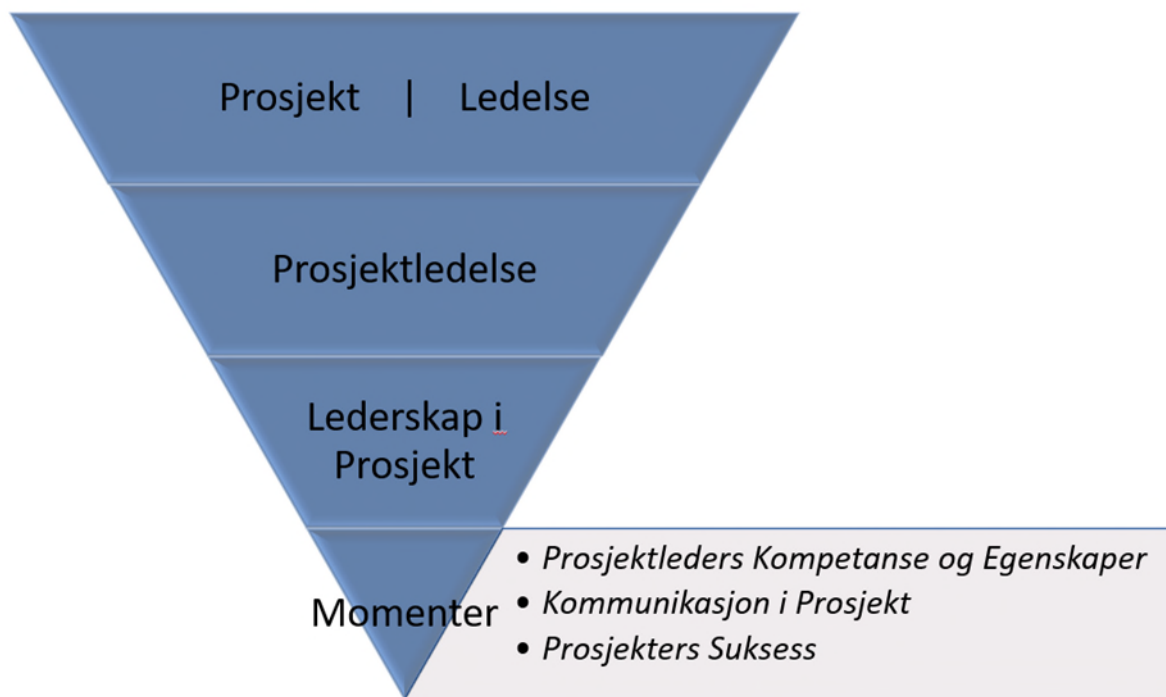
relasjoner og kommunikasjon i prosjektets forløp. Det følger av dette at tema som oppgavefokus, planlegging, økonomi og tekniske aspekt er heller ikke fokus i oppgaven. Selskapet prosjektlederen er ansatt i er ikke fokus for oppgaven, selv om prosjektlederens adferd vil i noen grad kunne bli påvirket av selskapenes rutiner og prosedyrer. Det kan være at deler av prosjektene kan være utført andre steder i verden, men det tilstrebes å finne prosjektledere som i stor grad har en Nordisk prosjektorganisasjon, dette for å kunne utelukke eventuelle forskjeller i utøvelse av lederskap på tvers av kulturer. Det vil derimot benyttes litteratur fra andre deler av verden dersom den oppfattes relevant for oppgaven.

Masteroppgavens oppbygging

Denne oppgaven er delt inn i seks kapitler + vedlegg. Det første kapitlet er innledningen hvor bakgrunn og formål med oppgaven er definert, problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger for oppgaven. Kapittel 2 inneholder en gjennomgang av den relevante litteraturen ut i fra problemstillingen, og danner grunnlaget for empirien og drøftingen i oppgaven. Kapittel 3 tar for seg prosess for litteratursøk, metodevalg i oppgaven, og hvordan datainnsamlingen er gjort. Dataanalysen er også beskrevet her. Kapittel 4 gir en oversikt over de empiriske funn fra det kvalitative studiet som er utført. Kapittel 5 inneholder en analyse og drøfting av funnene opp imot den relevante litteraturen. Kapittel 6 er konklusjonen, der svar på problemstilling er gitt, samt forslag til videre forskning.

Teori

Dette kapitlet danner det teoretiske grunnlaget for oppgaven, som skal bidra til å svare ut problemstillingen og forskningsspørsmålene. For å ha et teoretisk rammeverk i oppgaven er det definert en oppbygging i teorien som vist i Figur 1. Hensikten med rammeverket og teorikapitlet er å starte med den generelle teorien på prosjekt og ledelse, dernest dykke dypere inn i teorien på prosjektledelse, det vil så sees på ulike lederskapsteorier som kan anvendes i prosjekt, og til slutt dykkes ned i enkelte moment som ansees viktig i hvordan prosjektlederen utøver sitt lederskap.



Figur 1 Teoretisk Oppbygging

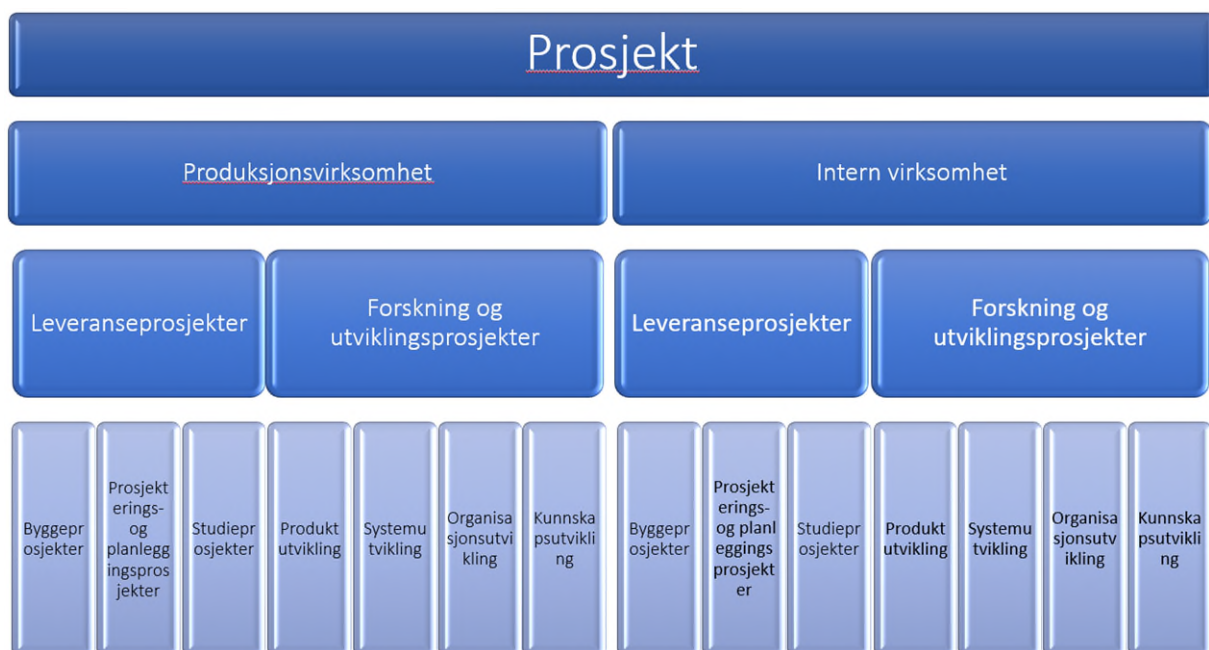
Teorien blir presentert i rekkefølgen som det teoretiske rammeverket viser.

Prosjekt som Fag

Det er i dag vanlig at de fleste store bedrifter som leverer til olje- og gassnæringen bygger produktene sine prosjektbasert. Et prosjekt defineres ofte som en unik oppgave eller et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse. Oppgaven skal utføres innenfor bestemte rammer som tid, kostnad og ressurser. Oppgaven har et gitt mål og avgrenset omfang. Project Management Institute i USA (PMI) er en internasjonal forening for en komite, sammensatt av eksperter. PMI har utarbeidet en standardisering og har følgende definisjon av et prosjekt: «A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result» (Project Management, 2021). En annen relevant definisjon er at et prosjekt er: «En unik

arbeidsoppgave med et klart formulert mål og kjente rammer for kostnad tid og ressurser» (Jarle et al., 2006).

Prosjektarbeid er ofte problemorientert, og gjennomføringen vil som oftest kreve tverrfaglig kompetanse. Det kan være flere begrensninger enn tid og kostnad knyttet til prosjektet og samfunnet kan stille krav til både løsning og gjennomføring. I tillegg til alt dette er det ofte karakteristisk at et prosjekt gjennomføres av en midlertidig organisasjon. Det finnes mange måter å klassifisere prosjekter på. En måte er ut fra hvem som skal ha prosjektets resultater, men en annen er å gruppere prosjektene ut fra hva resultatet blir, se figur 2 under for beskrivelse av hvordan man grupperer prosjekt ut fra resultat.



Figur 2 Type prosjekter gruppert ut fra hva resultatet blir (Rolstadås et al., 2020).

Det er også normalt å klassifisere prosjekter ut fra bransje eller bruksområde, som for eksempel: bygg- og anleggsprosjekter, olje- og gassprosjekter, organisasjonsutviklingsprosjekter og eventprosjekter. Med eventprosjekter menes for eksempel olympiske leker. Prosjektformer er en populær og utbredt arbeidsform, se eksempel under:

Håndtering av spesialoppdrag. Gjør det mulig å påta seg spesielle og sjeldent forekommende oppgaver som er vanskelig å løse i linjeorganisasjonen.

Stor fleksibilitet. Mulig å skreddersy administrativt apparat til en konkret arbeidsoppgave.

Krav fra oppdragsgiver. Oppdragsgiver kan kreve at jobben skal gjennomføres som et prosjekt.

Fokus på oppgave fremfor funksjon. Lettere å ta vare på helheten

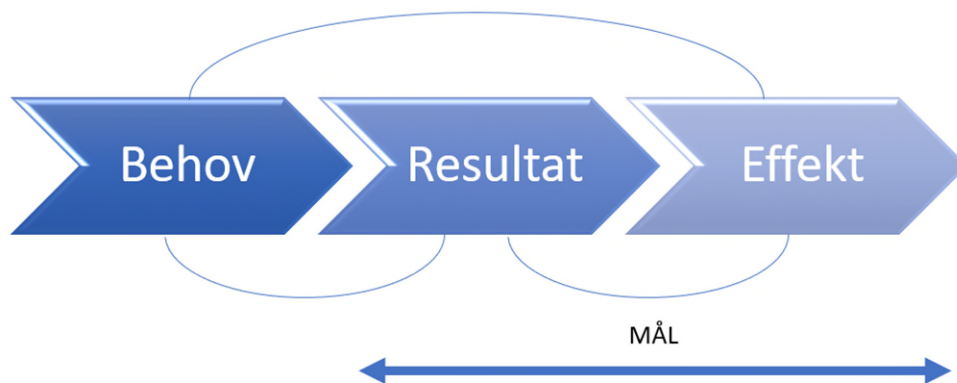
Bedre utnyttelse av kompetanse og ressurser. Åpner for tilgang til hele organisasjonens kompetanse og fjerner funksjonsgrenser.

Samarbeidsmuligheter. To eller flere bedrifter har lettere for å samarbeide med prosjekt som arbeidsform.

Lederutvikling. Skaper et behov for flere ledere og utvikler ledertyper med sterk resultat orientering. Større maktspredning innenfor linjeorganisasjonen.

Funksjon av egen suksess. Godt rykte som følge av de resultater som oppnås med denne arbeidsformen (Karlsen, 2013).

Felles for alle prosjekt er at de bør ha et veldefinert mål, og utarbeidelsen av dette målet er ofte tidkrevende. Begreper som behov, resultat og effekt henger tett sammen.



Figur 3 Samsvar mellom behov, resultat og effekt i et prosjekt (Rolstadås et al., 2020)

Effekten beskriver nytten eller gevinsten som prosjektet skal skape. I prosjektfaget finnes det mange ulike målbegreper og en prosjektleder kan få i oppgave å definere samfunns mål, effektmål, resultatmål, milepæler og delmål. Det er viktig å forstå forskjellen:

Samfunns mål: Beskriver hvilken nytte eller verdi prosjektet skal bidra til for samfunnet på lang sikt. Brukes mest om prosjekter som initieres og finansieres av det offentlige. Utformingen skjer på prosjektsonderingsstadiet.

Effektmål: Skal underbygge samfunns mål. Ofte uttrykt i form av kapasitet, regularitet eller tidsbesparelser.

Resultatmål: Beskriver prosjektets sluttleveranse. Skal være konkret og etterprøvbart. (Rolstadås et al., 2020)

Ledelse

Ledelse som fagfelt er ikke antatt å være mer enn hundre år gammelt og veldig mye har endret seg siden Fredric Taylors « Scientific Management» ble publisert i 1911 (Aarseth et al., 2016) og frem til den første publisering av situasjonsbestemt ledelse av Hersey og Blanchard (Hersey & Blanchard, 1969). Fra Taylors teorier om hvordan arbeid bør ledes og organiseres, har ledelse som fag utviklet seg mye og det har vært et dramatisk skifte i samfunn og arbeidsliv, samt vår forståelse av hvordan mennesker fungerer.

Det er mange teorier, modeller og prinsipper som omhandler lederrollen, og noen av disse har utstrakt validitet. Ledelse som fagfelt er først og fremst argumenterende, og ledere oppfordres til å bruke fagkunnskapen som en hjelp til å reflektere for å selv finne svarene i de ulike situasjonene, fremfor å bruke fagkunnskapen som en oppskrift (Aarseth et al., 2015). Mange av lederteoriene er utviklet under helt andre betingelser enn dagens moderne demokrati og burde derfor revideres (Spurkeland, 2017).

Ledelse er å oppnå resultater gjennom andre, eller å skape resultater gjennom å påvirke andre, derfor fokuserer relasjonsledelse på lederskap og relasjonsbygging. Det helt grunnleggende som må være på plass i en god relasjon er tillit, det er derfor viktig at ledere jobber med dette i forholdet til sine medarbeidere (Spurkeland, 2017). Nyere forskning understøtter dette, og relasjonen mellom leders adferd og medarbeideres prestasjon, er et av de eldste temaene, og som det er forsket mest på innen organisasjonsadferd (Gottfredson & Aguinis, 2017).

Ledelse kan betraktes ut fra enten posisjonstenkning eller relasjonstenkning, der posisjonstenkning fokuserer på styringsansvaret eller makten som stillingen tillater at utøves (Spurkeland, 2017).

Det er utbredt enighet om at det er to hoveddimensjoner i lederadferd, oppgaveorientering og relasjonsorientering. Det hevdes imidlertid også av noen, at det er en tredje dimensjon som går på endring og lyder navnet endringsorientert ledelse. Ledere som er sterkt opptatt av vekst og utvikling ligger høyt i denne dimensjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Prosjektledelse

Tradisjonelt har oppgavene til en prosjektleder vært å utarbeide planer, organisere, lage budsjett for kostnad og ressurser, samt styre og kontrollere for å sikre at sluttproduktet leveres i henhold til planen (Aarseth et al., 2015).

I prosjektledelse sier man at det eksisterer to retninger, der den ene er prosjektstyring og den andre er prosjektorganisering og ledelse. Prosjektstyring har et oppgaveperspektiv, mens prosjektorganisering og ledelse har fokus på lederskap og samarbeid med et organisasjonsperspektiv (Aarseth et al., 2015).

På 50- og 60-tallet ble det gjort flere studier som fokuserte på ledernes effektivitet (Gottfredson & Aguinis, 2017). Disse studiene avdekket to nøkkelfaktorer som bidrar til lederens effektivitet, kjent som *Consideration* og *Initiating Structure*. Disse to begrepene har senere blitt belyst også på norsk som henholdsvis relasjonsorientering og oppgaveorientering (Fløystad & Nordli, 2014).

Det er mer utfordrende å lede et prosjektteam enn en tradisjonell organisasjon (Podgórska & Pichlak, 2019). Et prosjekt har stadige endringer, press for å møte deadline, med begrensede ressurser og ofte et stramt budsjett og forholde seg til. Innfallsvinkelen som en prosjektleder må benytte for å bygge og ivareta relasjoner er ansett å være unik (Podgórska & Pichlak, 2019). I tillegg til å kommunisere godt og ha tosidig tillit i en organisasjon, ser man at nøkkelford som teamsamhold og motivasjon, konflikthåndtering, lik behandling, teammoral går igjen som viktige momenter for en prosjektleder. Forståelse for behov og forventninger fra de ulike interessentene, samt evnen til å tilpasse sin kommunikasjon til de ulike mottakerne er også viktig (Meng & Boyd, 2017).

Lederskap i Prosjekt

Generelt

En av de eldste definisjonene på lederskap kommer fra (Stogdill, 1950): «Lederskap kan anses som prosessen å påvirke aktivitetene i en organisert gruppe i dens innsats mot målsetting og måloppnåelse»

«Lederskap er en sosial prosess hvor ledere søker å nå sine mål gjennom andres arbeid. Oppgaver som teamutvikling, motivasjon, involvering, konfliktløsning etc. står sentralt i en slik prosess» (Aarseth et al., 2015).

Det er gjort flere forsøk på å oppsummere de ulike lederstiler som har blitt benyttet i historien. En variant ser man i tabellen under (Müller & Turner, 2007):

Tabell 1 Lederstiler (Müller & Turner, 2007)

School	Period	Main Idea
Confucius	500BC	Relationships (jen), values (xiao) process (li), moderation (zhang rong)
Aristotle	300BC	Relationships (pathos) values (ethos), process (logos)
Barnard	1938	Relationships versus process
Trait	1930s – 1940s	Effective leaders show common traits, leaders born not made
Behaviour or style	1940s – 1950s	Effective leaders adopt certain styles or behaviours Leadership skills can be developed
Contingency	1960s – 1970s	What makes an effective leader depends on the situation
Visionary or charismatic	1980s – 1990s	Two styles: Transformational: concern for relationships Transactional: concern for process
Emotional intelligence	2000s	Emotional intelligence has a greater impact on performance than intellect
Competency	2000s	Effective leaders exhibit certain competencies, including traits, behaviours and styles Emotions, process, intellect Different profiles of competence better in different situations

Det er gjort kun et fåtall studier som fokuserer på lederskapsaspekt i konstruksjons- og byggeprosjekter (Daboun et al., 2022). Det er utført flere studier innen markedsføring, kontrahering og samarbeidsaspekt samt kvalitet, men mindre på store byggeprosjekter. Det er også indikasjoner på at det internasjonalt er et fravær av kjennskap til bruk av lederskapsteorier i for eksempel byggebransjen (Daboun et al., 2022).

Å velge den mest effektive lederstilen for ulike situasjoner krever evnen til å vurdere situasjoner riktig, (Zulch, 2014a). Dersom man ser på ulike definisjoner av lederskap i Yukl (2013), ser man at flere av disse i stor grad er relaterbart til prosjekter, der man har en gitt organisasjon og et gitt mål. Ledelse er oppførselen til et individ der man leder aktivitetene til en gruppe mot et felles mål. Lederskap er en prosess for å gi formål (meningsfull retning) til kollektiv innsats, og få innsats til å bli lagt ned for å oppnå formål. Ledelse er prosessen med

å påvirke aktivitetene til en organisert gruppe mot måloppnåelse. Lederskap er evnen til et individ til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til effektiviteten og suksessen til organisasjonen.

Disse ulike generelle definisjoner på ledelse og lederskap fra Yukl (2013) kan man også kjenne igjen elementer fra i fordypninger i lederskapsteorier som følger.

Relasjonsledelse og Relasjonskompetanse

Relasjonsledelse har en menneskeorientert tilnærming, og i likhet med andre ledelsesteorier skiller man også her mellom det å administrere og det å lede. Det siste krever at en leder gjør andre gode og har emosjonelt, relasjonelt og empatisk talent (Spurkeland, 2017).

I organisasjoner kreves det kontinuerlig endring og innovasjon, der medarbeiderne gjerne må jobbe i partnerskap, allianser og nettverk, som er relaterbart til prosjektarbeid.

Relasjonsledelse er nå sett på, som en mer effektiv måte for å organisere og implementere lederskap, for å svare de utfordringer man ser i dagens organisasjoner (Clarke, 2018). Typiske kontraster mellom relasjonelle og tradisjonell perspektiv på lederskap er vist i Tabell 2 (Clarke, 2018).

Tabell 2 Kontraster i Lederskap (Clarke, 2018)

Aspect	Traditional Perspective of Leadership	Relational Perspective of Leadership
Source of Leadership	Hierarchy and Position	Knowledge
Locus of Leadership	Formal and Planned	Self-Organising and Emergent
Focus of Perspective	Individual	Social and Collective
Leadership Occurs through	Behaviour/Personality	Relationships
Influence	Top Down	Bottom Up and Mutual
Role of Followers	Neglected	Central
Organisational Environment	Stable	Complex and Dynamic
Organisational Structure	Bureaucratic and Mechanistic	Organic and Networked
Leadership Effects	Universalist	Contextual
Leadership Goals	Rational and Planned	Ambiguous and Processal
Leadership Perspective	Entity	Entity and Social Constructionist

Relasjonsledelse baserer seg på et etisk og humanistisk menneskesyn. Etisk ledelse er blitt definert som «det å vise normativ passende atferd gjennom personlige handlinger og i kontakt med andre, og fremme slik atferd overfor medarbeidere» (Spurkeland, 2017, p. 20).

Det er sett en tendens til at det relasjonelle blir ignorert i store byggeprosjekter, da prosjektene er engangstilfeller og det relasjonelle da er av mindre viktig karakter. Det er også sett at bruk av lederskap og resultatet av det er en vanskelig målbar størrelse (Daboun et al., 2022).

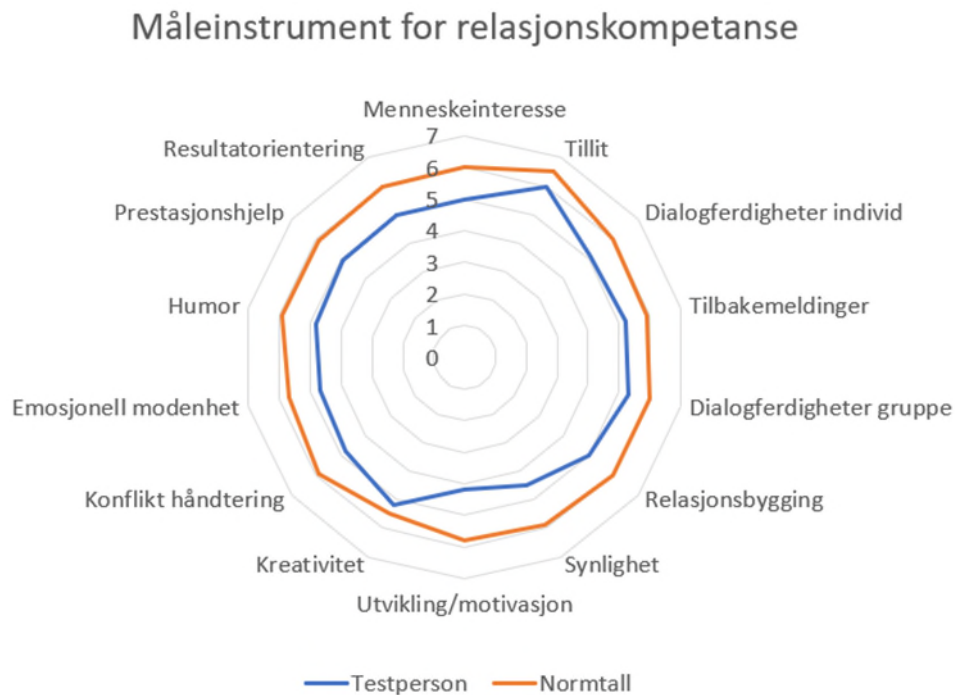
Det er antydnet at dagens litteratur mangler et verifisert og tilpasset rammeverk for at relasjonsledelse skal kunne benyttes i byggeprosjekter (Daboun et al., 2022). Ifølge Daboun et al. (2022) må det gjøres en jobb for å definere et praktisk rammeverk som kan benyttes til å monitorere, ivareta og forbedre de relasjonelle aspektene i byggeprosjektene. Merk at dette gjelder internasjonale prosjekt. Samtidig er det vist i studier, utført av for eksempel Aarseth et al. (2015, p. 69), at det finnes en lang rekke modeller og verktøy for å ivareta interessenter i prosjekter, som kan sees på som en nøkkel for å utøve relasjonsledelse.

Et annet tema innen ledelsesfaget er lederkompetanse. Dette sier noe om hvilke personlige trekk, egenskaper eller kompetanse en god leder har. «Relasjonskompetanse er det som gjør at vi får kontakt og kan samhandle» (Spurkeland, 2020). I kontekst av relasjonsledelse omtales relasjonskompetanse, som består av 14 dimensjoner, definert ut fra ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Ferdighetene er beskrevet i tabellen under, der dimensjon en til sju beskrives som ferdigheter som kan trenes og utvikles. Dimensjon åtte til tretten dekker det psykososiale mellommenneskelige, mens den siste dimensjonen har en kontrollfunksjon for virkningen av de andre. Tabell 3 viser en beskrivelse av dimensjonene:

Tabell 3 Dimensjoner Relasjonskompetanse (Spurkeland, 2020)

Dimensjon	Beskrivelse
Menneskeinteresse	Beskriver menneskeorientert atferd og evne til å interessere seg for å bli kjent med mennesker.
Tillit	Er bærebjelken i en relasjon. Sier noe om hvordan tillit bygges i et mellommenneskelig forhold.
Dialog, individ	Beskriver den gode samtalens kvaliteter og teknikker samt dialogledelse.
Tilbakemelding	Beskrives ut fra fire delferdigheter.
Dialog, gruppe	Handler om ledelse av gruppesamtaler og ledelse av møter.
Relasjonsbygging	Beskriver aktiv nettverksbygging som lederatferd.
Synlighet	Vektlegger lederens bevissthet omkring egen synlighet.
Utvikling	Beskriver en utviklingsorientert lederstil samt coaching.
Kreativitet	Handler om kreativitetsledelse-en innovativ lederstil og evne til å la andre bruke flere sider ved deg selv
Konflikthåndtering	Omtaler ferdigheter og holdninger i aktiv håndtering av konflikter.
Emosjonell modenhet	Handler om empati om emosjonell intelligens
Humor	Handler om en relasjonell ferdighet som har konsekvenser for ledelse, nærvær, helse og arbeidsmiljø.
Prestasjonshjelp	Sier noe om evnen til å gjøre andre gode og bygge opp andres selvfølelse og kompetanse.
Resultatorientering	Evne til å skape og levere resultater. Dimensjonen har en kontrollfunksjon for virkningen av de andre.

Figuren under viser et typisk resultat etter måling av relasjonskompetansen til en testperson.



Figur 4 Radarbildet (Spurkeland, 2020)

Relasjonsbygging beskrives innenfor relasjonskompetanse, som vår tids viktigste kompetanse. For å lykkes med relasjonsbyggingen er det nyttig å kunne noe om fem områder til alle mennesker som man leder: fag, familie, fremtid, fortid og fritid (Spurkeland, 2020).

Situasjonsbestemt ledelse

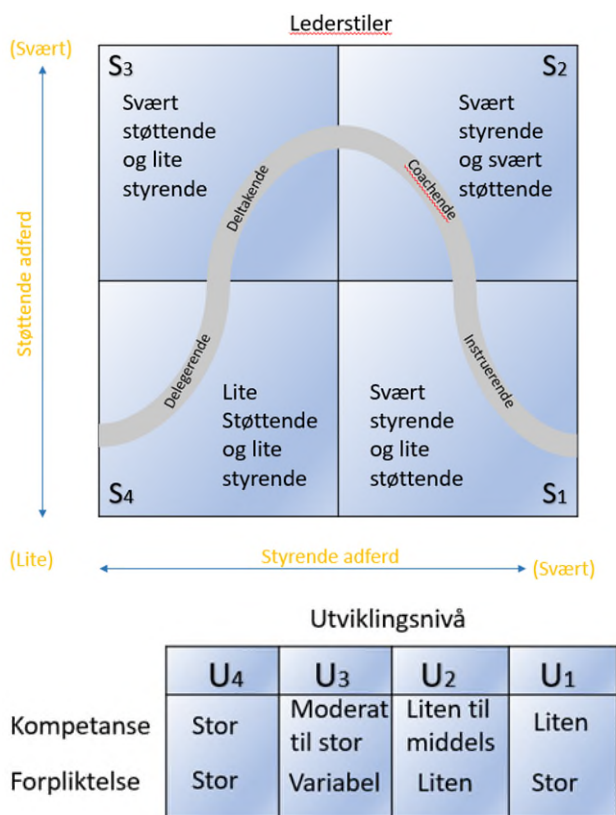
Situasjonsbestemt ledelse (SBL) ble introdusert i 1969 og er en teori som fokuserer på å tilpasse lederstilen til den aktuelle situasjonen for å oppnå best mulig resultater. Ideen bak denne tilnærmingen er at ulike situasjoner krever ulike lederstiler, og at en leder som er i stand til å tilpasse seg situasjonen vil være mest effektiv. Hersey and Blanchard (1988) har klargjort teorien i flere utgivelser etter dette.

Situasjonsbestemt ledelse tar utgangspunkt i at et samsvar mellom lederstil og medarbeiderens utviklingsnivå vil fremprovosere gode prestasjoner hos medarbeideren. Hvis det mot formodning, skulle være en betydelig forskjell mellom lederens evaluering av den ansattes utviklingsnivå og medarbeiders egen oppfatning, kan det føre til at den ansatte blir overstyrt av sin leder, eller at leder utviser mangel på styring. Blanchard et al. (1983) introduserte i «contracting for leadership style», det som senere ble kalt «Partnering performance» som en viktig komponent i situasjonsbestemt ledelse, der det leder og ansatt blir enig om et utviklingsnivå.

Tabell 4 Hvordan bruke situasjonsbestemt ledelse (Thompson, 2011).

Trinn	Beskrivelse
1. Utform smarte mål	Leder gjør dette dersom medarbeider er nybegynner. Målene sier hva som er forventet oppnådd inne et bestemt tidsrom.
2. Bestem medarbeiderens utviklingsnivå	Kartlegging av kompetanse og forpliktelse Utarbeidelse av «diagnose» Viktig at leder ikke tvinger gjennom sin vurdering ved uenighet.
3. Match lederstil til diagnosen av medarbeider	Leder gir medarbeider støtte og veiledning som hjelper medarbeider i å lykkes med sine oppgaver.
4. Leder må følge opp å gjøre det som det er blitt oppnådd enighet om.	Motiver til stor innsats. Gi tilbakemelding på resultat. Utfør til slutt et performance review der medarbeiders prestasjoner blir summert og evaluert.

Figur 5 viser hvordan lederen bør støtte og styre medarbeideren etter hvert som prestasjonene forbedres



Figur 5 Situasjonsbestemt ledelse (Hersey & Blanchard, 1988)

Situasjonsbestemt ledelse er sagt å være den beste lederstilen en prosjektleder kan ta i bruk i prosjektgjennomføring fordi det tilpasser stilen til situasjonen, som gjør at prosjektmedarbeiderne tar ansvar for arbeidet sitt, og tillater at de kan bidra i beslutninger (Zulch, 2014a).

Andre Lederskapsteorier

I **balansert lederskap**, i kontekst av prosjektlederrollen, skilles det mellom vertikale, horisontale, teambaserte og balanserte ledelsestilnæringer (Müller et al., 2022).

Tabell 5 Balansert Lederskap, (Müller et al., 2022)

Lederskap	Beskrivelse
Vertikalt lederskap	Top-down tilnærming fra en formelt utnevnt prosjektleder til et prosjekt team.
Horisontalt lederskap	En ny tilnærming. Her gir prosjektlederen fullmakt til et medlem i prosjektgruppa til å lede prosjektet midlertidig. Dette gjøres fordi det anses som nødvendig da denne personen besitter en spesiell kompetanse som er avgjørende for å løse bestemte problemer.
Team-basert lederskap	Ledelsen kommer fra teamet. Teamet får fullmakt fra prosjektleder og utgjør sammen med det vertikale lederskapet byggeblokkene i balansert ledelse.
Balansert lederskap	Denne tilnærmingen er hittil kun observert i prosjekt. Balansert ledelse er dynamisk og endrer ledermyndighet mellom vertikal (prosjektleder), horisontal leder eller ledende prosjektteam for å oppnå ønsket situasjon i prosjektet.

I **transformasjonsledelse** har lederen som mål å utvikle medarbeideren til å nå sitt fulle potensial. Utøveren av transformasjonsledelse viser engasjement ovenfor de som ledes og bruker gjerne karisma, utvikler en visjon, skaper stolthet, respekt og tillit, de motiverer ved å skape høye forventninger (Müller et al., 2022). Transformasjonsledelse omtales ofte til å være basert på fire faktorer: Idealisert innflytelse, Inspirerende motivasjon, Intellektuell stimulering og Individuell omtanke.

Path-Goal ledelsesteori innebærer å tilpasse lederstilen til situasjonen eller jobben som gjøres, samt de ansattes behov og egenskaper (House, 1971). Ifølge teorien vil en leder som tilpasser sin lederstil til de ansattes behov, øke deres motivasjon og evne til å nå målene.

Lederen må identifisere hvilke faktorer som påvirker de ansattes prestasjoner, for eksempel arbeidsoppgaver, krav, stressnivå og belønninger. Oghenethoja and Waliu (2022) argumenterer for at denne tilnærmingen kan være spesielt relevant i olje- og gassindustrien, da prosjektene ofte er komplekse og inneholder mange usikkerhetsmomenter. Dette understreker også viktigheten av å ha et sterkt og engasjert team, samt å ha god kommunikasjon og samarbeid mellom alle involverte i prosjektet.

En **Kombinasjon** av lederskapstiler er også vist å kunne være et alternativ. En studie utført for olje- og gass industrien i Afrika belyser at en multi-lederskap-innfallsvinkel er nødvendig for å oppnå prosjekters mål innenfor rett tid og kostnad (Oghenethoja & Waliu, 2022). Margules (2011) sier at for å være en god leder og få resultater, så må man ikke bare handle og reagere som man naturlig gjør, men velge å kombinere atferden som trengs med riktig lederstil i en gitt situasjon. Margules mener videre at de fleste lener seg naturlig mot en eller to lederskapstiler, men at man bør bevisst og konstant vurdere, samt velge å utnytte den mest effektive lederstilen i ulike situasjoner.

Teoretiske momenter

Prosjektleders egenskaper, kompetanse og motivasjon

Kompetanse er sett som en spesifikk kombinasjon av kunnskap, evner og personlige egenskaper (Boyatzis, 1982). Det er sett et mønster at «alle» ledere i suksessfulle bedrifter er ydmyke og samtidig viljesterke (Aarseth et al., 2015).

Det er identifisert 15 lederskapskompetanser, som videre er gruppert i tre spesifikke kompetansegrupper, henholdsvis Intellectual (IQ), Managerial (MQ), Emotional (EQ), som oppsummert i Tabell 6 (Dulewicz & Higgs, 2003).

Tabell 6 Lederskapskompetanser (Dulewicz & Higgs, 2003)

Leadership competency
<i>Emotional competencies</i>
1. Motivation
2. Conscientiousness
3. Sensitivity
4. Influence
5. Self-awareness
6. Emotional resilience
7. Intuitiveness
<i>Managerial competencies</i>
8. Managing resources
9. Engaging communication
10. Developing
11. Empowering
12. Achieving
<i>Intellectual competencies</i>
13. Strategic perspective
14. Vision and imagination
15. Critical analysis and judgement

Det er belyst i kvantitative studier (Podgórska & Pichlak, 2019) at noen av en prosjektleders viktigste egenskaper hører hjemme under emosjonell kompetanse og lederkompetanse, underliggende at intellektuell kompetanse er sekundær.

«evnen til lederskap er like viktig som evnen til å ha kontroll og styring» (Aarseth et al., 2015, p. 44).

Aarseth et al. (2015) sier videre at en prosjektleders lederstil beskriver hvilke atferdsmønstre lederen utøver i lederrollen. Det kan tenkes at det er spekter mellom menneskeorientert og oppgaveorientert lederstil, der man må hente frem ulike stiler avhengig av situasjon og sammenheng, noe man ser gjennom situasjonsbestemt eller Path-Goal ledelse.

Müller and Turner (2010) identifiserer tre hovedgrupper av lederstiler, der

- Goal Oriented; Fokuserer på levering av et definert resultat.
- Involving; Delvis bruk av teorier fra transformasjonsledelse, men samtidig resultatbasert.
- Engaging; Et lederskap basert på transformasjonsledelse med oppfordring til utstrakt engasjement og motivasjon.

Det er vist i en norsk studie at gitt at teoretisk basiskunnskap er på plass, verdsettes «myke ferdigheter» som mellommenneskelige og sosiale ferdigheter, herunder også lederskap og kommunikasjon, høyere enn tradisjonelle harde ferdigheter ved rekruttering av prosjektleder, da disse myke ferdighetene vanskeligere kan læres (Riis & Lie, 2021).

I en Polsk kvalitativ studie på prosjektledere, fant de at de viktigste lederskapskompetansene var oppgitt til å være ansvarsbevissthet, oppnåelse, engasjerende kommunikasjon og motivasjon (Podgórska & Pichlak, 2019).

En leder er interessert i å hjelpe sine medarbeidere til å yte sitt beste, dermed vil lederens antakelser rundt hva som motiverer til innsats ha betydning for hvordan lederen utfører sin lederrolle (Aarseth et al., 2016). Som leder bør man vite mye om motivasjon og man bør kjenne sine medarbeideres drivkrefter og ikke minst være klar over at ikke alle lar seg motivere av det samme (Spurkeland, 2017). En medarbeider har ulike motivasjonskrefter og en viktig faktor er tilbakemeldingskulturen i en organisasjon.

I den type prosjekter det sees på i denne oppgaven er det vanlig med tverrfaglige team i prosjektorganisasjonen. Dette er ofte matriseorganisasjoner, der personell blir plukket ut fra sin «vante» posisjon for å bidra inn i den temporære organisasjonen som utgjør prosjektet.

Yukl (2013) oppgir noen nøkkelegenskaper for å kunne lede slike tverrfaglige team:

- Teknisk ekspertise: Prosjektlederen må kunne kommunisere om tekniske utfordringer i et tverrfaglig miljø.
- Prosjektlederegenskaper: Prosjektlederen må ha god planlegging- og organisasjonsegenskaper, samt kontroll på det økonomiske.

- Interpersonale egenskaper: Prosjektlederen må kunne forstå behovene og verdiene på prosjektteamet, for å kunne påvirke dem samt håndtere konflikter.
- Kognitive egenskaper: Prosjektlederen må kunne løse komplekse problemer som krever både kreativitet og systemforståelse, samt se sammenhenger mellom de ulike funksjoner og prosjektets suksess.
- Politiske egenskaper: Prosjektlederen må kunne utvikle koalisjoner og kunne tilegne seg nødvendige ressurser, assistanse og godkjenninger fra prosjekteier.

Men det er i samme studie også sett noen nøkkelladferder som er viktig for en prosjektleder i tverrfaglige team:

- Visjonær: Å kunne uttrykke en visjon som inspirerer prosjektteamet
- Organiserende: Kunne etablere metoder, systematikker og planlegge for prosjektets beste
- Sosialt integrerende: Å kunne oppfordre til tillitt og samarbeid, samt oppfordre til en åpen og ærlig kommunikasjon
- Eksternt søkende: Kunne se behov og påvirkninger utenfor prosjektteamets miljø som kan spille inn på prosjektet og teamet

Kommunikasjon i Prosjekt

Samtalen er den eneste fullverdige form for kommunikasjon (Spurkeland, 2020). Relasjoner bygges best i direkte møte mellom mennesker, der en samtale under fire øyne er maksimal kvalitet, mens en datakontakt som mail er minimal, (Spurkeland, 2020). I et prosjekt er det mye som skal formidles, av konkrete parametere kan det være prosjekters mål, prosjektplaner, prosjektprogress, økonomisk status, endringer og utfordringer.

Prosjektlederen og prosjektmedarbeiderne har behov for å samarbeide, dele, sammenstille og integrere informasjon og kunnskap for å kunne realisere prosjektets mål (Zulch, 2014b).

«Ingen ferdighet er bedre og mer kontaktskapende enn den som makter å få i stand en dyp og fortrolig samtale» (Spurkeland, 2020).

Spurkeland mener at vi hver dag har mulighet til å bygge, forsterke eller vedlikeholde relasjoner vi er avhengige av. Ledere som kommuniserer enveis og tror de når frem med sitt budskap er på villspor, dermed blir enveis kommunikasjon nærmest som et sjansespill når det gjelder å bli forstått (Spurkeland, 2017). Møter og interaksjon med andre mennesker er en anledning til å spille andre gode, med det menes: «Enhver personlig relasjonell påvirkning

som får et annet individ til å kjenne seg psykisk sterkere, mer kompetent og i stand til å ta i bruk det beste i seg» (Spurkeland, 2020, p. 137).

En artikkel publisert i 2014 stadfester at gode tale-, lese- og skriveferdigheter er såkalte kjerneferdigheter som det er viktig at prosjektledere innehar. Lederen må være i stand til å strukturere og skrive effektiv og kompleks korrespondanse, i tillegg må ledere snakke med et språknivå som forventes av ledere. Videre så beskrives ledelsesmessige kommunikasjonsferdigheter prosjektledere trenger, som for eksempel evnen til å lytte (Zulch, 2014b). Videre så beskrives ledelsesmessige kommunikasjonsferdigheter prosjektledere trenger, som evnen til å lytte (Zulch, 2014b).

Müller and Turner (2010) nevner fem dimensjoner innen lederskapskompetanse der engasjerende kommunikasjon er en av dem. Lederen engasjerer og får medarbeidernes støtte ved å tilpasse kommunikasjonen til hvert publikum, i tillegg til å være tilgjengelig og åpen. Dette kan også relateres til situasjonsbestemt ledelse der lederen i stor grad tilpasser sin adferd til den aktuelle situasjonen for å oppnå best mulig resultater.

Åpne spørsmål gir svareren mulighet til å resonnerer, reflektere og tenke fritt (Spurkeland, 2020). Nakamura and Milner (2023) sier at i en empatisk samtale, er det viktig å kunne stille spørsmål fremfor å bare gi råd, for å anerkjenne følelsene til samtalepartneren. Åpne spørsmål gjør at svareren kjenner seg delaktig i en dialog, og ikke som i et intervju (Spurkeland, 2020).

Nakamura and Milner (2023) presenterer fire steg for å praktisere inkluderende ledelse via empatisk kommunikasjon. Disse fire stegene kan oppsummeres som følger:

1. Sjekk-inn i emosjonell tilstand: Det første steget er for lederen og kjenne på egne følelser før møte med andre, samt reflektere over følelsene til de som det skal kommuniseres med, for å være åpen og bevisst på ens egne åpenhet.
2. Lederskapstilværelse: Det andre steget er å ha en bevissthet rundt tilstedeværelse, hvordan man fremstår, lytter, er nysgjerrig og fokuserer på samtalen som foregår.
3. Konstruktivt rom: Det tredje steget er å skape et konstruktivt rom for samtalen, som legger til rette for dialog. Gjennom å stille åpne spørsmål og legge opp til å høre andres tanker og ideer, som vil føre til en toveis tillit.
4. Dele erfaringer: Det fjerde steget er å dele erfaringer, samt legge opp til aktiviteter, gjerne utenfor de vante omgivelser, for gjennom det knytte bånd og trigge medarbeidere til deltagelse i samtaler og diskusjoner.

En studie hevder at jo mer teammedlemmene opplever sitt klima trygt, jo mer deltar de i gjensidig samarbeid og deling av informasjon. Med andre ord sier den at teamets effektivitet får en indirekte positiv effekt, dersom teamet opplever å ha psykologisk trygghet (Mogård et al., 2022). En studie publisert i 2022 hevder at jo mer teammedlemmene opplever sitt klima trygt, jo mer deltar de i gjensidig samarbeid og deling av informasjon. Med andre ord sier den at teamets effektivitet får en indirekte positiv effekt dersom teamet opplever å ha psykologisk trygghet (Mogård et al., 2022).

Det er vist i Zulch (2014b) at de viktigste egenskapene en prosjektleder bør ha for å kunne kommunisere effektivt er evnen til å utvikle tillit, samarbeid og teamarbeid. Effektiv kommunikasjon er viktig i en organisasjon, det være seg en permanent eller midlertidig, som et prosjekt ofte er. Kaufmann and Kaufmann (2015) oppsummerer syv momenter som er viktig for en leder å reflektere rundt i forbindelse med kommunikasjon: 1. Regulere informasjonsflyt. 2. Bruk tilbakemelding. 3. Forenkle språket. 4. Bruk uformell kommunikasjon. 5. Se etter ikke-verbale holdepunkter. 6. Beherske følelser. 7. Aktiv lytting.

Prosjekters Suksess

Det vil være avhengig av type prosjekt hvilken lederskapskompetanse som er tydeligst korrelert med prosjektets suksess. Müller and Turner (2007) oppsummerer sortert på prosjektstørrelse at:

- I medium komplekse prosjekter er emosjonell robusthet og kommunikasjon viktig.
- I prosjekter av høy kompleksitet er følsomhet mer viktig.

Det er vist i samme studie at strategisk perspektiv og visjon ikke er viktige egenskaper for en prosjektleder, og faktisk funnet å kunne være ødeleggende for prosjektledere (Müller & Turner, 2007). En annen studie konkluderte med at visjon, fantasi, intuisjon og noe overraskende myndiggjøring som de minst viktige kompetansene for en prosjektleder (Podgórska & Pichlak, 2019).

Suksess i prosjekt er tradisjonelt definert ved de tre tekniske kriteriene kostnad, tid og kvalitet (Podgórska & Pichlak, 2019). Det skilles mellom prosjekt suksesskriterier og suksessfaktorer. Westerveld (2002) kombinerte suksessfaktorer og suksesskriterier og kom frem til det som kalles Project Excellence Model.

Det er vist i en norsk studie at de topp fire kriterier som er viktig for et prosjekts suksess er henholdsvis prosjektfag/metodikk, kommunikasjon, skape arbeidsmiljø/teamarbeid og lederskap (Riis & Lie, 2021).

Prosjektets suksess som definert av Turner and Müller (2007) er:

- Treffe prosjektets overordnede mål (budsjett, tid, funksjonalitet)
- Treffe brukerens krav
- Oppfylle prosjektets formål
- Kundetilfredshet innenfor prosjektet
- Tilfredshet i prosjektteamet
- Tilfredshet med prosjektets produkt
- Leverandørers tilfredshet
- Andre interessenters tilfredshet
- Gjensalg til kunden
- Treffe gjenpartens definerte suksess faktorer

Det er sett i studier at prosjektleders lederskapstil påvirker prosjektets suksess, (Müller & Turner, 2007). Det sees også i samme studie at det kan være verdifullt å tilpasse lederskapstil til type prosjekt. Det er en økende trend innen internasjonale byggeprosjekter at det fokuseres på prosjektbasert lederskap (Meng & Boyd, 2017).

Det er vist at prosjektleders kompetanse innen lederskap bør tas i betraktning når prosjektledere rekrutteres til prosjekt (Müller & Turner, 2010), og et kvalitativt studie viser at dette blir tatt hensyn til inn i nye prosjekt (Müller & Turner, 2007).

Paradoksalt er det vist at myke ferdigheter, eller et visst sett med lederskapsevner, viser korrelasjon med suksess i prosjektene. Ved rekruttering av prosjektledere rettes fokus mot de harde ferdighetene. Det er vist at det er et fravær av systematisert eller regelmessig måling, evaluering, trening eller kursing av myke ferdigheter hos prosjektledere. (Riis & Lie, 2021).

Metode

Overordnet Metode

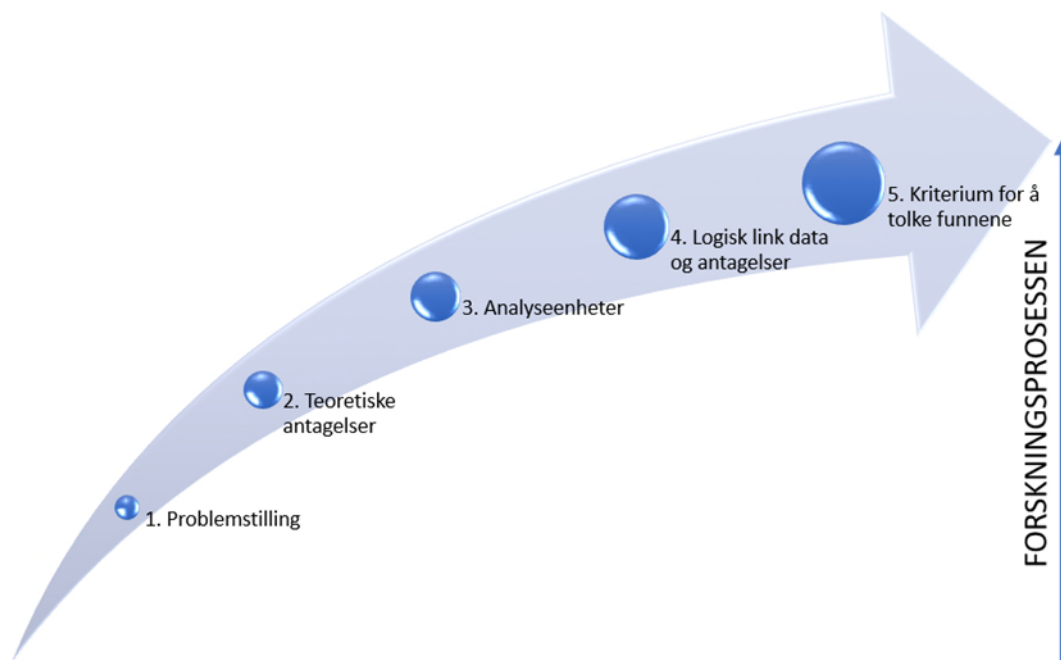
I dette kapittelet presenteres oppgavens design og metode. «Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå frem for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke» (Johannessen et al., 2020). For å forske på problemstillingen og for å belyse hvordan prosjektledere jobber og samspiller med sine medarbeidere ble det valgt en kvalitativ tilnærming. I henhold til (Jacobsen, 2015) er den kvalitative metoden en åpen og undersøkende metode, som er ideell for å gå i dybden og hvor man vanligvis konsentrerer seg om noen få enheter.

Bakgrunn for valg av metode

Formålet med forskningsprosjektet er å se nærmere på prosjektlederrollen og hvordan prosjektledere benytter relasjonsledelse for å knytte relasjoner og motivere sentrale roller i prosjektorganisasjonen. Forskningsspørsmålene indikerer at selv om det tradisjonelt har vært oppgavene som har hatt fokus i prosjektledelse, kan lederskapet nå i større grad ha fått en relasjonell tilnærming. Det må også nevnes at det ligger en grunnleggende interesse blant masterstudentene bak tematikken i oppgaven. I problemstillingen og i forskningsspørsmålene ligger det en antagelse om at prosjektlederens bakgrunn og erfaring påvirker måten de utøver sitt lederskap, samt hvordan de bygger og vedlikeholder relasjoner med prosjektmedarbeiderne. Med dette som bakteppe og en kvalitativ metode, ble det planlagt en casestudie med en abduktiv tilnærming, som betyr at forfatterne veksler mellom induksjon og deduksjon for å finne den beste forklaringen på et fenomen. Induksjon betyr at man trekker slutninger fra det spesielle til det allmenne, mens deduktiv betyr at man utleder fra det generelle til det konkrete (Johannessen et al., 2020).

Forskningsdesign

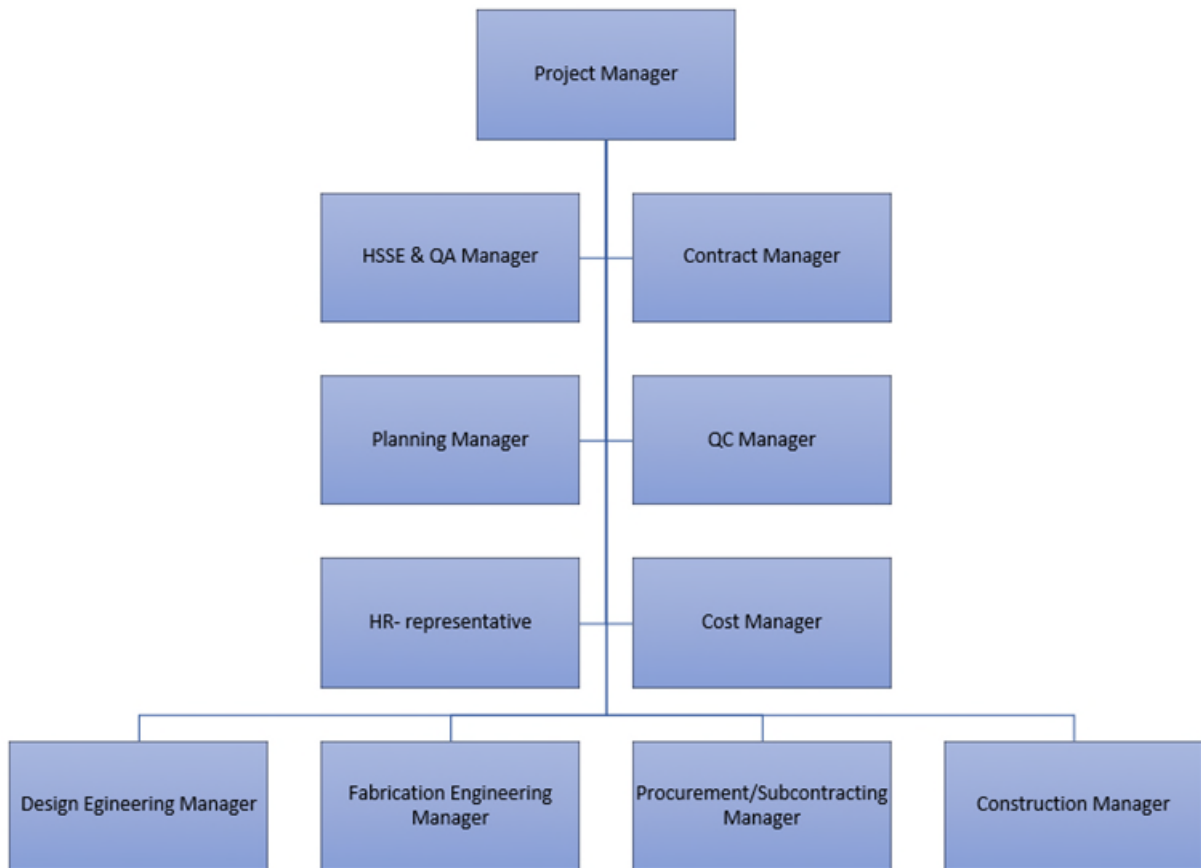
For å besvare problemstilling og forskningsspørsmål ble det lagt opptil en casestudie med enkelcasedesign, som gir forskeren anledning til å undersøke et fenomen fra flere sider (Johannessen et al., 2020). En case i sammenheng med denne oppgaven ble definert som prosjektledelse og fenomenet som skal undersøkes er relasjonsledelse i prosjekt. Det ble valgt en fenomenologisk tilnærming. «Fenomenologiske studier søker etter essensen i menneskers levde erfaringer» (Johannessen et al., 2020, p. 170). Den kjennetegnes av at den tar utgangspunkt i den subjektive opplevelsen til enkeltpersoner (Thagaard, 2018). Når det gjelder den andre dimensjonen i forskningsmodellen, analyseenheten, så ble prosjektlederrollen valgt som en holistisk analyseenhet.



Figur 6 Forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020)

Det var ønskelig å innhente data ved å gjennomføre dybdeintervju med prosjektledere innenfor kategorien store energiprojekter innen olje- og gassindustrien, da intervjuer er den mest brukte metoden for å samle inn kvalitative data (Johannessen et al., 2020).

Det var i utgangpunktet irrelevant hvilken fase det prosjektet de eventuelt jobbet i, befant seg i, på intervjutidspunktet. På planleggingsstadiet, før denne oppgaven hadde kommet i gang, var det også planlagt at det skulle gjennomføres dybdeintervjuer med prosjektlederens nærmeste teammedlemmer. Det ble tidlig i prosessen avgjort at det var for ambisiøst i forhold til hva som var realistisk gjennomførbart. Intervjuene skulle avdekke prosjektledernes refleksjoner over egne ferdigheter, samt hvordan de selv trodde at de ble oppfattet av sine nærmeste teammedlemmer. Prosjektledere ble dermed definert som datainnsamlingsenhet. Figuren under er et eksempel på en generisk prosjektorganisasjon i et typisk olje- og gass prosjekt.



Figur 7 Eksempel på prosjektledernes nærmeste medarbeidere

Proessen for litteratursøk

Det eksisterer mange bøker, artikler og forskning på for eksempel prosjektledelse og lederskap. En del av jobben i litteratursøket var å finne en god kombinasjon mellom å snevre inn til den teorien som anses mest relevant for oppgaven, samtidig som man skal åpne opp nok til at det kunne hentes teoretiske momenter fra litteratur litt på siden av det opplagte. Ved gjennomgang av tilgjengelig litteratur måtte problemstilling presiseres og forskningsspørsmål justeres i henhold til tilgjengelig teori, samt hva som ble ansett som mest interessant og i fronten av ny forskning på området.

Innenfor rammen av oppgaven eksisterer det store mengder tilgjengelig litteratur. Det måtte gjøres avgrensninger i litteratursøket, for å snevre inn til en håndterlig mengde.

Følgende avgrensninger ble gjort:

- Forskningen måtte være utført- eller være relaterbar til vestlig land og eller kultur, for å eliminere variasjon grunnet kulturforskjeller.
- Dersom forskningen var relatert til utførelsesprosjekt, bør den ha vært relatert til olje- og gass, eller relaterbare store verft, industri- eller byggeprosjekt.

- Det skulle primært være kvalitative studier, men relevante kvantitative ble også vurdert dersom tema var høyst relevant.
- Forskningen skulle være av nyere dato, helst nyere enn 20 år. Det ble vurdert om klassisk teori innenfor enkelte fagfelt også skulle tas med.

Søk- og seleksjonsstrategi

Databasene som ble benyttet for litteratursøk var henholdsvis Oria, Scopus og ScienceDirect.

For å gjøre et avgrenset vitenskapelig litteratursøk ble det først definert emne man ønsket å undersøke. Deretter ble det identifisert nøkkelord som var relevante for emnet, også kalt emneord. Disse emneordene var for eksempel faguttrykk eller sentrale begreper innenfor området man ville undersøke.

Når emneordene var identifisert, kunne man begynne å søke etter relevant litteratur ved å bruke emneordene, både enkeltstående emner, samt i forskjellige kombinasjoner. Ved bruk av ulike boolske operatører som and/or/not etc, ble treffsikkerheten økt på de ulike tema det var ønskelig å finne noe innenfor. Se nedenfor for typiske emneord som ble benyttet.

Tabell 7 Emneord

Emneord	Engelsk Emneord	Synonym Emneord
Lederskap	Leadership	Management
Prosjekt	Project	
Prosjektledelse	Project Management	Project Leadership
Relasjon	Relation	Relational
Relasjonsledelse	Relational management	Relational Leadership

Man ser av tabellen at det ble åpnet opp for å benytte synonymer, spesielt på engelsk da ikke emneord og kombinasjoner av dem lar seg oversette direkte fra norsk til engelsk, og man måtte variere litt for å finne relevant tema i forskningen. Orddeling er også forskjellig fra norsk og engelsk, som gjorde at man måtte benytte litt forskjellig strategi.

Seleksjonstrategi var manuell. Den foregikk ved å lese abstrakter og konklusjon til forskningen, eventuell skimme gjennom innholdet, der man kjapt så om forskningen ble ansett relevant for oppgaven. Ved et relevant treff eller ved tvilstilfeller kunne referansen eksporteres til softwaren Endnote så den ble liggende til senere. Dersom forskningen ble ansett som ikke relevant, gikk man tilbake for å se på neste treff.

De fleste databaser har også funksjonalitet for å vise treff som er kategorisert sammen med det relevante treffet, selv om det ikke kommer direkte opp i søket. Dette var en god kilde for supplement til selve søket, der det ble funnet treff som var litt på siden av hovedsøket, men fremdeles med god relevans.

Til slutt ble litteraturen samlet og systematisert, og det ble laget en oversikt eller oppsummering av funnene. Dette ble gjort i Endnote ved hjelp av ulike mapper, som ble kategorisert ettersom teoridelen tok form. Dette var også til stor hjelp når man skulle skrive de ulike kapitlene i oppgaven.

Utvalg og rekruttering

Det var ønskelig å samle inn data fra prosjektledere som har egne erfaringer om det emnet som skal studeres. Det er tre forhold som er sentrale når det gjelder valg av datainnsamlingsenheter: utvalgsstrategi, antall informanter og rekruttering. Det ble i denne oppgaven benyttet formålsbestemt og kriteriebestemt utvelgelse av informanter.

Prosjektlederne må ha ledet, eller jobbet i prosjekt som har et visst intervall i forhold til omsetning og kompleksitet. Kontraktverdien på prosjektet de har jobbet i burde ligge fra 500 millioner NOK og oppover. Kontrakten må være av typen EPC (Engineering, Procurement, Construction) (Hamland, 2022).

Når det gjelder antall informanter så ble det på skissenivå bestemt at det var ønskelig å intervjuv åtte til tolv prosjektledere, men det endte til slutt opp med å bli Sju. eksklusive ett testintervju som ble gjennomført i forkant for å teste intervjuform og intervjuguide.

Til å begynne med ble flere prosjektledere som forfatterne av denne oppgaven allerede hadde kjennskap til kontaktet angående om de hadde anledning til å stille som informanter. Mange av disse jobber i, eller har jobbet i de samme bedrifter som forfatterne. I tillegg ønsket man å kontakte andre prosjektledere som oppfylte de gitte kriteriene. Vedrørende rekrutteringen av de resterende datainnsamlingsenhetene ble også snøballmetoden brukt (Johannessen et al., 2020).

Deretter ble det utarbeidet en tidsplan for hele prosjektets varighet, der den totale rammen var tolv måneder. Tidsintervallet for datainnsamlingen ble også implementert i denne planen.

For problemstillingen, «Hvordan benytter prosjektledere innen olje og gass seg av relasjonsledelse for å knytte relasjoner og motivere sentrale roller i prosjektorganisasjonen», som ikke har et sort/hvitt perspektiv ble det antatt at det var en del fordeler ved å benytte seg

av kvalitative intervju som metode. Informantene fikk en større grad av frihet, og erfaringer og personlige egenskaper kom bedre til syne i en slik data innsamling. For denne problemstillingen var nyansene i svarene og dialogen i intervjusituasjonen av betydning for datainnsamlingen. Det ble fokusert på sosial adferd og påvirkning, noe som introduserte en kompleksitet som ble belyst i intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2020).

Metode for datainnsamling

Det ble ansett som mest relevant å intervju en informant per intervju, med begge forfatterne til stede som intervjuere. Det ble tidlig i prosessen vurdert hvor tilrettelagte og strukturerte intervjuene skulle være. I kvalitative intervjuprosesser skiller man mellom ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervju. Som følge av problemsstillingens karakter og datainnsamlingen ble det valgt en semistrukturert måte å gjennomføre intervjuene på. Det innebar at det måtte utarbeides en overordnet intervjuguide, og at spørsmål, temaer og rekkefølge kunne variere. Ved å benytte denne semistrukturerte metoden, hadde forfatterne friheten til å justere tematikken og dykke dypere inn i visse temaer som både intervjuere og informantene fant interessante. Det var viktig å forme intervjuene slik at svarene var noenlunde sammenlignbare i etterkant. På grunn av dette ble det forsøkt å oppnå en viss standardisering av spørsmålene, og det ble besluttet at det skulle gjennomføres et testintervju i forkant av datainnsamlingsperioden (Johannessen et al., 2020).

Intervju

En intervjuguide ble utarbeidet for formålet. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden ble det identifisert og utarbeidet sentrale deltemaer som ble utledet av problemstillingen. I intervjuguiden ble det lagt opp til en bestemt rekkefølge for de ulike temaene, men det ble i flere av intervjuene endret på rekkefølgen som en naturlig følge av hvilke tema informantene brakte på banen. Intervjuguiden ble bestående av en innledning, faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål, fordypningsspørsmål og en avslutning (Johannessen et al., 2020).

Gitt omfanget av oppgaven og tiltenkt metode vil det være naturlig å konsentrere seg om å gå i dybden på et begrenset antall informanter. Det fordrer at man finner informanter som er relevante, samt har nødvendig kompetanse og erfaring for å gi god data.

I den tematikken som problemstillingen belyser, ligger det implisitt at man må inn på en del personlige oppfatninger, der informanten må dele av sine subjektive meninger på temaet. Man kan også komme bort i erfaringer som kan være av sensitiv art, som konflikter,

konfrontasjoner også videre. som kan sette informanten i en følelsesmessig utfordrende situasjon. Disse erfaringene anses som viktige for å belyse problemstillingen, og kan ikke unngås dersom det er en mulighet for at de kommer opp. I dette ligger man at man må kunne etablere en tillitsbasert relasjon mellom intervjuer og informant, for å tilrettelegge for en åpen samtale. Å understreke anonymitet i prosessen er også viktig for å få informanten til å åpne seg.

Etter utarbeidelsen av intervjuguiden, ble de første potensielle informantene kontaktet. Forfatterens kontaktnettverk, samt profesjonelle sosiale mediekanaler som Linked In ble benyttet for finne informanter som oppfylte kriteriene. I første omgang ble et beskjedent antall mulige informanter kontaktet, inklusive to mulige testinformanter, deretter ble det gjennomført intervju med en testinformant og i etterkant av dette ble det gjort en evaluering. Dette førte til noen endringer og mindre justeringer på intervjuguiden. Det ble i etterkant av dette også gått noe bredere ut, for å forsøke å lande nye informanter, da suksessraten i begynnelsen var relativt laber. Intervjuguiden er gitt i vedlegg A.

Intervjuene ble gjennomført som videointervju via Microsoftprogrammet Teams. Dette programmet tilbyr en funksjon som lar brukerne dele og se videofeed av hverandre eller annet visuelt innhold. Programmet tilbyr også funksjonen automatisk transkribering som bruker talegjenkjennelsesteknologi for å konvertere tale til tekst i sanntid. Denne automatiske funksjonen er en maskinbasert funksjon der nøyaktigheten varierte avhengig av faktorer som talekvalitet, dialekt og bakgrunnsstøy. I etterkant av intervjuene ble det derfor en jobb med renskriving av transkriptene. Transkriptene ble deretter oversendt informantene for gjennomlesning, kommentarer og godkjenning, fra deres side, til at informasjonen kunne brukes i forskningsprosjektet. Det ble også gjort videoopptak av intervjuene og samtykke til dette ble innhentet både skriftlig og muntlig. Det ble i alt gjennomført syv intervjuer indeksert i tabellen under.

Tabell 8 Intervjuindeks

Informant	Lengde Intervju
Prosjektleder 1	00:36:49
Prosjektleder 2	00:40:06
Prosjektleder 3	00:49:07
Prosjektleder 4	00:52:16
Prosjektleder 5	00:50:00
Prosjektleder 6	1:00:49
Prosjektleder 7	00:43:40

Alle intervjuene gikk stort sett som planlagt og de ble innledet med informasjon om konteksten for emnet relasjonsledelse i forskningsprosjektet. Med tanke på at enkelte av spørsmålene kunne virke utfordrende på informant, både i forhold til personlighetskarakter og at informanten ble «tvunget» til å reflektere, ble det brukt litt tid i starten for å bli kjent og etablere et tillitsforhold mellom intervjuere og informant. Tilbakemeldinger fra samtlige informanter var at de hadde opplevd intervjusituasjonen som et trygt og sømmelig anliggende.

Dataanalyse

Det er anbefalt at de samme som samler inn dataen også bør analysere og fortolke dem, (Johannessen et al., 2020). Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må fortolkes. Første trinn i dataanalysen ble som nevnt å transkribere materialet fra lyd og/eller video til skriftlig form. Dette ble utført både manuelt og ved digitale verktøy som beskrevet i forrige avsnitt.

Det er ofte vanskelig å se sammenheng i datamaterialet, (Johannessen et al., 2020).

Organisering av materialet vil være i vitkig for å kunne sette innsamlet data i system, og kunne se spor av at problemstillingen kan bli belyst. Det er tre måter å organisere datamaterialet på:

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

«Analysegrunnlaget i fenomenologiske studier er tekst som er transkribert fra kvalitative intervjuer» (Johannessen et al., 2020, p. 174) Etter at alle transkriptene var godkjente for

bruk, ble de lest nøye igjennom for et helhetsinntrykk og en sammenfatning av meningsinnhold. Den neste fasen i analysen gikk ut på å finne meningsbærende enheter. Bakgrunnen for dette arbeidet er tematikken beskrevet i innledningen, som de fire temaene *prosjektledelse, relasjonsledelse, relasjoner, og motivasjon*. Ut i fra disse temaene ble det utledet seks kategorier, Relasjoner, mål, egenskaper/kompetanse/samarbeid, fokus og endring/tilpasning som meningsbærende enheter. Deretter ble alt materialet fra transkriptene lastet inn i et dataprogram som heter NVivo, og er et program som brukes til å organisere, analysere og tolke kvalitative data, inkludert data fra kvalitative intervjuer. Etter at de meningsbærende enhetene ble definert som kategorier, eller noder i NVivo, ble det opprettet undernoder under disse kategoriene. Undernoder under kategorien relasjoner er eksempelvis bygge-, opprettholde-,reparere-relasjoner og kommunikasjon. Etter at nodene var definert, ble all data systematisk gjennomgått og all tekst relatert til de forskjellige kategorier og noder ble merket i henhold til dette. Denne prosessen kalles for koding. Tabellen under viser en oversikt over hovednoder og undernoder som er benyttet i dataanalysen under (Johannessen et al., 2020). Etter at all data var kodet og systematisert, ble alle funn relatert til de fire forskningsspørsmålene, presentert i empirikapittelet, for så å bli analysert, tolket og drøftet opp mot teorien presentert i teorikapittelet.

Tabell 9 Koding NVivo

Kategori/Hovednode	Tema/Undernode	Beskrivelse
Relasjoner	Bygge	Hvordan
	Opprettholde	Hvordan
	Kommunikasjon	Hvordan, strategier etc.
	Reparere	Hvordan
Mål	Prosjekt	Hva er målet, hvordan å lykkes
	Relasjoner	Hva er målet, hvordan å lykkes
Egenskaper / kompetanse	Personlige / Medfødte	Hvilke
	Utdannelse	Hva har de blitt opplært til
	Erfaring	Hva har de lært
	Lederstil	
	Motivasjonsfaktorer	
	Verdier	
Samarbeid	Internt	Hva er viktige faktorer
	Eksternt	Hva skiller seg mot interne
Fokus	Profesjonelt	Fokuset i relasjonene
	Privat	Fokuset i relasjonene
	Oppgave vs Relasjoner	
Endring / Tilpassing	Relasjoner	Hva har endret seg over tid, generasjoner etc
	Relasjoner	Endring i prosjektets gang
Organisasjon	Prosjektleders involvering	Tilpassing til prosjektet og dets deltakere
Godt prosjekt		
Suksessfaktorer		
Sitater		

Validitet, pålitelighet og generalisering

Vurdering av kvalitet

Det ble valgt et kvalitativt forskningsdesign, og som ved all forskning er det viktig å gjøre en god vurdering av kvaliteten. Ved vurdering av kvalitet i kvalitative forskningsdesign er det begrep som pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som ses opp imot begrepene reliabilitet, validitet, representativitet og objektivitet. «Ved kvalitative studier er det ikke snakk om enten eller, men både og. Noen ganger kan både reliabilitet og validitet, slik det er forstått i kvantitative undersøkelser, også være relevant ved kvalitative studier [...]» (Johannessen et al., 2020). Det er ingen bestemt fasit å gå etter ved evalueringen av denne masteroppgaven annet enn at det har vært en kontinuerlig refleksjonsprosess der alle stegene er nøye gjennomgått.

Pålitelighet (Reliabilitet)

Pålitelighet henger sammen med de dataene som blir samlet inn. Dette angår hvilke data som skal benyttes og hvordan innsamlingen skal foregå. Det er i tillegg viktig for hvordan dataene skal bearbeides. Data til denne oppgaven ble innhentet ved hjelp av intervju og da vil samtalen mellom intervjuer og informant kunne ha innvirkning på datainnhenting. En utfordring, ved dybdeintervju, kan være at informanten velger å pynte på sannheten, noe som kan påvirke påliteligheten. Informantene ble tilbudt muligheten til å være anonyme, noe som samtlige informanter benyttet seg av. Dette kan man argumentere for at er en utfordring siden datainnsamlingsenhetene ikke kan kontaktes av en tredjeperson for å verifisere at dataene er korrekte. Det kan imidlertid bestrides ved at det her er avgitt en detaljert beskrivelse av case og fremgangsmåte for hvordan forskningen er utført. I tillegg ble det benyttet videoopptak under intervjuene og dette bidrog til å kvalitetssikre dataene ved gjennomgang av transkriptene (Hamland, 2022).

Intern validitet eller troverdighet

Intern validitet kan defineres på flere måter og enkelte tilhengere av kvantitativ forskning hevder at kvalitative studier ikke kan anses som gyldige utelukkende fordi de ikke kan kvantifiseres eller måles. «Validitet kan imidlertid dreie seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke» (Johannessen et al., 2020, p. 250). Det finnes flere måter som kan styrke troverdigheten til resultatene, og den mest nærliggende er at resultatene fra datainnhenting bekreftes av informantene ved å tilbakeføre de. Eventuelt er

det mulig å be en annen kompetent person om å analysere dataene for så å se om denne personen kommer til samme konklusjon.

Overførbarhet (ekstern validitet)

I forbindelse med kvalitative undersøkelser er ekstern validitet mer orientert mot overføring av kunnskap enn at resultatene skal kunne overføres til liknende forskning (Johannessen et al., 2020). Det er antatt at funn fra denne undersøkelsen kan ha en viss grad av overførbarhet til lignende studier innen lederskap, avhengig av kontekst og datainnsamlingsenheter og ved grundige beskrivelser av detaljene rundt fenomenet som studeres (Hamland, 2022).

Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet i kvalitative studier sikter mot å garantere at forskernes synspunkt er unikt i deres utførte studier. Videre sikrer det at oppnådde resultater stammer fra selve forskningsprosessen og ikke av de subjektive holdningene til forfatterne av oppgaven. «Begrepet viser til hvilken grad resultatene fra den kvalitative undersøkelsen kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser» (Johannessen et al., 2020, p. 252). Det ble lagt vekt på en god beskrivelse av alle steg og beslutninger som ble gjort underveis. Dette ble gjort slik at leseren selv kan gjøre en god vurdering. En annen utfordring i forhold til objektiviteten, er at forfatterne selv har innehatt rollen som prosjektledere og dermed kan være farget av egne erfaringer og meninger.

Det kan treffes mange tiltak for å sikre en studies bekræftbarhet, men det er ikke alt man kan ta seg tid til. Spesielt når studien skal gjennomføres i løpet av en relativt kort tidsperiode. Ved for eksempel gjennomføringen av en doktorgradsavhandling ville man kunne bruke vesentlig mer tid for å påvirke både kvalitet, pålitelighet, validitet og bekræftbarhet enn den tiden man har til en masteroppgave. Det ble fokusert på å bli godt kjent med det teoretiske rammeverket for studiet, og dette ble justert flere ganger i ettertid for å bli mer treffsikkert i forhold til de funn som ble gjort. Som nevnt tidligere så ble også alle informantene tilbudt muligheten til å lese gjennom, korrigere eller kommentere på transkriptene av sine intervju. Alle funn er i ettertid vurdert opp mot forskningsfronten av eksisterende teori relatert til problemstilling og forskningsspørsmål (Hamland, 2022).

Forskningsetikk

Det stilles stadig strengere krav til at forskere gjør rede for innhold og fokusområder i forskningstudier. Etikk handler om rett og galt, forholdet mellom mennesker, og er overveielser over moralen. Etikk kan defineres som læren om moral eller moralfilosofi. Det

vil kunne oppstå etiske dilemmaer eller spørsmål innen samfunnsforskning som, omhandler nettopp mennesker.(Johannessen et al., 2020). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH), har vedtatt noen forskningsetiske retningslinjer som er hensyn som forskere må ta stilling til: Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2020). Selvbestemmelse og autonomi betyr at informantene, eller datainnsamlingsenhetene, skal kunne bestemme selv over sin deltakelse. For å sikre at dette ble ivarettatt ble god og entydig informasjon vedrørende at det var helt frivillig å delta som informant i forskningsprosjektet. Det ble også i starten av hvert intervju informert om at informantene når som helst kunne avbryte intervjuet uten å oppgi noen spesiell grunn for dette. Forskerens har plikt til å respektere informantens privatliv, som betyr at informanten kan nekte forskere adgang til opplysninger om seg selv. I forhold til hensynet, forskerens ansvar for å unngå skade, så berører det spesielt medisinsk forskning. I dette prosjektet betyr det i samfunnsvitenskapelig sammenheng, at informantene i dette prosjektet skal utsettes for minst mulig belastning (Johannessen et al., 2020) (Hamland, 2022).

I forbindelse med denne masteroppgaven ble problemstillingen først testet på nettsiden nsd.no. Dette ble gjort ved å fylle ut et meldeskjema for personopplysninger. Før denne prosessen startet måtte seks punkter vurderes: "1. Tenke gjennom hvem som skulle forskes på, hvilke metoder som skulle benyttes, og hvilke personopplysninger som var nødvendige for å svare på problemstillingen. 2. Utforme et informasjonsskriv til deltakerne. 3. Utforme intervjuguide, spørreskjema, variabelliste, osv., basert på det som var relevant for prosjektet. 4. Vurdere om det var mulig å gjøre tiltak for å minimere personvernulempen for deltakerne. Et viktig prinsipp var å ikke samle inn flere opplysninger enn nødvendig, og å gjøre det på en så sikker måte som mulig. 5. Sette seg inn i retningslinjene for informasjonssikkerhet som gjaldt for institusjonen, for eksempel om det var krav til hvor dataene skulle lagres eller hvilken leverandør av spørreskjema som skulle benyttes. 6. Undersøke om det var behov for godkjenninger/tillatelse fra ulike instanser for å gjennomføre prosjektet, for eksempel REK, Kriminalomsorgen, osv." (FORSKNINGSDATA, 2022).

Det ble utarbeidet et informasjonsskriv og en intervjuguide som ble sendt inn til Norsk Senter For forskningsdata den 2. Januar 2023. Søknaden ble maskinelt behandlet og godkjent i løpet av samme uke (uke1).

Styrker og svakheter ved valgt design og metode

En mulig svakhet ved valgt design og metode er antall informanter. Det er mulig at svarene kunne ha vært annerledes hvis man hadde økt antallet informanter. Nå er det imidlertid ikke så mange store energiprosjekter innen Olje- og gassindustrien at man kan velge og vrake i respondenter, og det var heller ikke så lett som først antatt å få mange til å stille opp. Man kan også anta at de informantene som faktisk stilte opp også har en egeninteresse for tematikken i oppgaven og at det igjen påvirker resultatet. Informanter fra prosjektledernes nærmeste team kunne ha bidratt til å forsterke resultatene, men på grunn av tid og tilgjengelighet ble det ansett som lite realistisk å rekke det. Det temaet kunne vært interessant å forske på i en senere studie, altså samme problemstilling og forskningsspørsmål, sett fra prosjektteamet sitt perspektiv.

Empiriske Funn

I dette kapittelet presenteres de sentrale empiriske funnene fra de syv intervjuene som er utført. Funnene er knyttet til erfaringer de har gjort seg gjennom karrierer, kunnskap de har tilegnet seg underveis, og praksis de utøver både bevisst og ubevisst. Funnene kategoriseres under de fire forskningsspørsmålene som er definert i oppgaven, i tillegg til en generell intro om prosjektledernes bakgrunn og erfaring for å sette informantene inn i konteksten av oppgaven. Alle informantene vil omtales som prosjektledere 1 til 7 i henhold til intervjuindeksen.

Prosjektleders rolle, Organisasjon og Prosjektene de styrer

I dette kapitlet gis det en kort redegjøring for prosjektledernes rolle, erfaring og posisjon i organisasjonene de tilhører.

Alle informanter har stilling som enten prosjektleder eller prosjektdirektør, med unntak av en informant som har stillingstittel prosjekteier. For enkelhets skyld vil alle informanter tituleres med prosjektleder i oppgaven. De vil også tituleres med personlig pronomen han (en leder), uavhengig av kjønn.

Felles for alle informantene er at de er ingeniørutdannet. De har alle en lang erfaring, og alle melder at de har steget i gradene fra den opprinnelige ingeniørjobben, via ulike mellomlederjobber frem til stillingene de har i dag. Erfaring til hver enkelt prosjektleder er oppsummert i Tabell 10.

Tabell 10 Erfaring Informanter

Informant	Jobberfaring (etter høyere utdanning)
Prosjektleder 1	Mellom 30 og 40 år
Prosjektleder 2	Mellom 30 og 40 år
Prosjektleder 3	Over 40 år
Prosjektleder 4	Mellom 20 og 30 år
Prosjektleder 5	Mellom 30 og 40 år
Prosjektleder 6	Mellom 30 og 40 år
Prosjektleder 7	Mellom 30 og 40 år

En fellesnevner for flere av prosjektlederne er at de har lang erfaring i samme bedrift. De har startet i bedriftene som nyutdannet, vært med på bedriftens utvikling, ulike oppkjøpsprosesser

og sammenslåinger, tatt nye utfordringer når de har kommet, som har resultert i de rollene de har i dag.

De jobber i store organisasjoner, der prosjektlederne gjerne er organisert i egne grupper, der hver enkelt rapporterer til en Vice President eller lignende i toppledelsen, som har det overordnede prosjektansvaret i selskapet. De har i utgangspunktet ingen faste personer under seg i sin organisasjon. Prosjektorganisasjonene bygges i stor grad rundt prosjektene, der de nærmeste nøkkelpersonene rekrutteres fra intern organisasjon, eller ansettes for formålet i prosjektet. Ressurser som involveres i prosjektene i dets forløp hentes stort sett fra basisorganisasjonene i selskapene.

Det avviker mellom prosjektlederne hvor mye de forholder seg til basislederne til prosjektmedarbeiderne. Noen melder at de har liten kontakt med basisledere underveis. Noen melder at de kontakter basislederne underveis dersom de ser noen utfordringer med arbeidere i form av arbeidsmengde eller slitasje. Forholdet mellom prosjektleder og basisleder er ikke et sentralt formål med oppgaven og vil ikke fokuseres mye på.

Prosjektlederne oppgir at de til daglig forholder seg til de nærmeste åtte til ti medarbeidere som rapporterer til dem i prosjektet, men at de som representerer prosjektet også kommuniserer mer eller mindre formelt med en større del av organisasjonen ved fellesmøter eller andre fora.

Prosjektene de fleste av prosjektlederne styrer, er av større karakter. Det er prosjekter som totalt med tilbudsarbeid, forstudie og studiefaser, samt bygge- og installasjonsfaser kan ha varighet på inntil 6-8 år. Prosjektlederne svarer litt ulikt på når de ble involvert. En del av de har også vært tilbudsledere før de fikk tilbudet på jobben, mens andre har kommet inn senere i prosessen. Det er også noe ulikt når de har fått bygget sin prosjektorganisasjon, da noen av medarbeiderne har fulgt prosjektene fra tilbudsfase og videre, mens andre har kommet til underveis i prosjektgjennomføringen. Det er også naturlig i slike lange prosjektforløp at personell byttes ut underveis.

Erfaring, Lederskap og Personlige Egenskaper

I dette kapitlet presenteres empiriske funn relatert til hvordan prosjektledernes personlige egenskaper og erfaring påvirker deres lederskap. Informantenes svar er gruppert i nøkkelord relevant for spørsmålet.

Erfaring

Det er stilt ulike spørsmål i intervjusituasjonen for å belyse dette forskningsspørsmålet fra flere vinkler. De mest relevante momentene er gjengitt nedenfor.

Som nevnt i kapittel over, så er alle prosjektlederne som er intervjuet ingeniørutdannet. De fleste har jobbet med flere ingeniørrettede jobber etter de var ferdig med utdanningen, og hatt ulike roller i sin organisasjon. Flere melder at de har hatt avdelingslederjobber, typisk i en fagretning relevant for deres utdanning, via andre lederstillinger i organisasjonen, før de har endt opp i prosjektlederstillinger.

Når det gjelder erfaring med tidligere ledere i karrieren har noen kommet inn på temaet på eget initiativ. Det var ikke et direkte spørsmål i intervjuguiden som omhandlet dette, men noen prosjektledere tok det opp som en forklaring og utdyping til sin egen lederstil.

Prosjektleder 3 sier han har selv jobbet med flere ledere tidligere i karrieren som har vært veldig dominerende og krevende å jobbe sammen med. Samme informant sier at han senere hadde en mentor som var inkluderende og opptatt av å bry seg, noe som han kunne kjenne seg igjen i som «sin stil». Vedkommende har ledererfaring selv fra forsvaret, og mener det er viktig å være en inkluderende leder også i en tradisjonell organisasjon som forsvaret, for å bygge et godt team på lag/tropp/kompani-nivå.

Prosjektlederne har ulik grad av erfaring når det gjelder relasjonsledelse eller andre lederskapsteorier. De har som nevnt lang erfaring alle sammen, og har jobbet i ulike lederstillinger selv, men også i ulike stillinger der de har blitt ledet av andre.

På spørsmålet om prosjektledernes forhold til om de har noe formell utdanning eller kursing innen relasjonsledelse, eller om det er erfaringsbasert svarer de:

Noen prosjektledere sier at de har vært på ulike kurs gjennom karrieren som har omhandlet lederskapsteorier. Prosjektleder 6 har vært gjennom flere ulike ledelsessystem og ledelsesmetoder, men mener selv at det er erfaringsbasert gjennom praktisk utøvelse. Andre poengterer de gjennom sine ledere har blitt opplært eller inspirert til å bruke samme innfallsvinkel i sin ledelse.

«Men jeg tror at det, du må nesten bare jobbe med det, og så lære deg det, det der tror jeg er den beste tilnærmingen, og lære av sine feil, man er ikke feilfri.» (7).

Prosjektleder 7 har også en Master i management i tillegg til ingeniørutdanning, der blant annet organisasjonspsykologi var et fag i utdannelsen, men mener at erfaringen man gjør seg i praktisk utøvelse er den beste måten å lære på.

Flere prosjektledere henter frem at på grunn av at de har jobbet i andre roller i organisasjonene, eller andre roller i prosjekter, så mener de at de har en bedre innsikt og erfaring i hvordan de skal utøve rollen som prosjektledere og relatere seg til sine prosjektmedarbeidere.

Lederskap

Når det gjelder spørsmålet om hva prosjektlederne legger i å utøve lederskap i et prosjekt, så er det et spenn i hva prosjektlederne svarer.

Prosjektleder 1 håper at han er en inkluderende leder. Han erklærer og at han er langt unna en form for fryktledelse, men han påpeker samtidig at det er noen som utøver det. Han tilføyer og at kjeftbruk faller unaturlig for han, med en tilleggs kommentar at han mener det varierer hvor motivert voksne folk blir av å få kjeft.

Prosjektleder 2 påpeker viktigheten av å ikke slippe fokuset på oppgavene. Han mener at lederskapsfokus har blitt viktigere i vår tid. I dette legger han å bygge kompetanse i teamet, guide, støtte, gi tilbakemelding og inspirere.

Prosjektleder 3 er tydelig på at gjennom erfaringen han har tilegnet seg, så mener han at han har en lederstil som greier å få tillit fra organisasjonen og en lederstil som er inkluderende i sin væremåte. Han tar til orde for at den lederstilen betyr mye for han, han sier han har omsorg for folk. Med omsorg mener han evnen til å se personer, og ha tid og evne til å gå rundt og snakke med folk. Angående lederstil sier han:

«Ja, det som de sa på et kurs, var det transformasjonsledelse de kalte det eller noe sånt?» (3)

Prosjektleder 3 understreker viktigheten av at de gode ideene og forslagene som han får legge frem, ikke kommer fra han selv, men det er kompetansen til organisasjonen som jobber frem det. Han påpeker det å fremheve folkene og kompetansen til dem som kommer med de gode forslagene, som en nøkkel til å få med seg folket i organisasjonen.

«En må være litt utålmodig» (4).

Prosjektleder 4 mener det er viktig å forstå oppgaven du skal til med, men samtidig ha en ydmykhet til at du ikke er eksperten på alt som man skal gjennom.

«Jeg er ikke så strukturert som andre prosjektledere» (4).

Prosjektleder 4 påpeker at det er viktig å ha med seg prosjektmedarbeidere som utfyller egenskapene til seg selv. Der han er ustrukturert så må han ha med seg medarbeidere som hjelper til med det strukturelle i prosjektene. Samtidig mener han at det finnes prosjektledere som kun er opptatt av struktur, men da må de gjerne ha med seg noen som hjelper med det relasjonelle.

«Du må forstå rollen din og så må du bruke personligheten din til å fylle den på din måte som virker for deg» (4)

Prosjektleder 4 henviser til en personlighetstest der man blir kategorisert som henholdsvis rød, blå, grønn eller gul (kjent som Birkman Method Personality Test). Der han oppgir at han som grønn er oppfinnsom, skal tenke nytt hele veien, og får ingen fremdrift for han stadig tenker på noe nytt enn å tenke på progress.

«Min jobb er å få folk til å forstå» (4).

Prosjektleder 4 forklarer at for å få folk med seg, så må de tro på konseptet, og de må tro på planen. De må tro på at de får hjelp hvis de spør. Han legger energi i å gå rundt i kontorene der prosjektorganisasjonen sitter, for å stille spørsmål som «hvordan går det», «hva er problemene», «hvordan løser dere dem».

Prosjektleder 5 sier at han er veldig strukturert, og at han stiller irriterende mange åpne spørsmål. Han mener han er sær på enkelte ting, og kan henge seg opp i det han kaller banale ting som ordentlige og ryddige presentasjoner, og at det ikke skrivefeil. Det blir han irritert over, og han mener at prosjektorganisasjonen vet at han er opptatt av.

Prosjektleder 7 svarer på spørsmålet om å utøve lederskap at:

«Det er bare å være åpen og stille opp når de har behov» (7).

Personlige egenskaper

Prosjektleder 1 forteller at når man skal lede et team, så må man prøve å prestere gjennom andre. Det mener han er viktig å gjøre gjennom å delegeres ansvaret, og prøve å utvikle medarbeiderne. Han påpeker dilemmaet med at noen ganger kan det være raskest å gjøre ting selv, men at det ikke kan gjøres hele tiden. Han prøver heller å veilede og bygge opp

medarbeiderne, og han påpeker at det er viktig å skille på prosessene for å kunne ta de rette grepene. Han mener at han som prosjektleder blir oppfattet som en som er fokusert på å forbedre arbeidsformen, og en som har en åpen tone.

Prosjektleder 2 understreker viktigheten av å få med seg organisasjonen mot et felles mål. Han ytrer at organisasjonen består av svært kompetente medarbeidere og prosjektlederen må være god til å kunne se og forså sammenhengen mellom de forskjellige fagområdene og fagenhetene.

«Faglig kunnskap er et viktig premiss» (2)

Prosjektleder 2 påpeker at egenskaper som inspirerende, empati og tydelighet er viktige.

«Det er en balansegang i forhold til det å være empatisk og lyttende i forhold til å konkludere og bestemme og ta beslutninger» (2)

Prosjektleder 2 håper å bli oppfattet som en åpen og ærlig person. Han mener samtidig at prosjektmedarbeiderne vil beskrive han som empatisk og ærlig, samt målorientert. Han uttaler også at han liker å konkurrere, og han liker å vinne, men synes det er innmari morsomt å vinne sammen med andre.

Prosjektleder 3 hevder sine prosjektmedarbeidere vil beskrive han som en som er flink til å se folk, samt en som bryr seg oppriktig om hvordan de prosjektmedarbeiderne har det også på fritida, ikke bare på jobben. Han mener også at han vil bli beskrevet som inkluderende.

Prosjektleder 4 sier han får tilbakemeldinger der han beskrives som en som er flink til å se problemstillingene og være løsningsorientert. Han påpeker også at han aldri er ut etter å ta noen.

«Er vi ned i skiten, så er vi i skiten sammen» (4).

Prosjektleder 4 tilføyer at han er en person som fokuserer på samarbeid, og ønsker å få til ting i lag.

«Jeg har en vanvittig respekt for enkeltmennesker, og det er jo det som jeg synes er så gøy da når de blomstrer og får det til. Ja enten de er unge eller gamle så er den der gleden av å se folk lykkes» (4)

«Jeg vet med meg selv at det med rettferdighet er veldig sånn sterk verdi hos meg, og jeg merker selv når det jeg vil kalle for kognitiv dissonans skjer. Hvis man kommer borti en

problemstilling hvor du ser en handling, eller ser en eller annen adferd hvor du kjenner at det der er bare feil...» (5)

Prosjektleder 6 påpeker viktigheten av å ha et team som stoler på deg samtidig som de vet hvilke krav som er gjeldende. For å klare det er det viktig å være en lagbygger. Han mener at da er det viktig med sterkt driv, og ha god arbeidskapasitet. For å få til et team mener han at det er viktig å få til samarbeid, samt å være litt ydmyk. Han understreker også at det må tåles at folk er uenig med deg. Han uttrykker når medarbeiderne blir slitne i prosjekt, og lei av kravene til prosjektlederen, så er det viktig å vise ydmykhet å høre på dem, så det ikke forsurer teamet. Han sier at det er viktig å «ha antenner» for å kunne føle på slike signaler.

Prosjektleder 6 mener han vil bli beskrevet som en som tar ansvar for prosjektene, og en som støtter prosjektmedarbeiderne. Han mener han vil bli beskrevet som «på» og tydelig på å stille krav, samt legger seg borti for mye. Men han understreker at det viktigste for han er at medarbeiderne har tillit og respekt for han.

Evnen til å se totaliteten påpekes som viktig av prosjektleder 7. I det ligger og evnen i å kunne heve seg over detaljene. Han sier også at det å ha evnen til å kunne kommunisere og kunne finne løsninger som er best for prosjektet er viktig.

Egenskaper som prosjektleder 7 henter frem er at han er tydelig, etterrettelig og at han stiller opp.

«Det tror jeg, når de har behov for å diskutere, så stiller jeg opp, og det er liksom jeg er ute etter den der dialogen, ikke sant?» (7).

Bygge og vedlikeholde relasjoner

I dette kapitlet presenteres de empiriske funn relatert til hvordan prosjektlederne bygger og vedlikeholder relasjoner med prosjektmedarbeiderne. Informantenes svar er gruppert i nøkkelord relevant for spørsmålet.

Bygge Relasjoner

Flere prosjektledere peker på aspektet at et prosjekt er tidsbegrenset både med hensyn på jobben som skal gjøres, og prosjektmedarbeiderne som er involvert. Men selv om prosjektene skulle være av kort karakter eller opp til 5 år er det viktig å bygge relasjoner til de nærmeste medarbeiderne. Enkelte prosjektledere sier også at det ikke er uvanlig at prosjektmedarbeiderne byttes ut i prosjektets løp av ulike grunner, og at de i tillegg må bygge nye relasjoner underveis i prosjektene.

Prosjektleder 1 mener at å bygge relasjoner er viktig, slik at man får til dialogen i prosjektene. Han forteller at teambuilding i en tidlig fase er vanlig å ha. Han sier at det er viktig å prøve å ha en veldig åpen tone i teamet der det fokuseres på oppgavene, men med åpenhet på at feil skjer, og at feilene skal løses sammen. Han mener at å få en god flyt i gjennomføringen er viktig, der alle skjønner også mer enn kun sin egen rolle, og det skapes forståelse for hele oppgaven.

«Jeg prøver å opptre sånn at det ikke blir dårlige relasjoner, da man er avhengig av gode relasjoner for å få til ting, sånn at det oppfattes som ålreit å jobbe i prosjektet, og man har lyst til det. Kan si at det er et mål at medarbeiderne ønsker å være på neste prosjekt også». (1)

På spørsmål om hvor viktig det er å bygge relasjon, påpeker prosjektleder 1 at det er lang gjennomføringstid på prosjektene, men det vil alltid være viktig med relasjoner uansett om man holder på et år eller fem år.

Prosjektleder 2 vektlegger at han mener han får med seg folket i organisasjonen ved å involvere og støtte, informere og fordele ansvar og myndighet. De opererer med faste prosjektledelsesmøter på ukesbasis og månedsbasis, og har regulære møter i enkelte fagområder som for eksempel risikostyring.

Prosjektleder 2 sier at de benytter seg av teambuilding, både i prosjektledergruppa samt innenfor enkelte fagområder, og hevder at mindre teambuildinger kan skape mer samhold. De har også en ukentlig uformell kafé, et kvarter med kaffe og twist uten fast agenda, for å kunne prate sammen.

Prosjektleder 3 har en prosedyre på at alle nye som kommer inn i prosjektet må gjennom en familiarisering for å bli informert i hva de er med på. De har også en ukentlig «standup» der deltakere i prosjektledelsen eller organisasjonen ellers holder et innlegg på hva de gjør og bidrar med i prosjektet.

I det prosjektet som prosjektleder 3 leder, uttrykker han at de legger opp til en høyere grad direkte kommunikasjon ukentlig og månedlig enn det de har gjort før.

«Vi stoler på deg. Vi har tillit til deg, gjør jobben. Så skal vi dekke deg opp» (3).

Vedlikeholde Relasjoner

Prosjektleder 4 sier at han har én til én samtaler med sine nærmeste medarbeidere, og det setter forventningen til at de igjen skal gjøre det samme med nivået under seg igjen. Det mener han skaper tettere bånd og en bedre forståelse for hverandre i det lange løp.

«Det er ikke prosjektet du skuffer, det er personer rundt deg du skuffer hvis du ikke leverer. Men samtidig på den andre siden den så er det jo og sånn at da vet du og hvem du skal spørre om hjelp». (4).

Prosjektleder 4 mener at alle står i skiten innimellom, og ved å ha slike samtaler bindes teamet sammen på en helt annen måte enn om man bare er oppgavestyrer. Han reflekterer rundt det relasjonelle aspektet:

«Det relasjonelle, er verktøyet en bruker for å på en måte få teamet til å virke sammen, og for å ta de tunge oppgavene hvor en må blø litt for hverandre» (4).

Prosjektleder 5 sier at de i prosjektet har en årlig stor teambuilding, og mener det gir en god stemning. Han minner samtidig om forskningen som sier at det å ha fester og sånne ting ikke nødvendigvis gir resultater. Men han uttaler det er god stemning.

Prosjektleder 6 mener at når man kommer til nye plasser så er man bare nødt til å samles. Man må bli kjent med medarbeiderne på en litt uformell måte, og da må man investere litt. Han sier at hans strategi er å være til stede.

«Når du kommer til nye plasser da, som det er helt nye folk du skal forholde deg til, så må du lære å kjenne folk. Det er veldig viktig, på grunn av at det er for sent når du er kommet langt ut i prosjektet å finne ut at: Han jobbet ikke bra hvis du gjør det sånn og sånn, du er nødt til å finne ut det selv. Du må prøve å finne de sterke og de ikke fullt så sterke sidene med folk».

(6)

Prosjektleder 6 mener startfasen i prosjektet er viktig, der de han jobber med skal få tillit til han, og at medarbeiderne skjønner at han er en person det nytter å prate med, som tar ansvar og står fram som lederen av prosjektet.

Når det gjelder vedlikehold av relasjoner, fokuserer flere prosjektledere på aspektet med å se enkeltpersonene i prosjektet, og gjerne knyttet til belastningen på enkeltpersoner.

Prosjektleder 1 sier at de er i en fase der det skal gjøres mye jobb, og med risikoen for at noen kan bli sykmeldt på grunn av jobben, eller i kombinasjon med noe annet. Han påpeker viktigheten av å kunne se det i tide, og kunne gjøre noen grep. Han sier også at dette er vanskelig når basislederne til prosjektmedarbeiderne kanskje sitter lenger unna og man ikke har en jevn dialog med dem.

Prosjektleder 2 peker på samme problematikk med arbeidsbelastning, og mener det er viktig å gå i dialog for å se på muligheter i forhold til overtid, fordeling av oppgaver eller prioriteringer for å lette på høyt arbeidstrykk.

Prosjektleder 6 poengterer at det er når prosjektet begynner å bli slitent, og han selv begynner å bli sliten, at det er vanskeligst å vedlikeholde relasjoner. Han sier at det blir en skvis der man er stresset og kanskje ligger etter planen, og det blir vanskelig å ha tålmodighet til å vedlikeholde relasjoner.

Prosjektleder 7 sier at han har vært i situasjoner der han mener relasjonen med prosjektmedarbeiderne er god, men der han som leder krever at ting blir gjort, så får han inntrykk av at medarbeideren blir overrasket og oppfatter han som sint eller sur. Da sier prosjektledere at han må inn å forsikre om at det er ikke personlig, men at medarbeideren har en jobb å gjøre og jobben til prosjektlederen er å se til at jobben blir gjort. Prosjektlederen mener at medarbeiderne kan ta seg litt nær av den kommunikasjonen.

Kommunikasjon

I dette kapitlet presenteres de empiriske funn relatert til hvordan prosjektlederne kommuniserer for å engasjere prosjektmedarbeiderne. Det er stilt forskjellige spørsmål i intervjuet for å få fram hvordan de ulike prosjektlederne kommuniserer for å engasjere sine prosjektmedarbeidere.

Prosjektleder 1 har stor tro på det å dele informasjon og mener at det er en fallgrube å anta at alle sitter på den samme informasjonen, derfor fokuserer han på å overkommunisere viktige ting som økonomi og planer. Videre mener han det er viktig å gjenta informasjonen ofte i prosjektmøter.

«Man sitter på mye informasjon som prosjektleder som ikke resten av teamet har». (1)
Prosjektlederen mener at dersom han klarer å formidle den informasjonen til hele teamet så vil det føre til at de som har lite erfaring, blir like bevisste på hva som gjelder som de mer erfarne.

Prosjektleder 2 forteller at de har prosesser som definerer kommunikasjonen i prosjektet. De har faste ukentlige møter som de kaller for «speakers corner», der alle medarbeidere får en kort status om prosjektets fremdrift, utfordringer og multidisiplin tema.

Prosjektleder 3 mener det er viktig å samle for eksempel disiplinlederne sine der temaet kan være: «Hva skjer i mitt område nå» eller «Hva trenger jeg hjelp til» eller bare, helt uformelt, «hva er det som foregår på engineering eller procurement» (3).

Prosjektleder 4 mener det er viktig å være åpen og forutsigbar slik at de i rundt ikke plutselig får mange overraskelser.

Prosjektleder 5 mener det er viktig å informere alle i teamet om hva som foregår, men synes det er en utfordring å nå ut til en stor organisasjon. Dette løser han med å holde hyppige informasjonsmøter.

Prosjektleder 6 er detaljorientert, kunnskapsrik og investerer alltid mye tid for å bli kjent med sine teammedlemmer. Han er også resultatorientert og når som regel prosjektets mål.

Prosjektleder 7 setter av tid og er opptatt av å være tilgjengelig for sitt team.

Hvordan kommunisere

Prosjektleder 1 kommuniserer oftere med team og større grupper enn med enkeltpersoner. Til tross for at han ofte går rundt og snakker med sine prosjektmedarbeidere, har han ingen praksis med å gjennomføre en til en samtaler.

Prosjektleder 2 beskriver at prosjektet han jobber i nå arrangerer en ukentlig cafe, der han er bevisst på snakke med folk han ikke kjenner så godt. «Kafeen er det ikke noe struktur på. Vi bestiller kaffe og twist fra kantina. Ingen presentasjoner, ingen taler, rett og slett en sosial happening på et kvarters tid» (2).

Prosjektleder 4 er veldig opptatt av å ha en-til-en samtaler med sine nærmeste teammedlemmer og begynner alltid samtalen med å snakke om tema utenfor jobben, dette for at fokuset skal være på medarbeider og at ikke jobben skal definere samtalen fra starten av.

Prosjektleder 5 kommuniserer via åpne kanaler og er opptatt av å være i forkant av eventuelle rykter. I tillegg til store infomøter benytter han seg også av en-til-en samtaler med sine nærmeste teammedlemmer, dette gjør han som regel 1-2 ganger i året. Prosjektlederen forteller videre om et kurs han deltok på tidlig i sin karriere, der han blant annet lærte det å stille åpne spørsmål, og hvilken enorm kraft det kunne ha. Dette vekket en nysgjerrighet i han som har ført til mye lesing av faglitteratur innen faget ledelse.

Prosjektleder 6 kommuniserer gjerne på en uformell måte i starten, frem til han har blitt godt kjent med sitt team. Han kommuniserer via større infomøter, og en til en samtaler der han er opptatt av at de ansatte skal få tilbakemeldinger

Prosjektleder 7 kommuniserer via faste en til en samtaler som gjennomføres annenhver uke, men uten fast agenda. Dette er i hovedsak for å sette av tid dersom det er noe som dukker opp og som bør adresseres.

Strategi

Gjennom intervjuene ble det avdekket at mange av prosjektlederne hadde strategier for hvordan man kommuniserer i prosjektteamet.

Prosjektleder 1 sin strategi er å dele mye. Mange prosjektledere innen olje og gass er litt tilbakeholden i forhold til å dele informasjon om økonomi, men det mener prosjektleder 1 er feil.

«Vi har en strategi, den legger vi opp til på hvert prosjekt, og den er ikke noe komplisert i det hele tatt. Vi legger opp til regelmessige samlinger, formelle og uformelle». (3)

Prosjektleder 4 sin strategi er å alltid ha med en ressurs fra HR (human relations) for å sikre at han har en i prosjektteamet som har kunnskap og kompetanse om «myke ferdigheter».

En strategi som Prosjektleder 5 har, er at informasjon skal være så åpen og tilgjengelig som mulig, og i bunnen ligger det et ønske om å skape en lærende organisasjon som er bygd på psykologisk trygghet.

Prosjektleder 6 har en kommunikasjonsstrategi på å formidle tydelig hva som er forventningene og å gi jevnlig tilbakemeldinger, gjerne i form av ros og skryt. Hans strategi er å være til stede, samt å bli godt kjent med alle i teamet tidlig i prosjektet.

Prosjektleder 7 har en strategi på å bli godt kjent via uformelle samtaler, etter hans mening blir da terskelen for å formidle krav til teamet lavere. Samtalene forgår gjerne tidlig om morgenen over en kopp kaffe, mens det er noenlunde stille og rolig.

Engasjere

Prosjektleder 3 understreker viktigheten av det å kommunisere, hvor viktig det er at små og store milepæler nås. Han sier at det er viktig å markere noe man har oppnådd sammen med en felles feiring. Da blir det gjerne servert is eller kake til alle involverte i prosjektet.

«Et smil er mitt viktigste våpen. Det spiller ingen rolle hvor godt en person leverer alene, men med et sammensveiset team kan alt løses. Det er også viktig å ha litt galgenhumor». (4)

Prosjektleder 5 bruker historier sin kommunikasjonsstil for å skape engasjement. Han er videre opptatt av å være tilgjengelig og gi tilbakemeldinger

Prosjektleder 6 belønner og feirer små seire og benytter seg av ros for å skape engasjement, mens prosjektleder 7 benytter seg av korte sosiale sammenkomster med for eksempel konkurranser eller felles lunsj.

Motivasjon og prosjekters suksess

I dette kapitlet presenteres de empiriske funn relatert til hva som motiverer prosjektlederne og hva de mener kjennetegner et godt prosjekt.

Hva motiverer prosjektlederne

Prosjektleder 1 beskriver at spennvidden blant alle personer som er involvert i prosjektet, samt variasjonene i produkttyper er en av grunnene til at han trives i jobben. Han motiveres av å jobbe med kontinuerlig forbedring og synes det er gøy å se effektene av et implementert forbedringsforslag.

«Det er motiverende å klare å levere et produkt sammen med andre». (2) Han synes det er motiverende å se hvordan hver enkelt medarbeider utvikler seg, innenfor ledelse eller faget sitt. Det er også motiverende å tjene penger, levere kvalitet, oppnå milepæler og sist men ikke minst, levere et ferdig produkt.

Prosjektleder 3 motiveres av å skape godt samarbeid og psykologisk trygghet i teamet.

Prosjektleder 4 svarer: «Nei, det er jo å levere, sammen» (4). Videre så motiveres han av alle de små seirene underveis i prosjektet, samt det å se at andre i teamet opplever mestring. Han utdyper videre:

«Å se flinke folk jobber sammen i team, bygge hverandre opp og fremstå som et godt team» (4).

Han motiveres også av et særdeles godt samspill med sin kunde i nåværende prosjekt.

Prosjektlederen forteller også at han har et ønske om å sette tydelige spor etter seg.

Prosjektleder 6 motiveres av det å jobbe i et godt team, i tillegg til å ha en kunde som er konstruktiv, og som han samhandler godt med. Videre så motiveres han av å nå prosjektets mål og oppnå et godt økonomisk resultat.

«Det å få til ting, og føle at man har fått til noe sammen med noen» (7). Prosjektlederen motiveres videre av følelsen av å bidra til noe samfunnsnyttig.

Hva kjennetegner et godt prosjekt

« Det er mye det da [...] men det er klart at økonomien betyr jo alltid noe». (1) Det understrekes videre av prosjektleder 1 at helse, miljø og sikkerhet (HMS) er viktig. Et godt prosjekt kjennetegnes av at det ikke har vært noen alvorlige hendelser eller skader knyttet til

det. Han hevder at et annet kjennetegn er det at prosjektet styres bedre enn det som blir forventet av omverdenen.

Prosjektleder 2 er beskriver det som kjennetegner et godt prosjekt som det å klare å levere innenfor de rammer som er satt innenfor helse, miljø og sikkerhet, kostnad, tid og kvalitet med et team som har trivdes på jobb. Han understreker at medarbeiderne skal ha følt at de har vært en viktig del av teamet og at de har hatt en fin tid.

«Lykkes i prosjekt er først og fremst at alle kommer trygt hjem». (3) Prosjektleder 3 fremhever også følelsen eller oppfatningen av at det er god stemning gjennom hele prosjektet som en viktig faktor. Et annet kjennetegn som beskrevet er lavt sykefravær i prosjektet.

«Det at folk har vokst gjennom prosjektet». (4) Prosjektleder 4 forteller at han har en ekstra dimensjon knyttet til motivasjon, og det er å få løftet medarbeiderne sine til neste nivå og oppleve at de utvikler seg til å klare mer komplekse oppgaver.

«Et godt prosjekt kjennetegnes av at vi når målene i henhold til planen, kvaliteten og økonomien». (6) Prosjektleder 6 forteller også at dette avhenger av at du har et godt prosjektteam som jobber godt sammen og som har gode relasjoner til hverandre. Ord som tillit og respekt blir også nevnt i denne sammenhengen.

«Et godt prosjekt er at vi har nådd målene våre og at folk føler de har bidratt [...] Ja, at alle føler de har bidratt til noe positivt i prosjektet, og at man har jobbet sammen som et team og leverer». (7)

Oppsummering

Tabell 11 Oppsummering Empiriske Funn

Forskningsspørsmål	Tema	Hovedpunkter
Hvordan påvirker prosjektledernes personlige egenskaper og erfaring deres lederskap.	Erfaring	Alle prosjektlederne er ingeniørutdannet og har jobbet i tekniske roller. Flere har jobbet som ledere før de fikk jobben som prosjektleder. Deres lederstil er påvirket av tidligere ledere og deres personlige egenskaper.
	Lederskap	Inkluderende. Støttende. Forståelse av egen rolle og personlighet.
	Personlige egenskaper	Empatiske og inkluderende. Tydelige og troverdige. Evne til å se totalitet.
Hvordan bygger og vedlikeholder prosjektlederne relasjoner med prosjektmedarbeiderne?	Bygge Relasjoner	Nødvendig uavhengig av prosjektets varighet. Viktig for å kunne ha åpen dialog. Gjøres ved å støtte, involvering, informere og delegere.
	Vedlikeholde Relasjoner	En- til -en samtaler. Teambuilding og uformelle møteplasser. Ta hensyn til individuelle belastninger.
Hvordan kommuniserer prosjektlederne for å engasjere prosjektmedarbeiderne	Kommunikasjon	Legger vekt på informasjonsdeling. Både formell og uformell.
	Strategi	Åpen og kontinuerlig deling av informasjon. Bli godt kjent med teamet.
	Engasjere	Viktig å feire seire. Legger til rette for arbeidsmiljø preget av humor. Gir tilbakemeldinger.
Hva motiveres prosjektlederne av, og hva mener de kjennetegner et godt prosjekt.	Motivasjon	Samarbeid og teamdynamikk. Personlig og faglig utvikling.
	Godt prosjekt	Trygghet og sikkerhet. Kvalitet, økonomi og måloppnåelse. Følelsen av å ha vært en del av noe større – teamdynamikk og kommunikasjon.

Analyse og drøfting

I dette kapittelet gjøres det analyse og drøfting. Den er basert på empiriske funn presentert i forrige kapittel, samt teorien gitt i teorikapittelet. Analysen og drøftingen er kategorisert under de fire forskningsspørsmålene som er definert i oppgaven, og danner grunnlaget for å svare ut oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Erfaring, Lederskap og Personlige Egenskaper

I dette kapitlet presenteres de empiriske funn relatert til hvordan prosjektledernes personlige egenskaper og erfaring påvirker deres lederskap, basert på deres svar i empirien og relevant teori.

Erfaring, Lederskap og Personlige Egenskaper

Det er her valgt å drøfte erfaring, personlige egenskaper og lederskap sett i sammenheng. Det sees fra empirien at prosjektlederne ikke har et klart skille mellom deres lederstil, og hva som kommer av deres personlige egenskaper og/eller erfaring. Dette kan vitne om en mindre teoretisk tilnærming og bevissthet til deres lederskap, eller at personlige egenskaper faktisk sammenfaller med visse lederstiler. Det kan også skyldes at de har lang erfaring, der erfaringer de har gjort seg i karrieren, deres egenskaper og lederskap flyter over i hverandre.

Basert på intervjuene med prosjektlederne, ses det at alle prosjektlederne er ingeniørutdannet, og har erfaring fra ulike ingeniørrettede jobber og lederstillinger før de endte opp som prosjektledere. Man kan da tenke at de har den tekniske ekspertisen som Yukl (2013) oppgir som en nøkkelegenskap for å kunne lede tverrfaglige team.

Flere prosjektledere har erfaring med ulike typer ledere, og noen har hatt mentorer som har påvirket deres egen lederstil. De har ulik grad av erfaring med relasjonsledelse eller andre lederskapsteorier, men noen har vært på ulike kurs gjennom karrieren som har omhandlet lederskapsteorier.

Noen prosjektledere mener at erfaringen man gjør seg i praktisk utøvelse er den beste måten å lære på, selv om noen også har formell utdanning innen ledelse. Flere prosjektledere påpeker også at de har bedre innsikt og erfaring i hvordan de skal utøve rollen som prosjektledere og relatere seg til sine prosjektmedarbeidere på grunn av tidligere roller i organisasjonene eller i andre roller i prosjekt.

Fellesnevnerne blant prosjektlederne inkluderer viktigheten av å delegere ansvar og utvikle medarbeidere, samt å inspirere og være tydelig. Empati og å være åpen og ærlig blir også

nevnt som viktige egenskaper. Samarbeid og inkludering blir også fremhevet som viktige elementer i ledelse.

En annen fellesnevner er at prosjektlederne ønsker å bli beskrevet som personer som tar ansvar for prosjektene, støtter prosjektmedarbeiderne, og har tillit og respekt fra teamet. Totaliteten, det å kunne se sammenhengen mellom fagområdene og ha faglig kunnskap blir også fremhevet som viktige aspekter ved prosjektledelse, noe som vitner om de kognitive egenskaper som Yukl (2013) mener er en nøkkelegenskap.

Prosjektleder 1 nevner viktigheten av å utvikle sine medarbeidere, og mener det gjøres ved å delegerer ansvar og heller veilede. Dette henter elementer fra situasjonsbestemt ledelse (Blanchard et al., 1983), der man gjennom tilpassing av lederstil både kan delegerer oppgaver, støtte og veilede, og motivere til stor innsats. Dersom man ser dette i kontekst med lederstilsmatrisen gitt i situasjonsbestemt ledelse, kan man se at prosjektleder 1 gjerne vil havne i rute S3 i Figur 5, «Svært støttende og lite styrende». Men samtidig påpeker prosjektleder 1 at han tenker noen ganger at det kan være raskest å gjøre ting selv. Det kan vitne om at prosjektlederen tenderer mot å være noe styrende i sin adferd.

Utvikling av medarbeiderne er også sentralt i transformasjonsledelse, men da med et mer visjonær tilnærming, der man motiverer medarbeiderne i form av forventninger og en overordnet ønske om å nå denne visjonen.

«Ja, det som de sa på et kurs, var det transformasjonsledelse de kalte det eller noe sånt?» (3)

Prosjektleder 3 henviser konkret til transformasjonsledelse i sitt intervju. Fremstillingen av svaret antyder nok at det var noen år siden dette kurset. Det tyder på at selv om ikke prosjektlederne har den teoretiske spisskompetansen til å kunne definere akkurat deres lederstil, så har de tatt med seg elementer fra teorier de har plukket opp i karrieren, og benytter det i deres virke som prosjektledere.

Nevnte transformasjonsledelse kjennetegnes gjennom at lederen skal utvikle medarbeiderne gjennom engasjement og ved å skape forventninger. Individuell omtanke er også et av nøkkelordene i transformasjonsledelse.

Prosjektleder 3 nevner eksplisitt at han har omsorg for folk. Omsorg og omtanke er nært beslektede begrep, og man kan tenke seg at grunnen til at prosjektleder husker begrepet transformasjonsledelse, er at noe ved det resonnerer i hvordan han både føler han er selv som leder, men også hvordan han ønsker å utøve sitt virke.

Flere av prosjektlederne understreker viktigheten av å få med seg organisasjonen mot et felles mål. De ser verdien av å forstå sammenhengen mellom ulike fagområder og fagenheter, noe som tenderer mot en visjonær tankegang som typisk er reflektert i en transformasjonsledelse. Det visjonære er også nevnt som en av lederskapskompetansen under Intellectual competencies av Dulewicz and Higgs (2003), samt en nøkkeladferd for en prosjektleder i tverrfaglige team i Yukl (2013) Flere av prosjektlederne vektlegger betydningen av å være en inkluderende leder, som tar hensyn til organisasjonen og menneskene som er involvert i prosjektet.

Prosjektleder 3 oppgir at han bryr seg oppriktig om hvordan prosjektmedarbeiderne har det på fritida, i tillegg til jobb. Det å ha fokus på mennesket utenom selve oppgaven og jobbsammenheng, er en av nøklene i relasjonsledelse. For å lykkes med relasjonsbyggingen er det nyttig å kunne noe om fem områder til alle mennesker som man leder: fag, familie, fremtid, fortid og fritid (Spurkeland, 2020). Dette bunner ut i å ha en menneskeinteresse, noe som løftes frem som en av de 14 dimensjonene i Spurkelands relasjonskompetanse. Dette er også viktig i Relasjonsbygging som også er en dimensjon i Spurkeland (2020).

Enkelte prosjektledere legger vekt på å bruke sin personlighet for å fylle sin rolle på en måte som fungerer for dem. Prosjektleder 4 sier i sitt intervju at han er opptatt av rolleforståelse. Han nevner også at han har tatt personlighetstester, og virker i den sammenheng veldig bevisst og tydelig på hvilken personlighetstype han er selv.

Å være bevisst på hvem man er selv virker å være grunnleggende for det å være prosjektleder. Det å skulle være en menneskekjenner ovenfor andre folk, men også se seg selv i de ulike situasjonene ser ut til å være viktig for mange. I empirien ser man mange eksempler på at prosjektlederne beskriver seg selv i ordelag som vitner om høy selvvinnsikt.

For å kunne:

- bygge de viktige relasjonene som Spurkeland (2020) omtaler,
- kunne tilpasse ledelse og adferd i situasjonsbestemt ledelse
- kunne utøve balansert lederskap med skifte av ledelsestilnæringer
- kunne være visjonær i transformasjonsledelse
- samt tilpasse lederstil i forhold til oppgaver i Path-Goal,

så kreves det gjerne at man kjapt kan kartlegge mennesker og kunne plassere dem i forhold til seg selv. Tilpassing av lederstil til de ulike situasjonene er også nevnt som en viktig ferdighet for å være en god leder (Margules, 2011).

Prosjektleder 6 sier at det er viktig å «ha antenner», for å kunne lese sine prosjektmedarbeidere i de ulike fasene av prosjektet. Flere av prosjektlederne påpeker også at de er opptatt av dialog og god kommunikasjon. De er også klar på at de er tydelige når dette trengs. Dette kan ses på som en balanse mellom empati og beslutningstaking. Flere prosjektledere nevner viktigheten av å være empatisk og lyttende samtidig som de må være i stand til å konkludere, ta beslutninger og være tydelige. Sett i sammenheng med Müller and Turner (2010) hovedgrupper av lederstilen, kan dette tendere mot involving (involverende) eller mot engaging (engasjerende). Denne dualiteten virker som å være en nøkkel, både i å styre prosjektene for å ha gode relasjoner, men samtidig har nødvendig respekt når det må besluttes.

I dette ligger det også at flere av prosjektlederne vektlegger å være åpen og ærlig. I transformasjonsledelse er det viktig at lederen skaper respekt og tillit. Delegering av oppgaver er også en vesentlig del av jobben som prosjektleder. Her er flere av prosjektlederne tydelige på at de delegerer, men ikke minst gir et ansvar til sine medarbeidere. På lik linje påpeker prosjektleder 3 at han spesifikt løfter frem folkene og kompetansen, spesielt dersom det er noen viktige gjennombrudd, og de får lov til å trå frem og presentere funn som blir gjort. Dette vitner også om elementer fra balansert lederskap, der det skiftes noe mellom ulike hierarki og ledermyndighet i prosjektene, avhengig av oppgavene og situasjonene som er i spill. Generelt så fremstår prosjektlederne i sine intervju som rause og trygge i sine roller, og gir få signaler om spisse albuer i noen retninger. De fremstår også med en tydelig relasjonstenkning fremfor posisjonstenkning (Spurkeland, 2017).

Enkelte prosjektledere understreker viktigheten av å ikke miste fokuset på oppgavene som skal utføres. Prosjektleder 2 sier dette, men mener samtidig at lederskapsfokus har blitt viktigere i vår tid. Samtidig kan man ut fra en Path-Goal tilnærming argumentere for at hvis man skal kunne tilpasse sin lederstil til medarbeidernes behov, må man vite hva som motiverer dem, herunder oppgaver. Å ha et bevisst forhold til hvilke oppgaver som skal gjøres, kommer man aldri unna som prosjektleder. Dette følger også av en situasjonsbestemt ledelse, der man må ha et forhold til oppgaven for å kunne definere nivået av støttende og styrende adferd til sine medarbeidere. Dette understøttes av prosjektleder 2 uttalelse om at

faglig kunnskap er et viktig premiss. Samtidig sier prosjektleder 7, at evnen til å kunne heve seg over detaljene er viktig, for å kunne ha oversikt over totaliteten.

Noe interessant er det at prosjektleder 4 melder at han er ustrukturert, og sier at han har en personlighetstest som understøtter det. Samtidig sier prosjektleder 5 at han er veldig strukturert. De har tilsvarende roller og ansvar, og har erfaring som tilsier at de har løst sine tidligere prosjekt godt. Er det da slik at struktur er en mindre viktig kompetanse for en prosjektleder?

«evnen til lederskap er like viktig som evnen til å ha kontroll og styring» (Aarseth et al., 2015).

Man har også sett at noen av de viktige atferder for en prosjektleder i tverrfaglige team er (Yukl, 2013) å være visjonær, organiserende, sosialt integrerende samt eksternt søkende.

Man kan tenke seg at enkelte oppgaver kan man delegerer, mens andre ikke. Prosjektleder 4 som er ustrukturert, vil nok delegerer oppgaver som krever struktur, slik som for eksempel planlegging og økonomi i høyere grad til andre enn hva prosjektleder 5 vil gjøre. Dette understrekes også av prosjektleder 4 selv, som sier det er viktig å ha med seg prosjektmedarbeideres som utfyller egenskapene til seg selv. Man ser også i studier (Podgórska & Pichlak, 2019) at emosjonell kompetanse og lederkompetanse kan vektes høyere enn intellektuell kompetanse.

Oppsummering

Analysen drøfter erfaring, personlige egenskaper og lederskap i sammenheng med hverandre, da empirien viser at prosjektlederne ikke tydelig skiller mellom dette i sine svar. Som nevnt kan dette skyldes manglende spisskompetanse på lederskapsteorier, eller at personlige egenskaper og lederstiler faktisk sammenfaller. Erfaring og tidligere roller i organisasjonen påvirker prosjektledernes innsikt og evne til å relatere seg til prosjektmedarbeidere.

Fellesnevner blant prosjektlederne inkluderer delegering, utvikling av medarbeidere, inspirasjon, tydelighet, empati, samarbeid og inkludering. Videre viser de elementer fra path-goal, situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse og relasjonsledelse i deres tilnærming, der de ulike elementer nevnes i ulike sammenhenger. Selvinnsikt, balanse mellom oppgavefokus og relasjonsbygging, og evnen til å tilpasse seg medarbeidernes behov er viktige trekk. Evnen til lederskap anses like viktig som evnen til kontroll og styring.

Prosjektlederne understreker betydningen av å utvikle medarbeidere, være inkluderende og balansere empati med beslutningstaking.

Bygge og vedlikeholde relasjoner

I dette kapitlet presenteres analysen knyttet til hvordan prosjektlederne bygger og vedlikeholder relasjoner med prosjektmedarbeiderne, basert på deres svar i empirien og relevant teori.

Bygge Relasjoner

Gjennom teorien som denne oppgaven er basert på, så ser man fort at relasjoner, lederskap og tillit er tre nøkkelbegreper, som er nært knyttet sammen, og står frem som å kunne være avgjørende for en vellykket arbeidskultur. Dette anses som å være høyst relevant også i en prosjektgjennomføring. Med fokus på å bygge relasjoner, vil det her tas utgangspunkt i empirien og tilhørende teori for å analysere hvordan prosjektlederne bygger relasjoner.

Spurkeland (2017) mener at det helt grunnleggende som må være på plass i en god relasjon er tillit, det er derfor viktig at ledere jobber med dette i forholdet til sine medarbeidere.

Prosjektleder 3 er tydelig på at gjennom erfaringen han har tilegnet seg, så mener han at han har en lederstil som greier å få tillit fra prosjektorganisasjonen. Han vektlegger og at hans lederstil er inkluderende i sin væremåte.

Tillit kan man si er grunnlaget for all kommunikasjon og samarbeid i en organisasjon, og det er i stor grad en leders oppgave å bygge opp og opprettholde denne tilliten.

Prosjektleder 6 nevnte i sitt intervju at startfasen i prosjektet er viktig, der han legger ned ekstra innsats med å få bygget opp tillit til han som prosjektleder, og at medarbeiderne skjønner at han er en person det nytter å prate med.

Prosjektleder 3 sier også at hans inkluderende lederstil betyr mye for han. Han mener det bunner ut i at han har oppriktig omsorg for folk. Med omsorg mener han evnen til å se personer, samt ha tid og evne til å gå rundt og snakke med folk. Dette understøttes i Meng and Boyd (2017) som påpeker viktigheten av å kommunisere godt og ha tosidig tillit i en organisasjon. Knyttet til prosjektleders 3 uttalelser ser man at han legger opp til den tosidige tilliten ved å både ta seg tid til å gå rundt og snakke med folk, men han vektlegger også at han *har* evnen til å snakke med folk. Så hva legges det i å ha evne til å snakke med folk?

«Relasjonskompetanse er det som gjør at vi får kontakt og kan samhandle» (Spurkeland, 2020).

Noen av dimensjonene som det refereres til innen Spurkelands relasjonskompetanse må anses å være essensielt for å ha evnen til å snakke med folk. Man kan trekke frem følgende:

Relasjonsbygging	Beskriver aktiv nettverksbygging som lederatferd.
Tillit	Er bærebjelken i en relasjon. Sier noe om hvordan tillit bygges i et mellommenneskelig forhold.
Menneskeinteresse:	Beskriver menneskeorientert atferd og evne til å interessere seg for å bli kjent med mennesker.
Dialog, individ	Beskriver den gode samtalens kvaliteter og teknikker samt dialogledelse.
Prestasjonshjelp	Sier noe om evnen til å gjøre andre gode og bygge opp andres selvfølelse og kompetanse.

Det er nok ikke gitt at prosjektlederne har Spurkeland i bakhodet når de kommuniserer, men det kan sees at flere av Spurkelands dimensjoner dekkes opp, ved å blant annet gå rundt å snakke med folk. Det å ha evne til å snakke med folk kan man også se av Spurkelands dimensjon: Dialog, Individ. Dette knytter seg også tett til forskningsspørsmål 3 der kommunikasjon er fokus.

Prosjektleder 1 understreker at dialogen i prosjektene er veldig viktig, og den mener han at han får frem med å bygge relasjoner i prosjektet.

Prosjektlederne uttrykker at relasjoner spiller en viktig rolle i et prosjekt, uavhengig av hvor kort eller langvarig det er. Prosjektlederne understreker viktigheten av å bygge relasjoner med prosjektmedarbeiderne for å skape et godt arbeidsmiljø der teamet fungerer sammen mot felles mål. Noen prosjektledere har også den tanken at det og bygge gode relasjoner kan bidra til at medarbeidere ønsker å jobbe sammen på fremtidige prosjekter, noe som vil være viktig for selskapet de jobber i.

Dette står i sterk kontrast til forskningen til Daboun et al. (2022), der de har sett en tendens til at det relasjonelle blir ignorert i store byggeprosjekter, da prosjektene er engangstilfeller og det relasjonelle da er av mindre viktig karakter. Her må det muligens tas med i vurderingen at dette vil variere rundt i verden. Daboun et al. (2022) fokuserer hovedsakelig på prosjekter i Østen, men dette ser ikke ut til å være relevant for de vestlige prosjektene og prosjektlederne som er vurdert i denne studien.

Prosjektleder 5 understreker viktigheten av å bygge relasjoner, men der det tas hensyn til at ulike personer har ulike behov og preferanser når det gjelder kommunikasjon og samarbeid.

Dette er også en tilpassing som er en nøkkel innen Path-Goal ledelsesteori (House, 1971). Det er derfor viktig å tilpasse tilnærmingen til den enkelte og å skape et inkluderende miljø.

Prosjektledernes svar, med støtte i teorien, underbygger at det å bygge relasjoner spiller en viktig rolle i et prosjekt. Basert på prosjektledernes svar gir dette flere fordeler, inkludert en bedre dialog i prosjektene, økt forståelse for hele oppgaven og en mulighet for å skape samhold og tillit blant teammedlemmene. Prosjektlederne har noe forskjellige tilnærminger til hvordan de bygger relasjoner, men alle legger vekt på viktigheten av å ha åpen kommunikasjon, være inkludert og støtte medarbeiderne, og å involvere dem i beslutninger.

Ut fra prosjektledernes svar på relasjonsbygging, kan man langt på vei antyde at relasjonsbygging er selve fundamentet for tillit, god kommunikasjon og dialog også i et prosjekt. Dermed kan en god prosjektgjennomføring sikres. Innenfor rammene av oppgaven kan man på samme vis som Spurkeland, antyde at relasjonsbygging er prosjektledernes viktigste kompetanse.

Vedlikeholde Relasjoner

Det er drøftet hvilke verktøy som kan benyttes for å bygge relasjoner i prosjekter, og hvilke nøkkelbegrep som er viktig for relasjonen. I et prosjekts natur ligger det at det vil oppstå stadige endringer, samt at høyt press og deadliner gjør at prosjektmedarbeiderne utfordres. Det er i den sammenheng viktig å vedlikeholde relasjonene underveis i prosjektet.

For å kunne vedlikeholde en relasjon må det være en relasjon i utgangspunktet. Som vist i forrige kapittel ser man at prosjektlederne legger stor innsats i å bygge relasjonene tidlig i prosjektet. Man kan tenke at jo mer det fokuseres på å bygge gode relasjoner, så har man et bedre utgangspunkt for å takle de relasjonelle utfordringene som måtte oppstå underveis.

Flere prosjektledere sier at de bevisst går rundt og snakker med prosjektdeltakerne, da i en uformell sammenheng, uten en fast plan eller agenda. Man kan langt på vei tenke seg at i slike settinger vil prosjektlederne også komme inn på andre tema enn de rent prosjektrelaterte. Spurkeland (2020) mener at man må komme mer inn på det som kan anses som personlige områder som familie og fritid for å virkelig kunne lykkes med relasjonsbygging. En fri dialog vil ofte også komme inn på slike temaer, gitt at de involverte i dialogen ønsker det. Ut fra dette kan man konkludere at den uformelle praten som prosjektlederne utøver, bidrar positivt til å bygge i tillegg til å vedlikeholde relasjoner til sine prosjektmedarbeidere.

Teambuilding er et kjent begrep i de fleste bedrifter. Flere prosjektledere sier også at de har teambuildinger av ulik art og størrelser i løpet av prosjektets forløp. Men utover at det var sagt å være hyggelig og en god fest, så mente ikke prosjektlederne at det var der man knyttet de tetteste båndene. Så hvor legger de tyngden for å vedlikeholde relasjonene?

Flere prosjektledere legger vekt på viktigheten av individuelle samtaler med nærmeste medarbeidere. Dette er også en dimensjon fra Spurkeland (2020), Dialog, individ. En-til-en samtaler kan bidra til å etablere tettere bånd og en bedre forståelse for hverandre på lang sikt. Det er også nevnt ulike treffpunkt som standup og kaffe og twist som viktige arenaer der prosjektmedarbeiderne kan snakke sammen, både om prosjektrelaterte aspekt og personlige ting.

Prosjektleder 4 mener at alle «står i skiten» innimellom, og ved å ha slike individuelle samtaler bindes teamet sammen på en helt annen måte enn om man bare er oppgavestyrer. Det er en tett link mellom prosjekters utfordringer og relasjoner som blir satt på prøve.

Arbeidsbelastning er nevnt som en utfordring som må håndteres i prosjektene. Flere prosjektledere fokuserer på å se de enkelte individene i prosjektet og håndtere belastningen de kan oppleve. For å kunne se individene må man både kjenne de godt nok for å se signalene, samt ha en relasjon slik at utfordringene enklere kan formidles. Samtidig vil en anerkjennelse av utfordringer også kunne bidra til å vedlikeholde relasjoner.

Oppsummering

Bygging av relasjoner i et prosjekt er ansett som avgjørende for en vellykket prosjektkommunikasjon og prosjektgjennomføring. Tillit anses som fundamentet i en god relasjon, og det er viktig for ledere å jobbe med tillit i forholdet til medarbeiderne.

Relasjonsbygging muliggjør åpen kommunikasjon, inkludering og støtte, og involvering av medarbeiderne i beslutninger, noe som bidrar til bedre dialog, økt forståelse og samhold i teamet. Man ser også at vedlikehold av relasjoner er viktig i prosjekter, uavhengig av prosjektets varighet. Det å ha en åpenhet, god kommunikasjon og trygge forum for samtaler er viktig for å vedlikeholde relasjonene.

Kommunikasjon

Kommunikasjon er et sentralt tema innenfor ledelse og er omtalt i en rekke bøker og forskningsartikler. Prosjektlederne som har blitt intervjuet i forbindelse med dette forskningsprosjektet erkjenner alle betydningen av god kommunikasjon for å engasjere prosjektmedarbeiderne.

Hvordan kommunisere

Kommunikasjonsmetodene varierer blant prosjektlederne der noen prioriterer gruppekommunikasjon for informasjonsdeling, mens andre legger større vekt på en-til-en samtaler og skaper uformelle møteplasser hvor informasjon kan utveksles.

Som beskrevet i empirikapittelet er prosjektleder 1 opptatt av å dele informasjon og gjerne gjenta så ofte han kan. Sett opp mot Spurkelands beskrivelse av effektiviteten av enveis kommunikasjon, er ikke dette å anse som en lur strategi. Det å skulle nå ut til mange og kun via en-til-en samtaler vil være veldig tidkrevende, og man kan derfor argumentere for ved bruk av velformulert enveiskommunikasjon, gjentatt flere ganger, så vil man nå ut med budskapet til flere. Prosjektleder 2 har struktur på hyppigheten av informasjonsmøtene som antas foregå i all hovedsak enveis. Prosjektleder 3 samler sine nærmeste disiplinledere til et uformelt forum der temaer varierer, men fokuset er på åpen og ærlig kommunikasjon

I følge teorien er samtalen den mest fullverdige formen for kommunikasjon. Flere av prosjektlederne understreker betydningen av å ha en-til-en samtaler og møter med sine prosjektmedarbeidere. Dette kan bidra til å bygge relasjoner og skape en dypere forståelse når informasjonen deles. Prosjektledere 4, 5, 6 og 7 nevner at en-til-en samtaler er noe de prioriterer høyt, samtidig som at elektronisk kommunikasjon via epost er minimalt brukt til informasjonsdeling. Dette støtter opp under teorien om at direkte samtaler er mer effektivt for å bygge relasjoner samt formidle kompleks informasjon.

Strategi

Prosjektleder 5 oppdaget tidlig i sin karriere effekten av å stille åpne spørsmål og han bruker dette aktivt i sin kommunikasjon med prosjektmedarbeiderne sine. Åpne spørsmål gir jo respondenten mulighet til å resonnerer, reflektere og tenke fritt (Spurkeland, 2020). Ifølge teorien er evnen til å lytte en viktig kommunikasjonsferdighet. Både prosjektleder 5 og Nakamura and Milner (2023) fremhever betydningen av det å lytte og stille åpne spørsmål for å skape dialog og forståelse. Prosjektleder 4 starter gjerne samtalen med temaer utenfor jobben for å skape en åpen og trygg atmosfære, dette samsvarer godt med inkluderende

lederskap via empatisk kommunikasjon, som handler om å skape et arbeidsmiljø der alle ansatte føler seg sett, hørt og verdsatt. Dette kan oppnås ved å utøve empatisk kommunikasjon, som innebærer å lytte aktivt og å prøve å forstå den andres perspektiv og følelser. En inkluderende leder vil være oppmerksom på forskjellene blant sine ansatte og vil verdsette mangfoldet i organisasjonen. Dette kan bidra til å skape et miljø der alle føler seg trygge og respektert, og deres unike bidrag og erfaringer blir verdsatt. Prosjektleder 5 er opptatt av dette og har et grunnleggende ønske om å sørge for psykologisk trygghet i gruppa. Empatisk kommunikasjon innebærer også å være åpen for tilbakemeldinger fra ansatte og å arbeide for å forbedre seg selv og organisasjonen basert på disse tilbakemeldingene. Prosjektleder 7 relaterer til det, da han ofte benytter den stille tiden tidlig på morgenen til å gå rundt og snakke med personer i teamet sitt over en kopp kaffe.

Engasjere:

Grunnlaget for at det medarbeiderne skal føle at det er psykologisk trygghet i gruppa er at de har tillit til hverandre. Flere av prosjektlederne vektlegger betydningen av å dele informasjon med teamet. Ved å formidle informasjon åpent og tilgjengelig kan det skapes bevissthet og engasjement hos medarbeiderne

Felles for alle prosjektlederne er at de erkjenner betydningen av god kommunikasjon for å engasjere prosjektmedarbeiderne. De har alle en bevisst tilnærming til å formidle informasjon og opprettholde åpne kanaler for dialog. De tar initiativ til å dele relevant informasjon som økonomi, planer, fremdrift og utfordringer. De vektlegger alle betydningen av å bygge relasjoner for å skape tillit med både teammedlemmer og eksterne aktører som for eksempel kunder. De legger vekt på å være tilgjengelige og til stede for å lytte til bekymringer og behov fra medarbeiderne. Selv om de ulike prosjektlederne har ulike tilnærminger og metoder, er fellesnevneren deres fokus på å etablere effektiv kommunikasjon for å engasjere og støtte prosjektmedarbeiderne. En studie som ble publisert i 2022 oppfordrer ledelsesteam og deres medlemmer til å ha fokus på å skape psykologisk trygge miljøer da studiens funn støtter oppunder at det kan påvirke hvordan teamet presterer (Mogård et al., 2022). Man kan anta at flere av prosjektlederne gjør dette, mer eller mindre ubevisst. Flere av prosjektleder fokuserer på tilstedeværelse og tilpasning til publikum, prosjektleder 4 sier: «Et smil er mitt viktigste våpen» og er veldig opptatt av at ingen leverer alene, men at et sammensveiset team kan løse alt.

Oppsummering

Prosjektlederne i denne oppgaven viser bevissthet rundt betydningen av god kommunikasjon for å engasjere prosjektmedarbeiderne. De er bevisste på tilstedeværelse, tilpasning til publikum og feiring av seire for å skape engasjement og motivasjon. De vektlegger direkte samtaler, lytting og bruk av åpne spørsmål for å skape dialog og forståelse. Samlet sett reflekterer informantenes tilnærming teorier om effektiv kommunikasjon innenfor ledelse og prosjektledelse.

Motivasjon og prosjekters suksess

I dette kapitlet presenteres analyse og drøfting knyttet til hva som motiverer prosjektlederne, samt hva prosjektlederne mener kjennetegner et godt prosjekt.

Hva motiverer prosjektlederne

De syv informantene uttrykker forskjellige motivasjoner for jobben de utfører, der noen av de mest fremtredende motivasjonene inkluderer gleden av å se individuell- og team-utvikling, det å oppnå prosjektets mål, det å levere kvalitetsprodukter og det å samarbeide effektivt med både teammedlemmer og kunder.

Sammenlignet med den presenterte teorien kan man se flere likheter mellom prosjektledernes motivasjoner og det som er fremhevet innen forskning. Teorien om emosjonell kompetanse og lederkompetanse som kritiske egenskaper for en prosjektleder, bekreftes av svarene til informantene. Prosjektlederne som uttrykker glede ved å se temaets utvikling og er opptatte av å skape psykologisk trygghet og fremme samarbeidet reflekterer denne kompetansen. Det er også tydelig at de verdsetter de myke ferdighetene, som interpersonell kommunikasjon og engasjerende lederskap, fremfor bare tekniske eller intellektuelle ferdigheter.

De tre hovedgruppene av lederstiler presentert av (Muller & Turner, 2010) er også tilstede hos informantene. Goal-oriented, eller målfokusert stil er sett hos de som legger vekt på å levere et definert resultat eller oppnå prosjektets mål. Prosjektleder 2 og 6 faller gjerne inn under denne kategorien. Engaging, eller engasjerende-stilen er representert blant de som verdsetter å skape et engasjerende og støttende teammiljø, og som oppfordrer til utstrakt engasjement og motivasjon. Prosjektleder 3, 5 og 7 har svar som sammenfaller med beskrivelsene for denne kategorien. Involving, eller involverende stil kommer gjerne til uttrykk hos de som balanserer behovet for resultater med engasjement for teamets utvikling og vekst. Denne stilen involverer en viss grad av transformasjonsledelse, men er fortsatt resultatbasert. Prosjektleder 4 passer inn under denne kategorien basert på at han gjerne motiverer med å feire små seire underveis og motiveres selv av at teamet opplever mestring.

Det er flere fellestrekk i svarene fra informantene. En felles motivasjon er gleden ved å jobbe i et team og se teammedlemmene utvikle seg. Dette er relatert til både personlig og profesjonell utvikling. En annen fellesnevner er ønsket om å levere et kvalitetsprodukt, samt det å oppnå prosjektets mål. Det kan knyttes til både personlig tilfredshet og organisatoriske prestasjoner. Informantene har også en felles interesse for samarbeid, både internt og eksternt.

Ifølge Riis and Lie (2021) og Podgórska and Pichlak (2019) sine studier, understrekes viktigheten av ansvarsbevissthet, oppnåelse, engasjerende kommunikasjon og motivasjon, noe som også reflekteres i informantenes svar. Alle prosjektlederne motiveres på en eller annen måte, enten det er gjennom kontinuerlig forbedring, teamutvikling, oppnåelse av prosjektmål eller samfunnsnyttige bidrag.

Flere av informantene leverer svar som kan tolkes relevante til (Yukl, 2013) sin teori om nøkkelegenskaper, samt nøkkeladferdene definert i samme utgivelse. Prosjektleder 3, 5 og 7 viser blant annet sterke mellommenneskelige egenskaper gjennom deres verdsettelse av teamutvikling og psykologisk trygghet i teamet. Prosjektleder 1 og 2 viser tendenser til visjonær adferd gjennom fremtidsrettet fokus og ønsket om å se resultater. Prosjektleder 2 og 4 viser tegn til organisatorisk atferd. Prosjektleder 3, 5 og 7 leverer svar som tolkes i retning av sosialt integrerende atferd.

Det kan i tillegg være verdt å merke seg at det er en variasjon i informantenes svar som kan tyde på at ikke alle teoretiske konsepter er like relevante for dem. Denne analysen er med bakgrunn i den oppgitte motivasjonen til informantene, som ikke alene kan tale for deres lederskapstiler.

Alt i alt synes prosjektledernes motivasjoner å samsvare godt med teorien, men samtidig understreker ulikhetene viktigheten av å tilpasse lederstiler og strategier til individuelle omstendigheter.

Hva kjennetegner et godt prosjekt

Svarene som ble gitt av informantene på dette spørsmålet samsvarer på generelt grunnlag godt med teorien beskrevet i kapittelet Prosjekters Suksess, men med noen interessante unntak. Prosjektleder 1 og 2 vektlegger økonomisk styring, samt rammer for helse, miljø og sikkerhet, noe som gjenspeiler definisjonen av prosjektsuksess som omfatter kostnad, tid og kvalitet (Podgórska & Pichlak, 2019). Det å sikre at det ikke er alvorlige hendelser eller skader knyttet til prosjektet fremheves også, det underbygger også helse, miljø og sikkerhet som en kritisk suksessfaktor.

Prosjektleder 3 og 4 nevner trivsel, sykefravær og personlig vekst for prosjektmedarbeiderne som kriterier for et godt prosjekt. Dette reflekterer et mer menneskesentrert perspektiv på prosjektledelse og sammenfaller med flere av kriteriene beskrevet i den norske studien til Riis and Lie (2021). Det gjør også svarene til prosjektleder 2, 6 og 7 som alle tre understreker at viktigheten av godt samarbeid i prosjekter er et kjennetegn på et godt prosjekt.

Ingen av prosjektlederne nevner direkte lederskapskompetanse som en suksessfaktor. Dette kan reflektere funnene til (Müller & Turner, 2007) som stadfester at strategisk perspektiv og visjon ikke er viktige egenskaper for en prosjektleder.

Det er interessant at ingen av prosjektlederne svarer noe som kan tyde på at de mener at hardere prosjektlederferdigheter, som for eksempel metodisk tilnærming til prosjektplanlegging og styring som viktig for et godt prosjekt. Dette bygger opp under paradokset beskrevet av Riis and Lie (2021) om at myke ferdigheter virker positivt på projektsuksess, men det ved rekruttering ofte rettes fokus de harde ferdighetene.

Oppsummering

Alt i alt synes prosjektledernes motivasjoner å samsvare godt med teorien, samtidig understreker ulikhetene viktigheten av å tilpasse lederstiler og strategier til individuelle omstendigheter. Samlet ser det ut til at prosjektlederne legger vekt både på de tradisjonelle suksessfaktorene som kostnad, tid, kvalitet samt helse, miljø og sikkerhet, men og de mykere aspektene som trivsel, samarbeid og utvikling.

Konklusjon

Konklusjon

Formålet med oppgaven var å se hvordan prosjektledere innen olje og gass benytter seg av relasjonsledelse for å knytte relasjoner og motivere sentrale roller i prosjektorganisasjonen. Oppgaven har vist at prosjektlederne benytter seg av relasjonsledelse, i tillegg til flere lederskapsteorier, både for å bygge relasjoner, men også som verktøy for å motivere medarbeiderne, dette for å kunne levere et godt prosjekt.

Prosjektlederne ikke har nødvendigvis et klart skille mellom hva som er deres lederstil, og hva som kommer av deres personlige egenskaper og erfaring. Fellesnevner blant prosjektlederne når det gjelder lederskap inkluderer viktigheten av å delegerer ansvar og utvikle medarbeidere, samt å inspirere og være tydelig.

Prosjektlederne har muligens ikke den teoretiske kompetansen til å selv kunne definere sin lederstil, men de har tatt med seg elementer fra teorier de har plukket opp gjennom sin karriere og bruker det i deres virke som prosjektledere. Det sees i sammenligning mellom empiri og teori at mange av de prinsippene som prosjektlederne benytter er forankret i lederskapsteorier, men da gjerne en blanding av flere teorier.

Prosjektlederne bruker tillit, inkludering og kommunikasjon som nøkkelbegreper for å bygge og vedlikeholde relasjoner med prosjektmedarbeidere. Prosjektlederne praktiserer ulike tilnærminger til relasjonsbygging, men felles for dem er at de vektlegger betydningen av dialog og det å vise interesse for og bli kjent med medarbeiderne på personlig plan. Flere dimensjoner som er beskrevet i relasjonskompetanse er nevnt som nødvendig for å bygge og vedlikeholde relasjonene. Relasjonsbygging er en av prosjektledernes viktigste kompetanser.

Prosjektlederne er alle bevisste rundt viktigheten av god kommunikasjon og da kanskje spesielt effektiv kommunikasjon. De tar alle aktive skritt for å sørge for at informasjon deles åpent og i rett tempo. Flere av prosjektlederne benytter seg av varierte kommunikasjonsstrategier som inkluderer bruk av åpne spørsmål, aktiv lytting og uformelle møteplasser. Flere prosjektledere fremhever viktigheten av psykologisk trygghet og det å skape et miljø der alle føler seg trygge og respektert. Dette samsvarer i stor grad med seneste publiserte forskning på effektive team. Funnene i oppgaven understøtter eksisterende teorier om effektiv kommunikasjon og ledelse innenfor prosjektledelse.

Motivasjon er en viktig faktor når det gjelder å få prosjektmedarbeiderne til yte sitt aller beste og det svært viktig at prosjektlederen kjenner sine teammedlemmer godt slik at han vet hva

som skal til for å motivere. Empirien i oppgaven viser at prosjektlederne i stor grad tilpasser seg både medarbeidere og situasjonene de står ovenfor. De ser nødvendigheten av å kunne motivere sine medarbeider, og benytter ulike metoder for å gjøre det.

Når det gjelder prosjekters suksess og hva som kjennetegner et godt prosjekt, virker det som suksess ofte måles ut fra tekniske kriterier som kostnad, tid og kvalitet. Det viser seg imidlertid at andre faktorer som prosjektleders lederskapstil og evne til å tilpasse seg, evnen til å bygge relasjoner og vedlikeholde disse kan ha stor innvirkning på prosjektets suksess. Dette er i tråd med en mer moderne og holistisk forståelse av hva som kjennetegner et godt prosjekt.

Det er et poeng at ulikt lederskap kan være anvendelig på flere vis. Lederskapsteorier som Situasjonsbestemt ledelse og Path-Goal ledelsesteori går i stor grad på å gjøre tilpassinger, enten i forhold til situasjon, medarbeidere eller oppgaven. I det ligger det at prosjektlederen må vise fleksibilitet og tilpasningsdyktighet. Det virker ikke viktig for prosjektlederne hvilken type lederskap de benytter, samtidig er de tydelig på at de ser nytten og nødvendigheten av å ha et relasjonsfokus.

Forslag til videre forskning

Det er i denne oppgaven fokusert på prosjektlederne, og i stor grad prosjektledernes oppfattelse av seg selv og sin måte å utøve lederskap på. Empirien som er samlet inn er rent subjektiv, og kan ikke overføres som generelle sannheter. Som nevnt i oppgaven kan det være en farging av oppgaven at de som har et relasjonelt fokus har ønsket å svare, implisitt at de som ikke tror på relasjonsledelse i like stor grad, har unngått å svare på henvendelsene.

Det hadde vært interessant med et mer fullstendig bilde av prosjektledere, enten ved å ha en større generisk undersøkelse med flere informanter i olje- og gassbransjen, eller inkludert prosjektledere som leder prosjekter i andre bransjer, for å få en bredere oversikt om enkelte bransjer er mer åpen for relasjonsfokus enn andre.

Det hadde også vært av interesse å kunne intervjuet de nærmeste medarbeiderne, både for å se at de har samme inntrykk av prosjektlederne, men også hvordan de ser på å «bli utsatt» for den type relasjonelt fokus.

I denne sammenheng ville det vært interessant å utføre en spørreundersøkelse med medarbeiderne, der de kunne krysset av for de ulike lederskapsteoriene for den relevante prosjektlederen, for å finne i hvilken ramme av teori de passer best.

Mye kan tyde på at type kontrakt som er valgt for prosjektet, kan ha direkte påvirkning på hvordan prosjektet blir ledet. Har man valgt en relasjonell tilnærming og en samarbeidskontrakt, ligger kanskje forholdene mer til rette for en relasjonell tilnærming i lederstilen til prosjektlederen (Similä, 2006). Byggebransjen i Norge har vært igjennom stor utvikling mot et samarbeidsfokus når det gjelder kontraktsprosessen, innen kontraktsledelse kan det se ut som olje- og gassnæringen fortsatt ligger litt bak i utviklingen og fortsatt benytter seg av tradisjonelle kontrakter. Det at tradisjonelle kontrakter blir benyttet kan ha en påvirkning på lederskapet som utøves av prosjektlederen, dette er noe som kunne vært et interessant område for videre forskning.

Litteraturliste

- Blanchard, K. H., Johnson, S., & Aakre, E. (1983). *Ettminuttsjefen*. C. Huitfeldt.
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager, A model For Effective Performance.
- Clarke, N. (2018). *Relational Leadership: Theory, Practice and Development* (1 ed., Vol. 1). Milton: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315620435>
- Daboun, O., Md Yusof, A., & Khoso, A. R. (2022). Relationship Management in Construction Projects: Systematic Literature Review. *Engineering management journal, ahead-of-print*(ahead-of-print), 1-24. <https://doi.org/10.1080/10429247.2022.2041962>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2003). Design of a new instrument to assess leadership dimensions & styles. *Henley Working Paper HWP 0311*.
- Fløystad, H. M., & Nordli, I. S. (2014). *Effekter av lederatferd : en studie av mellomstore regnskapsbedrifter i Norge*
- FORSKNINGSDATA, N. S. F. (2022). *Norsk senter for forskningsdata*. Norsk senter for forskningsdata. Retrieved 15.03.2022 from <https://www.nsd.no/>
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms: Leadership Behaviors and Follower Performance. *Journal of organizational behavior*, 38(4), 558-591. <https://doi.org/10.1002/job.2152>
- Hamland, H. R., Per Tommy. (2022). *Anvendt Metode Prosjektlederskap i en olje- og gass relatert bedrift* [Eksamen]. Nord Univeristet.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior. *Academy of Management journal*, 12(4), 526.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5. Utgave ed.). Prentice-Hall, Inc.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. <https://doi.org/10.2307/2391905>

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Cappelen Damm akademisk.
- Jarle, I., Jarle, I., & Tekniske entreprenørers, I. (2006). *Oppdrags- og prosjektledelse : Del 2 : organisering og ledelse* (Vol. Del 2). Elforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. ed.). Abstrakt forlag.
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering* (3. utg. ed.). Universitetsforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Margules, C. (2011). *Styles of leadership--how to avoid "leisure suits," "high waters," and other career ending mistakes* PMI® Global Congress 2011—North America, Dallas, TX.
- Meng, X., & Boyd, P. (2017). The role of the project manager in relationship management. *International journal of project management*, 35(5), 717-728.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.03.001>
- Mogård, E. V., Rørstad, O. B., & Bang, H. (2022). The Relationship between Psychological Safety and Management Team Effectiveness: The Mediating Role of Behavioral Integration. *Int J Environ Res Public Health*, 20(1), 406.
<https://doi.org/10.3390/ijerph20010406>
- Muller, R., & Turner, J. R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. 307-329. <https://doi.org/info:doi/>
- Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, S. (2022). *Balanced leadership : making the best use of personal and team leadership in projects*. Oxford University Press.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International journal of project management*, 25(1), 21-32.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International journal of project management*, 28(5), 437-448.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

- Nakamura, Y. T., & Milner, J. (2023). Inclusive leadership via empathic communication. *Organizational dynamics*, 52(1), 100957. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100957>
- Oghenethoja, U., & Waliu, A. (2022). Project leadership in the oil and gas industry: The case for path-goal leadership theory. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 11(6), 184-195. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1913>
- Podgórska, M., & Pichlak, M. (2019). Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: what are the competencies of polish project leaders? *International journal of managing projects in business*, 12(4), 869-887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>
- Project Management, I. (2021). *Guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) and the standard for project management* (Seventh Edition. ed.). Project Management Institute.
- Riis, C., & Lie, G. R. (2021). *Myke ferdigheter i harde prosjekter* [University of South-Eastern Norway].
- Rolstadås, A., Olsson, N., Johansen, A., & Langlo, J. A. (2020). *Praktisk prosjektledelse : fra idé til gevinst* (2. utgave. ed.). Fagbokforlaget.
- Similä, J. O. (2006). *Kontraktsledelse, Et bidrag til økt konkurransekraft*. Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg. ed.). Universitetsforl.
- Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse : resultater gjennom samhandling* (3. utgave. ed.). Universitetsforlaget.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Fagbokforl.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3. utg. ed.). Gyldendal.
- Turner, R., & Müller, R. (2007). Choosing Appropriate Project Managers: Matching Their Leadership Style to the Type of Project. *PM network*, 21(3), 83.
- Westerveld, E. (2002). The Project Excellence Model: linking success criteria and critical success factors. *International journal of project management*, 21.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Pearson.

Zulch, B. (2014a). Leadership Communication in Project Management. *University of the Free State, Bloemfontein, 9300, South Africa.*

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.021>

Zulch, B. (2014b). Leadership Communication in Project Management. *Procedia, social and behavioral sciences, 119*, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.021>

Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforl.

Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2016). *Project leadership challenges : their nature and how they are managed*. Fagbokforl.

Vedlegg

A Intervjuguide

Innledning

- Sett pris på at informanten kan stille på intervju
- Kort om oss, bakgrunner og nåværende jobber og roller.
- Bakgrunn for MBA-studie, interesse for faget og relevans til tidligere og nåværende roller
- Betydning av å være med på intervju, takknemlighet og viktighet for oppgaven.
- Kort forklaring på dokumentasjon av intervjuet, og hvordan det behandles i etterkant. Informer om mulighet for innsyn og kommentering av transkribering.
- Redegjøre for anonymitet
- Informere om mulighet for å avbryte intervju når som helst.

Informer -> Da starter vi opptak

Faktaspørsmål og introduksjon

- Kan det fortelles kort om nåværende stilling og selskap
 - Utdannelse og antall år erfaring
- Informer om fokuset for masteroppgaven:
 - Fokus på lederskapsrollen og spesielt relasjonsledelse.
 - Dra inn hovedpunkter fra oppgaven
 - Snever inn at oppgaven fokuserer på prosjektlederens relasjon til de nærmeste medarbeiderne i prosjektorganisasjonen.

Overgangsspørsmål

- Hvordan er selskapet organisert mtp prosjekt og prosjektledelse?
- Når kommer prosjektlederen inn i prosjektene?

Nøkkelspørsmål

- Hvilke personlige og/eller profesjonelle egenskaper vil informanten si er de viktigste for en prosjektleder?
 - Prøv å fokusere relasjonelt
- Hva legger informanten i å utøve lederskap i et prosjekt? – Forklar definisjon

Fordypningsspørsmål:

- Har informanten noen strategier i hvordan det kommuniseres/samhandles med medarbeiderne i prosjektorganisasjonen?
- Hvordan klarer informanten å få med seg menneskene i organisasjonen på en mest mulig effektiv måte ?
- Hva gjøres for å skape gode relasjoner i gruppen? Hvilke verktøy benyttes? (teambuilding etc.)
- Hvordan vil de andre / nærmeste prosjektdeltakerne beskrive informanten (som prosjektleder)?
- Hvorfor tror informanten at hen har fått jobben som prosjektleder?
- Hva er informantens bevissthet til relasjonsledelse og/eller relasjonskompetanse? (teoretisk eller erfaringsbasert?)

Avslutning

- Hva motiverer informanten / Hva er mest spennende med det å jobbe i en prosjektorganisasjon?
- Hva kjennetegner er godt prosjekt?

- Er det noe som vi ikke har nevnt som informanten mener er viktig mtp prosjektledelse og/eller relasjonsledelse?
- Hvordan opplevdes intervjusituasjonen?
- Går det greit at vi kontakter deg pr. mail om det er nye spørsmål som dukker opp?

Vi takker for innspillene.

Ut fra den praten vi hadde, er det noe vi ikke har dekt opp, eller ikke kom frem av intervjuet?

Avslutt opptak.

Si noe om prosessen videre, anonymisering, transkribering, mulighet for gjennomsyn og kommentering. Informer om lagring av data, varighet av prosjekt og sletting av data.

B Intervjukoding

Kodebok fra software NVivo er vist under. Name viser nøkkelord og tilhørende undernoder, Files viser hvor mange av de syv intervjuene som omhandlet noden, samt References viser antall avsnitt/sitat fra intervjuet som er lagt under hver node.

Nodes			
Name	Files	References	
⊖ Egenskaper og kompetanse		7	29
Erfaring		7	23
Lederstil		7	11
Motivasjonsfaktorer		7	12
Personlige egeskaper		7	15
Utdannelse		7	9
Verdier		2	2
Endring og tilpasning		4	5
⊖ Fokus		5	18
Oppgave vs. relasjonelt		5	12
Privat		0	0
Profesjonelt		0	0
Godt prosjekt		6	7
⊖ Mål		7	9
Prosjekt		1	1
Relasjoner		2	2
⊖ Organisasjon		7	29
Prosjektleders involvering		6	8
⊖ Relasjoner		7	41
Bygge relasjoner		7	18
Kommunikasjon		7	30
Opprettholde		5	6
Reparere relasjoner		4	5
⊖ Samarbeid		5	8
Eksternt		3	3
Internt		3	7
Sitater		5	6
Suksessfaktorer		3	3