

Arbeidsnotat nr. 199 / 2014  
Working paper no. 199 / 2014

---

# Verdiskapende prosjektledelse og Prosjekt-SOLA

Av Torgeir Skyttermoen



**Høgskolen  
i Lillehammer**

Lillehammer University College • [hil.no](http://hil.no)

For fullstendig oversikt over publikasjonene i HiLs skriftserie se  
[http://hil.no/hil/biblioteket/forskning\\_og\\_publicisering/skriftserien\\_ved\\_hil](http://hil.no/hil/biblioteket/forskning_og_publicisering/skriftserien_ved_hil)

**ISSN 0806-8348**

**Kr. 100,-**

Alle synspunkter står for forfatterne sin regning. De må ikke tolkes som uttrykk for oppfatninger som kan tillegges Høgskolen I Lillehammer. Denne artikkel kan ikke reproduseres - helt eller delvis - ved trykking, fotokopiering eller på annen måte uten tillatelse fra forfatteren.

Any views expressed in this article are those of the authors. They should not be interpreted as reflecting the views of Lillehammer University College. This article may not be reprinted in part or in full without the permission of the author.

# Verdiskapende prosjektledelse og Prosjekt-SOLA

Working Paper



**Torgeir Skyttermoen**  
Førstelektor  
Høgskolen i Lillehammer  
Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap  
[torgeir.skyttermoen@hil.no](mailto:torgeir.skyttermoen@hil.no)

## 0. Forord

Dokumentet som foreligger her, er et «Working Paper», altså et stykke arbeid i prosess. Det er særlig to aspekter som gjør at dette er et underveisarbeid. Jeg er sammen med førsteamanuensis på BI - Anne Live Vaagaasar - i prosess med å skrive en lærebok i faget prosjekt på Cappelen Damm akademisk. Det er et givende og spennende arbeid etter å undervist og jobbet med fagområdet i en god del år. Men det skal jeg ikke gå nærmere inn på her. Det andre og mest sentrale aspektet knyttet til at dokumentet skal bidra til å gi et mer helhetlig bilde av fenomenet prosjekt for studentene ved emnet OLA1004 Prosjektledelse ved Høgskolen i Lillehammer. Emnet har tre bøker og flere kapitler og artikler som er lagt til grunn som pensum. For meg har det vært en målsetning at studentene skal få en mer helhetlig, analytisk og mer nyansert framstilling av fenomenet prosjekt, enn det som disse bidragene hver for seg klarer å uttrykke. Arbeidsnotatet inngår på pensumet for studentene, da det som framkommer her også er uttrykt gjennom undervisningen i form av forelesning, seminarer, dialoger og diskusjoner med studentene.

En liten oppklaring knyttet til bruken av «vi» i teksten. Når jeg står som eneforfatter vil det naturlige være å bruke «jeg» og ikke «vi». Men siden teksten i betydelig grad også er basert på foreliggende bokprosjekt, faller det mer naturlig å bruke «vi». Det må allikevel ikke være tvil om at det er jeg som står som ansvarlig for det som står her.

Forskning og formidling av fag er ofte ferskvare. Det innebærer at dokumentet må leses om en formidling av både prosessen så langt i lærebokprosjektet, men også som et uttrykk for det som er lagt til grunn av forståelse og innsikt i forbindelse med gjennomføring av emnet Prosjektledelse overfor studenter.

Lillehammer, 13.april 2014

Torgeir Skyttermoen

Førstelektor i organisasjon og ledelse

[www.torgeirskyttermoen.no](http://www.torgeirskyttermoen.no)

## Innholdsfortegnelse

1.	Innledning - Dokumentets begrunnelse og utforming .....	5
2.	Prosjekt som fenomen .....	7
2.1	Prosjektbegrepet .....	7
2.2	Prosjekt som fenomen i arbeidsorganisasjoner .....	9
2.3	- Prosjekt er lik endring! .....	10
2.4	Verdiskapende prosjektledelse og Prosjekt- SOLA .....	11
3.	Prosjekttyper og -faser .....	15
3.1	Prosjekttyper .....	15
3.2	Prosjektfaser .....	17
4.	Prosjekt behov og oppstart .....	19
4.1	Grunnlaget for prosjektvurdering .....	19
4.2	Målsetting .....	21
4.3	Idéutvikling .....	23
5.	Prosjektstyring .....	25
5.1	Prosjektstyring generelt .....	25
5.2	Prosjektstyring og metodikk .....	25
5.3	Prosjektbudsjett og økonomi .....	26
6.	Prosjektorganisering .....	28
6.1	Organisering og prosjekter, struktur og roller .....	28
6.2	Forholdet mellom prosjekt og basisorganisasjonen .....	29
6.3	Interessenter .....	29
6.4	Organisert prosjektstøtte .....	30
7.	Prosjektledelse .....	31
7.1	Ledelse .....	31
7.2	Ledelse - funksjoner og bidrag .....	32
7.3	Prosjektlederen - en kompleks funksjon .....	37
7.4	Trekk ved prosjektlederen .....	39
7.5	Prosjektlederens rolle og oppgaver .....	41
7.6	Prosjektlederens atferd .....	44
7.7	Prosjektlederens bidrag til meningskaping .....	44

7.8	Andre lederfunksjoner i prosjekt .....	45
8.	Prosjekt som arbeidsform.....	47
8.1	Arbeid i prosjekter .....	47
8.2	Team og teamarbeid i prosjekter .....	47
8.4	Kommunikasjon som fenomen i prosjekter .....	52
8.5	Motivasjon i prosjektarbeid - krefter og faremomenter.....	55
8.6	Læring i arbeid.....	56
8.7	Møter som arbeidsform.....	56
8.8	Prosjektledelse og forhandlinger .....	61
9.	Prosjekter som arena for læring og innovasjon .....	63
9.1	Innovasjon .....	63
9.2	Læring som sentral komponent i organisasjoner.....	63
9.3	Læring i prosjekter.....	64
9.4	Utvikling av prosjektkompetanse.....	65
9.5	Tillit i prosjekter .....	66
10.	Prosjektslutt, måloppnåelse og effektrealisering .....	68
10.1	Prosjektavslutning.....	68
10.2	Effektrealisering .....	69
11.	Avslutning.....	72
	Litteraturliste.....	74

## 1. Innledning - Dokumentets begrunnelse og utforming

### *Fenomenet prosjekt*

Å studere fenomenet prosjekt i arbeidslivet er mangfoldig, og på sett og vis et prosjekt i seg selv. Det foreligger en rekke lærebøker, forskningsartikler, en enorm mengde bruksanvisninger på hvordan vellykkede prosjekter skal gjennomføres og annet materiale om temaet. Det illustrerer for det første at det ikke er én måte å gjøre prosjekter på, men et mangfold. Og for det andre uttrykker det at det er en stor oppmerksomhet knyttet til fenomenet. Som fagfelt er prosjekt i arbeid ungt, men anvendes i stor utstrekning i alle typer sektorer, bransjer og type oppgaver.

Mange av lærebøkene innenfor prosjektledelse tar utgangspunkt i at det i overveiende grad er mulig å isolere prosjekt fra øvrige prosesser og komponenter i arbeidslivet forøvrig. Det er gjerne det vi benevner som en instrumentell forståelse av fenomenet (Scott og Davis 2014). Selv om Andersen (2008) og en rekke andre har bidratt til å framstille det mer komplekst, er det etter vår mening viktig å allikevel sentralt å nyansere bildet av prosjekt ytterligere.

### *Dokumentets begrunnelse og bidrag*

Denne framstillingen kan imidlertid ikke helt innfri eventuelle forventninger om å være et utstrakt svar på en helhetlig framstilling av prosjekt i arbeid. Bidraget her er i første rekke knyttet til å være et supplement til den øvrige litteraturen som er lagt til grunn for emnet OLA1004 Prosjektledelse her ved Høgskolen i Lillehammer<sup>1</sup>.

Begrunnelsen for å utforme dette bidraget er knyttet til særlig to elementer:

- Det er behov for å gi et bidrag til en mer helhetlig framstilling av temaet prosjekt i arbeid, som supplerer eksisterende litteratur. Det blir gjort i selve undervisningen og møtet med studentene. Men en skriftliggjøring av dette vil også kunne bidra til økt innsikt i temaet.
- Dette er også en dokumentasjon av et underveisarbeid i forbindelse med et lærebokprosjekt. Undervisningen i faget gir anledning til å prøve ut ideer og få tilbakemeldinger på dette. Konseptet med *Prosjekt-SOLA* og oppmerksomheten knyttet til *Verdiskapende prosjektledelse*, er relativt nytt for oss, og det å få muligheten til å synliggjøre dette i en prosess oppleves som verdifull<sup>2</sup>.

Med det som utgangspunkt er det også nødvendig å klargjøre hvordan dokumentet skal forstås og hvordan en skal forholde seg til det.

Med ønske om å gi en mer helhetlig framstilling av det komplekse fenomenet «Prosjekt i arbeid», har vi utviklet et konsept hvor aspekter knyttet til både styring, organisasjon, ledelse og arbeidsform ved

---

<sup>1</sup> Pensumet på emnet er blant annet Andersen (2008) «Rethinking Project Management», Andersen, Grude og Haug (2009) «Målrettet prosjektstyring» og Levin og Rolfsen (2004) «Arbeid i team». Se for øvrig: <http://hil.no/pensum/Pensum-2013-2014/Prosjektledelse-med-praksisprosjekt> Andre studier kan allikevel bruke dette dokumentet i sin litteraturliste om ønskelig, om en da er klar over at disse tre bøkene ligger til grunn, slik at mange av momentene som er belyst der, ikke vil bli belyst i særlig grad i dette dokumentet.

<sup>2</sup> Som nevnt i forordet er bokprosjektet «Verdiskapende prosjektledelse» et samarbeid mellom Anne Live Vaagaasar og undertegnede.

prosjekt blir framstilt. Hva det innebærer blir klargjort i kapittel 2. En slik tilnærming hvor kompleksiteten knyttet til prosjekter i arbeidslivet blir systematisert på denne måten, har oss bekjent ikke blitt gjort tidligere. Selv om framstillingen av dette er noe komprimert her, vil det formodentlig bidra til bedre forståelse av prosjekters kompleksitet og mangfold. Videre ligger det til grunn at dokumentet er et supplement til pensumlitteraturen for øvrig. Det innebærer at betydelige deler av mange av temaene blir kortfattet presentert. Det gjelder særlig prosjektstyring, men også organisasjonsaspektene og arbeidsform med team.

### Oppbygging

I neste kapittel presenteres prosjekt som fenomen, og konseptet knyttet til Prosjekt-SOLA og verdiskapende prosjektledelse. Det er ment til å klargjøre hvorfor det er nødvendig med en mer helhetlig tilnærming til det komplekse og mangfoldige fenomenet prosjekt i arbeid. Dokumentet tar ikke sikte på å følge en ren faseorientert framstilling av hvordan prosjekter gjennomføres. I kapittel 3 belyses noe av det mangfoldet som eksisterer når det gjelder typer av prosjekter, og understreker at det ikke er én fast form for prosjekt, men en rekke ulike. Prosjekter er tidsavgrensede og i større eller mindre grad vil de følge bestemte faser i sin levetid, noe som også blir belyst i dette kapitlet. Bidrag til verdiskaping for en virksomhet er utgangspunktet for de aller fleste prosjekter. Prosjektet behov og oppstarten av prosjekter er temaet for kapittel 4.

Elementene fra akronymet SOLA danner også strukturen for er temaene for kapitlene 5 til 8. Mye av den øvrige pensumlitteraturen dekker dette, slik at mange av momentene som tas opp her, vil bli svært kortfattet presentert, og deler blir helt utelatt. Gitt at prosjekter handler om endring og innovasjon, og at virksomheten også vil anvende prosjektformen framover, er læring og innovasjon også sentralt i prosjekt. Disse temaene gis noe oppmerksomhet i kapittel 9, før kapittel 10 tar for seg noen temaer knyttet til avslutning av prosjekter, vurdering av måloppnåelse og realisering av effektene av prosjektresultatene.

Denne framstillingen kan dermed framstå som noe fragmentert ved at den bygger rundt annen litteratur. Noe som skyldes at det er en vesentlig intensjon ved dokumentet at det i første rekke skal være en støtte for studentene ved kurset OLA1004 som et supplement til pensum og undervisningen. I forelesningene er det brukt lysark, og flere av disse blir formidlet her med tanke på gjenkjennelse<sup>3</sup>. Formodentlig vil disse illustrasjonene også bidra til en bedre forståelse, selv om noen av de kan framstå som noe halvferdige og tilsynelatende tatt ut av kontekst.

---

<sup>3</sup> For ordens skyld gjør jeg oppmerksom på at lysarkene som er anvendt i undervisningen i begrenset grad har vært tilgjengelige for studentene utover selve forelesningen. De har vært tilgjengelig ett døgn i forkant slik at de kunne være forberedt på temaene, modellene og kunne anvende de til notater under selve forelesningen.



## 2. Prosjekt som fenomen

### 2.1 Prosjektbegrepet

Prosjektbegrepet kommer fra latin, *projicere* - altså kaste frem og mennesker har i all tid forholdt seg til prosjekter i større eller mindre grad. Selv om prosjekt som fag er under hundre år gammelt. Første gang prosjekt og planleggingsverktøy ble tatt i bruk, slik vi kjenner til det i dag, var i forbindelse med «Manhattan-prosjektet» som var benevnelsen på arbeidet med å utvikle de første atombombene. Den første klare markeringen av prosjekt og prosjektledelse som fag, kom i 1959 gjennom den første vitenskapelige artikkelen i Harvard Business Review (Gaddis 1959). Det innebærer at prosjekt og prosjektledelse som fagretning er relativt ung. Pensumartikkelen til Morris (2011) gir en kort gjennomgang av den historiske utviklingen av faget.



Historisk tilbakeblikk

- Alltid hatt prosjekter
  - Pyramidene, kinesiske mur, osv...
  - Prosjekt som «fag»
    - «Manhattan-prosjektet»
    - 1950-tallet: Industri- og/eller militærbasert, noe innføring av metodikk
    - 1960-70-tallet: Erkjennelse av prosjektlederrollen, utvikling av standarder
    - 1980-90-tallet: utvidelse av forståelsen, kunnskap inn
    - 2000: Utstrakt forståelse av utvikling og variasjoner

OLA1004 Prosjektledelse

I det moderne samfunnet omgir vi oss med prosjekter på alle fronter. Selv om vi i denne tilnærmingen skal rette oppmerksomheten mot prosjekt i arbeidslivet, vil vi allikevel trekke kort fram det som beskrives som prosjektsamfunnet og prosjektmennesket. Den danske filosofen Anders Fogh Jensen (2009) belyser hvordan vi som samfunn har gått fra å være et disiplinsamfunn med vekt på stabilitet og struktur, i stadig større grad glir over til å være kjennetegnet av å være et prosjektsamfunn. I et slikt samfunn er prosjekt et sentralt organisatorisk prinsipp, mens det tidligere i større grad var preget av Taylorismens strukturer (Fogh Jensen 2009). På samme måte er det med oss mennesker. Vi har alltid en rekke prosjekter i privat- og arbeidsliv, hvor vi «overbooker» vel vitende om at vi ikke evner å gjennomføre alle prosjekter vi engasjerer oss i. En slik tilnærming gir en interessant innfallsvinkel til forståelsen av fenomenet prosjekt, men vi vil allikevel begrense vår tilnærming til å gjelde prosjekter i arbeidslivet. Det vil derfor være hensiktsmessig å forsøke å gi en definisjon av begrepet prosjekt forstått innenfor denne konteksten.



**Prosjekt mennesket**

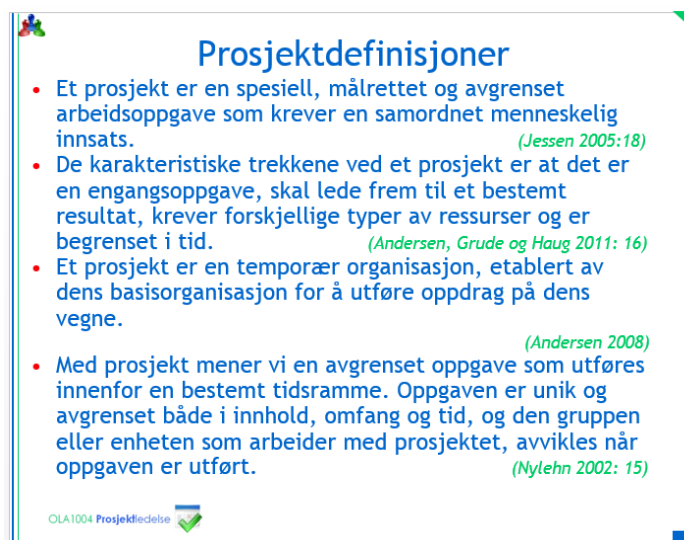
- Prosjektets logikk
- Alle har prosjekter
- Alle «overbooker»
- Disiplinsamfunnet - Prosjektsamfunnet

OLA1004 Prosjektledelse

Anders Fagb Jessen  
PROJEKTMENNESKET

### Definisjon av prosjekt

Det finnes utallige definisjoner på prosjekt. Andersen, Grude, og Haug (2009) gir en definisjon, mens Andersen (2008), Jessen (2005) og Nylehn (2002) bidrar med andre forståelser av fenomenet, uten at forskjellene mellom disse skal gjøres til gjenstand for diskusjon her.



**Prosjektdefinisjoner**

- Et prosjekt er en spesiell, målrettet og avgrenset arbeidsoppgave som krever en samordnet menneskelig innsats. *(Jessen 2005:18)*
- De karakteristiske trekkene ved et prosjekt er at det er en engangsoppgave, skal lede frem til et bestemt resultat, krever forskjellige typer av ressurser og er begrenset i tid. *(Andersen, Grude og Haug 2011: 16)*
- Et prosjekt er en temporær organisasjon, etablert av dens basisorganisasjon for å utføre oppdrag på dens vegne. *(Andersen 2008)*
- Med prosjekt mener vi en avgrenset oppgave som utføres innenfor en bestemt tidsramme. Oppgaven er unik og avgrenset både i innhold, omfang og tid, og den gruppen eller enheten som arbeider med prosjektet, avvikles når oppgaven er utført. *(Nylehn 2002: 15)*

OLA1004 Prosjektledelse

Definisjonene er på ulikt vis inne på sentrale aspekter, og som vi skal komme nærmere inn på snart, er særlig oppdragsgiver - prosjekteier - et sentralt moment som det er viktig å trekke aktivt inn. En definisjon som vi legger til grunn for videre forståelse av fenomenet prosjekt vil være:

*«Et prosjekt er en midlertidig organisasjon som innenfor avgrensede tids- og ressursrammer skal gjennomføre en spesiell engangsoppgave, som skal skape merverdi for virksomheten.»*

Her omfattes både det midlertidige, det spesielle og det avgrensede, sammen med det som er et sentralt utgangspunkt, nemlig at prosjektresultatet ikke er noe mål i seg selv, men et delmål eller virkemiddel for nå andre mål. Det sistnevnte er en premiss som er viktig å ha i mente i den videre tilnærmingen av fenomenet prosjekt i arbeidslivet.

## 2.2 Prosjekt som fenomen i arbeidsorganisasjoner

I denne tilnærmingen legger vi til grunn at det er prosjekt i arbeidslivet som er det som søkes belyst. Det innebærer at prosjekter som er av mer personlig, familiær eller for den del av prosjekter i framtiden ikke er temaet. Det innebærer imidlertid ikke at mye av det som behandles her ikke kan være overførbart til andre arenaer. At vi retter oppmerksomheten mot arbeidslivet innebærer også at prosjekter knyttet til mer løselige og gjerne store prosjekter innen politikk, internasjonale arenaer osv. heller ikke er det som legges vekt på i denne sammenheng. Det innebærer ikke at utviklingsprosjekter som fredsavtaler, osv. ikke kan ha mange fellestrekk, men forklaringskraften her søker ikke å dekke disse områdene.

Prosjekt er et fenomen som anvendes i alle typer sektorer, bransjer og virksomheter i arbeidslivet. Det *oppgaveorienterte perspektivet* hvor selve oppdraget til prosjektet og tilhørende prosjektstyringsmessige elementer er viet størst oppmerksomhet, har vært den tradisjonelle tilnærmingen til prosjektfaget (Andersen 2008). De senere år, og særlig innenfor de nordiske land har også de mer organisatoriske elementene blitt viet større oppmerksomhet. For å kunne forstå og forholde seg til hvordan prosjekter faktisk framstår og utvikler seg i arbeidslivet, er det viktig at en tar inn over seg den kompleksiteten som faktisk råder. Derfor må forholdet knyttet til basisorganisasjonen, prosjektets formål, og sammenhengen med det knyttet opp mot prosjektets oppdrag og framdrift, sammen med oppmerksomhet rettet mot interessenter, prosjektteamets funksjon, kommunikasjon og flere andre elementer, trekkes inn i forståelsesrammene for prosjektfaget. Det har av flere blitt benevnt som *organisasjonsperspektivet* (Andersen 2008).

Prosjekt er grunnleggende sett en tilnærming og anvendelse av noe som skal medføre endring. Forenklet sagt skal prosjekt være et virkemiddel for å skape en endring av noe for noen. En slik forståelse innebærer noen fundamentale premisser. Det ene er at prosjektet og dets resultat er aldri noe selvstendig og endelig mål i selv. Det er et virkemiddel for å skape noe annet. Det innebærer prosjektet skal skape et resultat som skal gi en effekt. I prosjektlitteraturen benevnes disse to målsetningene som henholdsvis *resultatmål* og *effekt mål* (Westhagen et al. 2008). Det skal vi komme mer inn på hva innebærer. Et annet moment i tilknytning til dette er at prosjektet er bestilt av noen og dets resultat skal virke på noe og gi en effekt. Hvem det er bestilt av og hva og hvem det skal virke på vil ofte være forskjellig på ulike prosjekter og i mange tilfeller vil både noe uklart og komplekst. Et tradisjonelt prosjekt er gjerne bestilt av en virksomhet, som vi i denne sammenhengen benevner som en *basisorganisasjon*. Prosjektets resultat er gjerne tenkt til å skulle gi en effekt for denne organisasjonens forsøk på å kunne nå sine mål. Slike prosjektet kan være både relatert til produktutvikling eller prosessutvikling. Med det mener vi at noen prosjekter har til hensikt å skape nye eller forbedre eksisterende produkter virksomheten produserer. Begreper som produkt og produksjon kan i mange kontekster være noe tekniske og ofte noe upassende begreper. Eksempelvis er det noe abstrakt og i dagligtale lite passende å kalle en fengselsplass eller et nødhjelpstiltak for et produkt. Vi velger allikevel å benevne det som virksomheten skaper og lever av og for et produkt. Innenfor organisasjonsteorien er det vanlig å legge til grunn en forståelse hvor organisasjoner driver

sin virksomhet ut fra tanken om at de produserer noe gjennom en *transformasjonsprosess* hvor ressurser som byttes inn i prosessen transformeres og gir resultater i den andre enden (Scott 2008). Prosjekter skal bidra til en bedring for virksomheten og ofte er det gjennom å utvikle nye eller forbedrede produkter, enten det er fysiske varer som en bildel eller at det er en tjeneste i form av en overnatting eller et saksdokument. Prosjekter vil også kunne være rettet mot å forbedre transformasjonsprosessen. Altså måten ting blir gjort på i virksomheten. Det kan være omorganiseringer eller kompetanseutvikling eller mange andre former for endringer av måten ting blir gjort på. En viktig grunn til at vi trekker fram kompleksiteten i resultat- effekt mål, prosess- eller produktutvikling og bestiller-utfører elementene, er for å understreke nettopp at det er komplekst. Det eksisterer ikke noen universell standard på prosjekter.

### 2.3 - Prosjekt er lik endring!

Som vi allerede har påpekt er det et grunnleggende trekk ved prosjekter i arbeidslivet at de skal medføre «endring av noe for noen». Hva et prosjekt skal gjennomføre, hvorfor og hvordan er selvsagt meget ulikt for det store mangfoldet som eksisterer for prosjekter. Men at prosjekt gjennomføre for å skape en form for endring, er noe som vi legger til grunn for hele vår forståelse og tilnærming av prosjekt som fenomen. Denne forståelsen og tilnærmingen gir en premiss for hvordan prosjekt i arbeidslivet oppfattes. Det innebærer at prosjekt ikke er noe mål i seg selv, men et virkemiddel for å oppnå noe. Videre innebærer det at prosjekt er et fenomen som virksomheter tar i bruk når de skal gjøre noe de ikke vanligvis gjør. Ordinære driftsoppgaver i en virksomhet vil således ikke være prosjektbasert. Dette impliserer også at prosjekter får en spesiell stilling i virksomhetene.

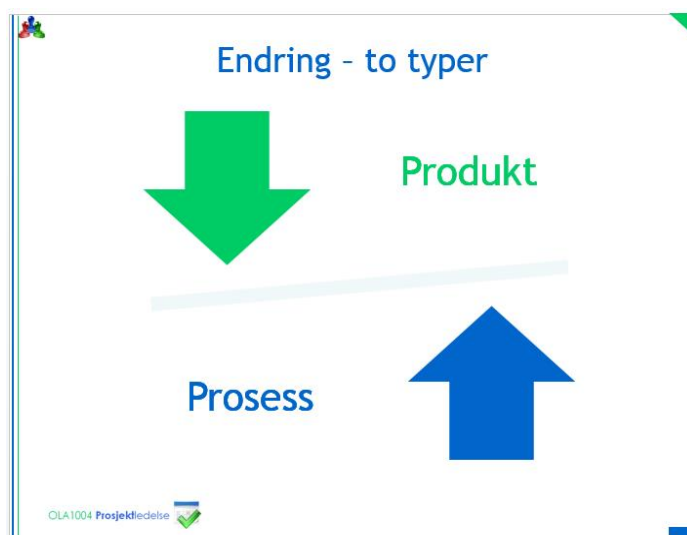
Det er en større debatt innen organisasjonsfaget knyttet til forholdet stabilitet og endring (Scott og Davis 2014). Organisasjoner streber oftest etter å ha stabile strukturer, arbeidsoppgaver og rammebetingelser. Samtidig er det ugjenkallelig at både omgivelsene og i betydelig grad også interne forhold i virksomheten, endres og forandrer seg hele tiden. Virksomhetene må tilpasse seg slike endringer og medfører at de hele tiden må gjøre ting litt annerledes. Slik sett er organisasjonsstrukturer på mange måter et paradoks. De er bygd for stabilitet, men må endres hele tiden. Noe av det skyldes at en ikke har lyktes med å finne en stabil egnet utforming og innretning av virksomheten, men like viktig er det at kontekstuelle forhold gjør det nødvendig å endre seg konstant.

Før vi «kaster stabilitet av båten», vil vi imidlertid poengtere at betydelig grad stabilitet og forutsigbarhet er nødvendig. Skal virksomheter kunne være effektive er det nødvendig med både relativt klare strukturer, arbeidsdeling og ansvarsklarhet. En virksomhet kan ikke fungere om en arbeidstaker kommer på jobb og ikke vet sann noenlunde hva hun skal gjøre, hvordan det skal gjøres, hvem hun skal forholde seg til, hvem som tar beslutninger og hvordan og hvilke målsetninger som den enkelte ansatte og virksomheten som helhet skal strekke seg etter.

Den tidlige litteraturen innen organisasjonsfaget har i betydelig grad vært rettet mot å oppnå mest mulig stabilitet. Dette for å gi denne forutsigbarheten og således et grunnlag for effektivitet. Prosjekt

som fenomen innen faglitteraturen har kommet inn som et moment innen organisasjonsfaget. I lang tid har prosjekt på denne måten innen organisasjonsfaget fungert som en form for outsourcing av endring. I tilnærmingen til hvordan organisasjoner skal forstås, ble prosjekt på denne måten sett på som noe en kunne holde med på siden av organisasjonens virke og målsetninger. Prosjekter var på denne måten ikke spesielt forstyrrende for hverken organisasjonen eller for de som var opptatt av organisasjonsfaget. Dette har endret seg og det er mange årsaker til det. Større kunnskap og forståelse for både organisasjonsfaget generelt og prosjektfaget spesielt, er en av grunnene til det. Men den økte endringstakten er allikevel den mest sentrale forklaringsvariabelen for dette. Økt endringstakt er et noe upresist begrep, men innbefatter flere sentrale aspekter som har gjort seg mer og mer gjeldende de siste 30-40 årene. Økt konkurranse, globalisering, mer krevende kunder og borgere, kortere leveringsfrister, økt grad av skreddersøm, større omstillinger er andre fenomener som både henger sammen og inkluderes i begrepet.

Den økte endringstakten har bidratt til at virksomheter må endre seg både ofte og mye. Så i streben etter stabilitet blir endring et resultat av dette. Endringene vil være knyttet til både produktet og prosessen med å framstille produktet.



Figur 3.1 Endringstyper

Det er her prosjekt kommer inn i endringsfenomenet for organisasjoner. Som vi har vært inne på tidligere har prosjektfenomenet utviklet seg fra relativt store industrielle og tekniske prosjekter. Gradvis har prosjekt som fenomen også blitt tatt i bruk innenfor en lang rekke andre fenomener i arbeidslivet, som vi skal komme nærmere inn på.

## 2.4 Verdiskapende prosjektledelse og Prosjekt- SOLA

Verdiskapende prosjektledelse er valgt som en tilnærming, beskrivelse og tittel på den kommende boken om prosjekt. Tittelen må forklares nærmere. Begrepet «**Verdiskapende**» henspiller på flere forhold. Det mest sentrale er at prosjekter er til for å skape verdi for noen. Det er således et virkemiddel for å gi en effekt for de som har bestemt/satt i gang prosjektet. Det innebærer også at

prosjekt ikke er noe mål i seg selv, men et virkemiddel (Skyttermoen 2014). Videre henspiller begrepet at prosjekter skal gi en verdi for de som forsøker å få løst en oppgave eller nå et mål. Virksomheter har målsetninger knyttet til å oppnå formål og derved skape verdier. For mange virksomheter er økonomiske resultater en sentral verdi, gjerne uttrykt gjennom avkastning til eierne. Men svært mange virksomheter har andre verdier som søkes nådd i tillegg. Offentlige, frivillige og mange private virksomheter har gjerne andre målsetninger og formål som er grunnlaget for deres eksistens. Poenget i denne sammenheng er at direkte eller indirekte er alle oppgaver rettet mot å skape verdier som skal bidra til å oppfylle de formål virksomheten har. Prosjekter som for eksempel skal utvikle et nytt produkt, gjennomføre et arrangement, et kompetanseutviklingstiltak, eller en omorganisering, er alle et virkemiddel for å nå målsetninger virksomheten har. Prosjekter er således et bidrag til verdiskapning for virksomheten. Ved å vektlegge *verdiskapende* så sterkt som vi intenderer her, understreker vårt perspektiv hvor oppmerksomheten er rettet mot at prosjekter er et virkemiddel for å bidra til oppdragsgivers målsetninger, og ikke noe endelig mål i seg selv. Ved å anrette et slikt perspektiv har det også konsekvenser for hvilke momenter som vektlegges i vår framstilling av fenomenet prosjekt.

At «*Prosjektledelse*» anvendes, og ikke for eksempel prosjektarbeid eller prosjektstyring henger sammen med at prosjektledelse er et etablert begrep i fagfeltet. Noe som kommer fra det engelske begrepet «Project Management». Som begrepet hentyder er det rettet mot styring. Vi kommer mer tilbake senere til dette når temaet er ledelse og styring.

Et gjennomgangsbegrep her er *Prosjekt-SOLA*, som illustrerer sentrale aspekter ved prosjekt i arbeidslivet; prosjektstyring, - organisasjon, -ledelse og - arbeidsform. Intensjonen ved å sortere begrepene på denne måten er å rydde noe i kompleksiteten og sammenhengen mellom ulike forhold knyttet til prosjekter i arbeidslivet. Prosjekt-SOLA hentyder først og fremst på forbindelsen mellom Prosjekt og elementene i akronymet SOLA - Styring, Organisasjon, Ledelse, Arbeidsform. Den kan imidlertid være egnet til å forsterke et budskap om at det er noen konkrete elementer som «lyser opp/på» prosjektfenomenet. I prosjeklitteraturen og i den daglige bruken i arbeidslivet av begrepet prosjekt, koples det gjerne til ett av de fire ordene som SOLA står for.



Figur 3.2 Prosjekt-SOLA

**S** - Begrepet prosjektstyring retter seg mye mot det som først og fremst har vært knyttet opp mot prosjekt som fenomen i arbeidslivet. Prosjektstyring er knyttet til innretning av beslutninger og prosedyrer, men kanskje først og fremst til prosjektmetodikk, bruk av prosjektstyringsprinsipper, -administrasjon og -verktøy, samt planlegging. Dette er et sentralt tema som skal vies betydelig plass slik at leseren får innsikt i hva det innebærer og hvordan dette dekkes i faglitteraturen og ikke minst hvordan dette anvendes i arbeidslivet i ulike former.

**O** - Prosjektorganisering knyttes til flere sentrale momenter. Prosjekter organiseres og prosjekter springer alltid ut av andre organisasjoner, gjerne benevnt som oppdragsgiver eller basisorganisasjonen. Organisering er et virkemiddel for å kunne realisere mål, og fokuset rettes særlig mot basisorganisasjonens målsetninger og strategier, og forholdet mellom prosjekt som et virkemiddel for basisorganisasjonen. Utformingen av hvordan forholdet reguleres mellom basis- og prosjektorganisasjonen er sentralt her. Men svært viktig i denne sammenheng er også forholdet til omgivelsene og andre interessenter. «Prosjekt er ingen øde øy» og hvordan prosjekter forholder seg til ulike interessenter har stor betydning for hvordan prosjekter utvikler seg og gjennomføres (Engwall 2003). Vi vil også ta for oss sentrale mer generelle organisasjonsfaglige temaer og teorier for å belyse prosjekter og dets ulike organisatoriske innretninger.

**L** - Prosjektledelse er et begrep som anvendes hyppig knyttet til prosjekt i arbeidslivet. Det er en oversettelse av det engelske begrepet Project Management, som i første rekke hentyder det som vi legger i prosjektstyring. Ledelse i denne sammenhengen vil primært relateres til det relasjonelle mellom leder, medarbeider og omgivelsene. Generell forståelse og litteratur knyttet til begrepet ledelse vil bli anvendt, men særlig vil fokuset være knyttet til ledelse som noe som skal bidra til å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt (Arnulf 2012). Transformasjonsledelse vil kunne være en fruktbar tilnærming for å forstå fenomenet. Ledelse i prosjekt, hvor det er temporære organisasjoner, skaper spesielle betingelser både for lederen og medarbeideren, og vil bli belyst.

**A**- Arbeidsform i prosjekt fokuserer spesielt på hvordan arbeid i prosjekter gjøres. I moderne arbeidsliv har team og teamarbeid blitt en vanlig arbeidsform for å løse oppgaver, og team som fenomen gjør seg spesielt gjeldende for prosjekt. Derfor vil team som fenomen få et spesielt fokus og knyttes spesielt opp mot team i prosjektarbeid. Kommunikasjon i organisasjoner er sentralt, og er særlig sentralt i prosjektarbeid da medarbeidere og ledere i prosjekter både er avhengig av å forholde seg til mange aktører, kompliserte strukturer og kanaler og i betydelig grad er avhengig av både informasjon og legitimitet. Med det siste menes det at informasjons- og kommunikasjonskanaler er svært sentralt knyttet til avhengigheten mellom de ulike aktørene og at prosjekter hele tiden er

avhengig av aksept fra særlig oppdragsgiver, men også andre sentrale interessenter, for å kunne ha en berettigelse som en egen enhet. Å arbeide i prosjekt blir ofte trukket fram som motiverende og givende for både prosjektleder og prosjektmedarbeidere. Oppmerksomheten rettes derfor mot motivasjon i arbeidslivet generelt og i prosjektarbeid spesielt. Noen av de faremomentene som ligger i å arbeide i prosjekt knyttet til både usikkerhet, knappe tidsfrister og andre elementer, vil også bli belyst.

**SOLA**-begrepene har dualitet og ulikheter knyttet til seg, men også en rekke like og overlappende trekk. Det er for eksempel en umulig øvelse å rive begrepene styring og ledelse helt fra hverandre, og det samme gjelder for organisering og arbeidsform (Ladegård og Vabo 2010b). Det samme kan også sies om styring og organisering. Det er allikevel fruktbart å identifisere noen sentrale aspekter knyttet til de fire begrepene, og det er hensiktsmessig å operere med SOLA-begrepene innenfor prosjekt, for å kunne belyse særtrekk ved disse fenomenene.



### 3. Prosjekttyper og -faser

#### 3.1 Prosjekttyper

Som vi allerede har vært inne på handler prosjekt om endring, innovasjon og fornyelse, det være seg produkt eller prosessrettede endringer. Det innebærer således at det er en rekke ulike typer prosjekter, mer enn bare hvorvidt det er produkt eller prosessrettet. Det vil ofte også være slik at mange prosjekter både har elementer av produkt- og prosessendringer knyttet til seg, da skillet mellom de to typene ofte ikke er mulig eller hensiktsmessig å skille mellom.

Hvorvidt prosjektene er interne for en basisorganisasjon, eller om også er med eksterne samarbeidspartene, eventuelt om det er et prosjekt som er organisert slik at det gjennomføres på vegne av en annen organisasjon, er også av betydning. Tradisjonelt har prosjekter tidligere vært forbundet med veiutbygginger, byggeprosjekter og andre mer teknisk-rettede oppgaver. Dette har endret seg, både fordi prosjekter omfatter flere områder, men også fordi prosjekt som arbeids- og organisasjonsform anvendes i stadig større omfang i arbeidslivet.

Grovt sett kan det være hensiktsmessig å skille mellom følgende hovedkategorier av prosjekttyper:



Figur 3.1 Ulike prosjekttyper

Som figuren illustrerer er det en rekke type oppgaver som søkes løst gjennom prosjekt. Kort beskrevet kan vi beskrive de ulike typene på denne måten:

- *Tekniske anleggsoppgaver* som bygging av oljeplattformer, veier, bygninger og annet er det som tradisjonelt er forbundet med prosjekter, og utgjør fortsatt en stor andel av de ulike prosjekttypene. For denne type prosjekter er oppgavene ofte rimelig klare og avgrensede.
- *Systemutvikling*. Denne type oppgaver hentyder særlig på IT-relaterte prosjekter. Her handler det ofte om utvikling av IT-systemer og andre systemer som tar sikte på å bedre prosessene i virksomheten. Også for denne type prosjekter er oppgavene relativt klart avgrenset. Samtidig er det slik at endringer i systemer også medfører endringer i måter å gjøre tingene på. Det er særlig for denne type prosjekter at Andersen, Grude og Haug (2011) har trukket fram PSO-tilnærming i prosjekter. Med PSO-prosjekter mener de at en i tillegg til å rette oppmerksomheten om systemutvikling (S) også må trekke inn betydningene av hvordan

personer (P) blir berørt av prosjektets resultater og måten organisasjonen (O) utfører arbeidet på og eventuelle beslutninger (Andersen, Grude og Haug 2011, s.12).

- *Arrangementer*. En prosjekttype som skiller seg noe ut fra de andre, er prosjekter av typen arrangementer. Slike prosjekter er i betydelig grad avgrenset fra virksomhetens øvrige drift og gjøremål. Ofte vil også slike type prosjekter ha en mer kompleks eier/oppdragsgiverstruktur enn andre prosjekter. Gigaprojekter som olympiske leker er eksempler på det. Samtidig er det innenfor kultursektoren en vanlig prosjekttype også for mer avgrensede prosjekter (Elstad og De Paoli 2014). Kunstutstillinger, festivaler er eksempler på denne type prosjekter.
- *Produktutvikling*. Fornyelse og innovasjoner innen produktspekteret er svært sentralt for en virksomhet om den skal kunne overleve. Det gjelder enten det er vare- eller tjenesteproduksjon. Også innenfor offentlige og frivillige organisasjoner er utviklingen av produkter sentralt. Prosjektformen er da ofte egnet til å gjennomføre slike utviklingsprosesser på, enten det er forbedringer av eksisterende produkter eller helt nye produkter.
- *Planleggings- og utredningsoppgaver*. Når virksomheter skal skaffe seg et godt beslutningsgrunnlag knyttet til et bestemt problemområde eller utarbeide plandokumenter for framtidige handlinger, er ofte prosjektformen anvendt til denne type oppgaver. For eksempel kan utredning av potensielle nye markeder for et produkt, gjennomføres som et avgrenset prosjekt. Utvikling av strategiske planer for en virksomhet, er også et eksempel på en oppgave som gjerne blir gjennomført som et prosjekt. Slike planleggings- og utredningsoppgave kan også gjerne være en type forprosjekt før en eventuelt setter i gang et prosjekt knyttet til produktutvikling, systemutvikling eller organisasjonsutvikling. Forsknings- og utviklingsprosjekter vil også komme inn under denne type prosjekter.
- *Organisasjonsutvikling*. Når en virksomhet skal omorganisere, slå sammen avdelinger eller gjøre andre grep i måten virksomheten gjør ting på og er innrettet på, vil prosjektformen være en tilnærming for å gjennomføre slike endringer på. Omfordeling av oppgaver og ansvar mellom enheter i virksomheten kan være eksempel på denne type prosjekt. Ved større endringer vil en i forkant kunne ha gjennomført et forprosjekt for å avklare potensielle og sentrale forhold ved slike endringer. I forbindelse med endringer av systemer vil det også kunne gripe inn i hvordan prosesser og ansvar er lagt opp, og da vil den på den måten også være en form for organisasjonsutvikling, slik som Andersen, Grude og Haug (2011) er opptatt av når de trekker fram PSO-aspektet i prosjekter.

Det er heller ikke slik at alle prosjekter kan plasseres klart innenfor en av disse kategoriene, og mange prosjekter vil også innebefatte oppgaver som gjør at prosjektet for eksempel både kan være innenfor kategorien systemutvikling og organisasjonsutvikling. Hvert prosjekt er i utgangspunktet unikt, men det er allikevel mulig å utforme noen hovedkarakteristika som kan hjelpe oss til å forstå hva som er likheter og hva som utgjør betydelig forskjeller mellom de ulike prosjektene. Det samme gjelder forståelse for prosjektene forløp.

### 3.2 Prosjektfaser

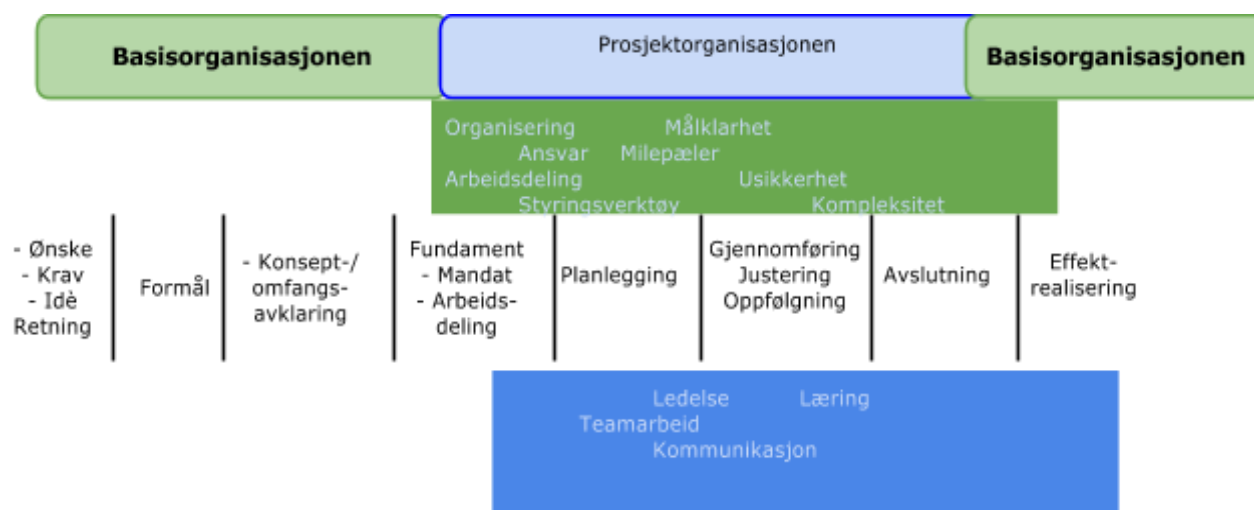
Mange av bidragene innen prosjektfaget beskriver hvordan prosjekter kan forstås og deles inn i ulike faser når det gjelder forløpet til det enkelte prosjekt (Larson og Gray 2011). Det er vanlig å dele prosjektets livssyklus inn i fire faser, som de aller fleste prosjektene mer eller mindre går igjennom:



Figur 3.2 Prosjektfaser

Lengden og omfanget på de ulike fasene vil variere både ut fra hvilken prosjekttype det er og andre kontekstuelle forhold. Men ofte vil gjennomføringsfasen være både den lengste og mest ressurskrevende fasen i prosjekter.

På forskjellig vis vil basisorganisasjonen (oppdragsgiver) være den mest dominerende med tanke på involvering og ressursbruk, mens det i andre deler av prosjektet vil være prosjektorganisasjonen. Hvordan det vil forløpe seg vil variere betydelig avhengig av både prosjekttype og hvordan prosjektet gjennomføres med tanke på om det er et internt prosjekt, eksternt oppdrag eller ulike blandinger og varianter dette. I tillegg til basis- og prosjektorganisasjonens involvering, vil det være ulike komponenter som er sentrale i prosjektenes ulike faser. Det gjelder flere forhold knyttet til det som vi benevner som SOLA-komponenter. Uten at det skal gjøres til gjenstand for noen stor og separat behandling videre her, kan denne visualiseringen formodentlig bidra til å synliggjøre en noe mer detaljert framstilling av prosjektfaser, koplinger til basis- og prosjektorganisasjon, og SOLA-elementer som gjør seg gjeldende i et prosjektforløp.



Figur 3.3 Faser og sentrale komponenter i prosjektforløp.

Gjennom denne modellen ser vi at prosjektet består av flere elementer enn de fire fasene som er presentert lengre opp. Hensikten med å dele den inn i flere elementer er å kunne synliggjøre sentrale elementer som ligger til grunn før selve prosjektet starter opp, og også trekke inn hva som skjer etter at selve prosjektet er avsluttet. Det sistnevnte vil bli særlig behandlet i kapittel 10. Figuren trekker også inn noe forenklet framstilt hvilke forhold som basisorganisasjonen/oppdragsgiver har et særlig ansvar for og der hvor prosjektorganisasjonen er særlig involvert. Det er også inkludert noen stikkord til temaer som hører inn under prosjektstyring, organisering, ledelse og arbeidsform. Flere av disse elementene blir nærmere belyst her, eller de er omtalt i Andersen (2008) eller andre bidrag fra pensum.

## 4. Prosjekt behov og oppstart

Prosjekter kommer ikke av seg selv, men oppstår som følge av behov som skal søkes dekket på et vis. Det vil være ulike behov og ønsker som ligger til grunn for å opprette et prosjekt. Som vi skal belyse nærmere her kan det ha sin bakgrunn i at det er et ledd i en virksomhets planlagte langsiktige strategi eller det kan være en ren tilfeldighet. I de aller fleste tilfellene er allikevel utgangspunktet gir opprettelsen av et prosjekt uttrykk for behov for innovasjon og nyskapning, enten det er knyttet til nye produkter eller nye prosesser.

### *Økt endringstakt*

Virksomheter innretter seg på mange måter for stabilitet når det gjelder utforming av strukturer og produksjon. Samtidig er det uomtvistelig slik at virksomheter må forholde seg til skiftende omgivelser. Rammebetingelser endrer seg gjennom krav og forventninger, ny lovgivning, osv. Endringstakten øker gjennom det som på et generelt grunnlag kan karakteriseres om økt globalisering, skjerpene konkurranse, større krav og forventninger fra kunder og brukere, ny teknologi og endrede behov blant både mottakere av produktet og blant ansatte selv. Disse elementene som kort listes opp her, uttrykker at behovet for innovasjon og justeringer i virksomheter er helt nødvendig for å overleve som virksomhet. Det gjelder om det er en konkurranseutsatt produksjonsbedrift eller en statlig etat som har ansvaret for saksutredninger. Den førstnevnte er avhengig av tilstrekkelig inntjening for å overleve, mens den sistnevnte er avhengig av politisk støtte og legitimitet blant borgere og andre interessenter.

### 4.1 Grunnlaget for prosjektvurdering

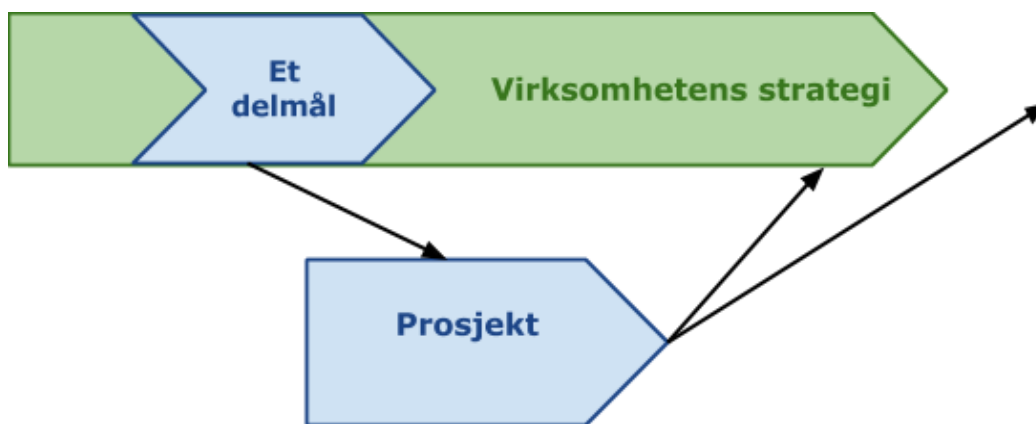
Når prosjekter starter opp det således ut fra et ønske om å få til noe nytt. Enten det er produktutvikling eller nyskapning, eller om det er endring og bedring av prosessen produksjonen i virksomheten foregår på. Det er med andre ord et aspekt av innovasjon knyttet til prosjekter.

Noen prosjekter er av en slik art at det ikke nødvendigvis kommer fra en enkelt basisorganisasjon, men fra andre eller flere kilder. Dette kan være prosjekter som også krever at flere virksomheter involveres enten på eiersiden eller utførersiden, eventuelt begge deler. Det skal litt annerledes sammensetning for prosjektvurderingen, men i hovedsak vil grunnlaget være det sammen. Eksempler på slike prosjekter er store offshoreprosjekter, store arrangementer som for eksempel olympiske leker, eller kulturarrangement. Her vil vi kort belyse ulike behov og årsaker til at prosjekter oppstår.

- **Prosjekt som kopling til virksomhetens strategi**

Det er mange prosjekter som springer ut som en konsekvens av virksomhetens øvrige strategi. Virksomheter opererer gjerne med strategiske planer som skal danne grunnlaget for forretningsutvikling. Prosjekter kan da bli initiert som en utrednings- og iverksettelsesdel knyttet til elementer fra strategiske planer. Enten det er klargjøring for nye forretningsområder, utvikling av et nytt produkt eller andre forhold som inngår i den planlagte strategiske utviklingen av virksomheten. Da vil prosjekt som form kunne være en egnet tilnærming for å realisere slike planer.

Visuelt framstilt kan det framstå slik:



Figur 4.1 Kopling mellom prosjekt og virksomhetens strategi

I en verden som er tilnærmet perfekt rasjonell og predikerbar vil de aller fleste prosjektene ha det som utgangspunkt. Slik er det naturligvis ikke. Organisasjoner er bare i begrenset grad kjennetegnet av å være rasjonelle (Simon 1965). Naturligvis søker organisasjoner å utforme strategier som de følger, og mange prosjekter har sitt utspring fra slike planer. I det minste koples de til virksomhetens strategi før prosjektet ferdigstilles. Nye krav og forventninger knyttet til å ivareta hensyn om både å være lønnsomme og samtidig ansvarlige, utfordrer virksomhetens måter å tenke formål og strategier på (Jørgensen og Pedersen 2013). Men det er også mange andre årsaker til at behov for prosjekter oppstår. Vi skal ikke gå i dybden på det her, men kort nevne opp noen supplerende behov som gjør seg gjeldende og kan bidra til å forklare at prosjekter oppstår.

- **Prosjekt som et krav eller pålegg**

Organisasjoner er avhengige av sine omgivelser og myndigheter og andre organer er ofte med på å gi premisser for virksomheten. Det kan være at myndighetene setter bestemte krav til utforming av produktet eller prosessen knyttet til produksjon, slik at virksomheten må endre seg. Da vil prosjekt kunne være en aktuell form for å gjennomføre en slik endring på.

- **Prosjekt ut fra et oppstått behov**

Organisasjoner er dynamiske og forhold rundt virksomheten endrer seg kontinuerlig. Det gjør også at virksomheter ikke bare kan legge til grunn sine strategiske planer for videreutvikling. Det kan være ny teknologi, nye konkurrenter med andre produkter, eller en rekke andre forhold som gjør at virksomheten må endre seg. Da vil den måtte tilpasse seg og prosjektformen vil da kunne anvendes for å tilpasse seg til de oppståtte behov som er avdekket.

- **Prosjekt ut fra en idé eller tilfeldighet**

Gode ideer kommer ofte ikke ut fra en langvarig og strategisk forankret prosess. Det kan være forhold som springer ut av inspirasjon fra andre forhold enn det virksomheten holder på med, eller det kan være nært knyttet til det en holder på med. Uansett er det ofte slik at det kan være mer eller mindre tilfeldigheter som spiller inn for at enkelte prosjekter starter. Det kan også være slik at noen i virksomheten har vært på kurs, bedriftsbesøk eller andre kilder for inspirasjon, som kan trigge interessen for enten å skape endrede produkter eller prosesser. Det kan være grunnlaget for å starte et prosjekt som skal skape endring.

- **Prosjektoppdrag eller anbud**

Svært mange type virksomheter er basert på å levere produkter hvor en gjør dette i konkurranse med andre i form av å vinne anbud eller bli tildelt oppdrag. Arkitektfirmaer, kulturvirksomheter, konsulenter er bare noen eksempler som i betydelig grad har oppdrag for en tredjepart som sitt virksomhetsgrunnlag. Slike oppdrag er gjerne innrettet som prosjekter og gjennomføres alene eller i samarbeid med andre virksomheter. Ved denne type prosjekter blir gjerne forholdet knyttet til basisorganisasjonen noe annerledes enn om det er basisorganisasjonen selv om skal gjennomføre prosjektet. Det blir noe nærmere beskrevet under kapitlet om organisering.

Som det framkommer er det ulike årsaker og behov som gjør seg gjeldende for at prosjekter initieres og gjennomføres. Det er viktig å ha et bevisst forhold til, særlig siden mye av litteraturen innenfor prosjektfaget i stor grad legger til grunn at prosjekter starter opp med utgangspunkt i en mer eller instrumentell tilnærming, hvor virksomhetens strategi ligger til grunn for dette. Uavhengig av behov eller årsak til prosjektet, er det sentralt å ha innsikt knyttet til hva prosjektet skal medføre av effekter og resultater. Altså målsettinger ved prosjektet.

## 4.2 Målsetting

Tidligere har vi påpekt at et prosjekt er i seg selv ikke noe mål. Det er en påstand som krever nærmere begrunnelse. For alle prosjekter er det en oppdragsgiver, som i engelsk terminologi gjerne benevnes som «sponsor». Det er altså oppdragsgiver, som regel basisorganisasjonen, som er den sentrale aktøren og dens målsetninger som skal ivaretas gjennom et prosjekt(Andersen 2008).

### *Effektmål - det prosjektresultatet skal føre til*

Prosjektet har et *formål* som skal forsøkes oppnådd. Ofte vil ikke det være mulig å vurdere hvorvidt formålet eller *effektmålet* er nådd før det har gått relativt lang tid etter at selve prosjektet er avsluttet. Det kan være en utfordring både for oppdragsgiver, for berørte i basisorganisasjonen, og det kan være utfordrende for medarbeidere som har jobbet i selve prosjektet. Formålet eller effektmålet er årsaken til at prosjektet blir opprettet. Eksempelvis kan et formål for en omorganisering av to avdelinger i en organisasjon, være å øke effektiviteten på saksbehandling med 20 % i løpet av et år. Omorganiseringsprosessen vil da være selve prosjektperioden, men en vil altså ikke se effektene av det før det er gått en tid.

### *Resultatmål - det prosjektet skal skape*

Et prosjektmål eller resultatmål er knyttet til det som selve prosjektet skal gjennomføre innenfor dets levetid. Det er oppdragsgivers ansvar å sørge for at prosjektets resultatmål er hensiktsmessige, selv om arbeidet med å utforme målene gjerne gjøres sammen med prosjektleder og andre sterkt involverte aktører. I eksempelet med omorganisering over, vil et resultatmål for prosjektet kunne være å utforme en organisatorisk løsning på de to avdelingene, gjerne knyttet opp mot at prosessen fram til løsning skal foregå på en hensiktsmessig måte.

Andersen, Grude og Haug (2009) anvender formålsstruktur som et verktøy til å klargjøre hva

prosjektet skal oppnå, både når det gjelder effektmål og resultatmål. En formålsstruktur vil også kunne bidra til å skille mellom oppgaver og målsetninger som et prosjekt skal ivareta, og hva som basisorganisasjonen selv skal ta ansvar for i en utviklingsprosess.

Visuelt framstilt blir sammenhengen mellom prosjektet, dets resultatmål og effektmål slik:



Figur 4.2 Effektmål og resultatmål i prosjekter

### Utforming av mål

Det foreligger mye forskning og oppmerksomhet knyttet til mål og utforming av målsettinger. Både Andersen (2008), Andersen, Grude og Haug (2009) og en rekke andre retter betydelig oppmerksomhet mot utforming av mål. Målstyringsfokuset som eksisterer innen organisasjoner og kanskje særlig innen området ledelse og styring, har i mange sammenhenger påpekt at utforming av såkalte SMARTe mål er essensielt (Kuvaas 2010).



Figur 4.3 SMARTe mål

Det var George (Doran 1981) som i en artikkel i Management Review først introduserte SMARTe mål.



I konkrete og avgrensede prosjekter vil SMARTe mål kunne bidra til at målene blir hensiktsmessige og prosjektprosessen blir konkret og håndterbar. Det er også en av årsakene til at en slik tilnærming til målutforming også har blitt så populær og mye anvendt. Bruken av SMARTe mål har imidlertid også blitt møtt av betydelig kritikk og skepsis. Ofte er det slik at de virkelig viktige målene, de langsiktige og mer verdibaserte, ikke lar seg talfeste og at de også bør være noe vage og fleksible. Det er også en betydelig skepsis knyttet til at mennesker i alle sammenhenger motiveres av SMARTe mål (Kuvaas 2010). Uansett er det svært sentralt at oppdragsgiver og andre sterkt berørte aktører retter betydelig oppmerksomhet mot utforming av hensiktsmessige mål, får prosjektet igangsettes.

### 4.3 Idéutvikling

Bakgrunnen for vurdering av prosjekter er forskjellig, som vi har sett. I mange tilfeller er det usikkerhet knyttet til både målklarhet, metoder og oppgaver ved prosjektet. Da vil det ofte være behov for prosesser knyttet til idéutvikling. Da vil kreativitet og nyskapning være sentralt (Levin og Rolfsen 2005). Å sette av tid og oppmerksomhet til idéutviklingsprosesser er ofte lønnsomt for prosjekter. Konstruktive idéutviklingsprosesser bidrar både til at målene blir klarere og bedre, prosjektene blir mer gjennomtenkte og det skaper ofte større oppslutning og engasjement blant de berørte om de blir involvert i slike prosesser.



Figur 4.4 Stig og Stein metoden» for idéutvikling

Det finnes en rekke hjelpemidler og verktøy som kan anvendes i idéutviklingsprosesser, hvor kreativitet og inkludering er sentrale elementer. Det er også viktig å være oppmerksom på at langt fra alle ideer er gode i den sammenhengen de er tenkt anvendt. Samtidig er det en betydelig fare for å kaste gode ideer av båten før den har blitt vurdert ordentlig. Stig og Steinmetoden beskriver hvordan en idéutviklingsprosess kan forløpe:

Idéarbeid er et begrep som lanseres av Carlsen, Clegg, og Gjersvik (2012) hvor oppmerksomheten er rettet mot hvordan kreativitet og ideer foredles og anvendes i moderne organisasjoner. De trekker fram at idéarbeid er: «aktiviteter som handler om å generere, velge, selge inn, modne, omforme, realisere og kommunisere ideer i organisasjoner. For de fleste organisasjoner er idéarbeid simpelthen det viktigste grunnlaget for å skape verdier og opprettholde langsiktig konkurransevne,

enten det er i hverdagslig prosjektarbeid og samspill med klienter, eller det gjelder utvikling av nye produkter, tjenester og prosesser.» (Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012 s. 15). I boka «Idea Work» gir Carlsen, Clegg, og Gjersvik (2012) også konkrete tips og råd, basert på en prakademisk tilnærming hvor forskningsartikler og praksisforsøk forenes til konkrete veiledninger. Begrepet prakademisk uttrykker nettopp denne relasjonen mellom akademisk, faglig forståelse sammen med en praksisorientering (Skyttermoen 2013, Syversen, Skyttermoen, og Jørgensen 2013).

Selv etter en god og konstruktiv idéutviklingsprosess er det ikke sikkert at en ide skal omsettes til et prosjekt. Noen ideer er oppgaver som like gjerne kan løses direkte i basisorganisasjonen, noen er ikke gode nok til og tas med videre, noen må vente av for eksempel kapasitetsmessige hensyn, eller det kan være andre årsaker til at ideer ikke blir forsøkt realisert gjennom prosjekter.

Modellen er inspirert av Westhagen (2008, s.41)



Figur 4.5 Fra idé til prosjekt - eller ikke

Dersom oppdragsgiver finner at ideen er tilstrekkelig klar og god, kan en gå videre i prosessen med å utforme det til et prosjekt, og starte med målformulering og planlegging. Nettopp planlegging er et særlig kjennetegn for prosjekter og i Prosjekt-SOLA faller dette inn under prosjektstyring.

## 5. Prosjektstyring

Skillet mellom begrepene styring og ledelse kan være komplisert og som vi har vært inne på, er det ingen eksakte linjer som skiller disse fra hverandre. I denne delen knyttet til prosjektstyring vil vi i all hovedsak legge vekt på styring som det mer systemorientert og retter oppmerksomheten mot oppgaver, ansvar og struktur (Ladegård og Vabo 2010a). Selv om styringsdelen av prosjektfenomenet er noe av det mest framtreddende, vil det bli meget kortfattet behandlet her. Det skyldes at både Andersen, Grude og Haug (2011) og Andersen (2008), dekker denne delen omfattende innenfor pensumrammene forøvrig.

### 5.1 Prosjektstyring generelt

Prosjekt som fag sprang opprinnelig ut fra en mer eller mindre ren styringsmetodisk tilnærming til fenomenet (Morris 2011). Prosjektmetodikk og anvendelse av skjemaer, grafer og strukturerte planleggingsstrukturer, ble utviklet med et ren instrumentell tilnærming. For mange prosjekttyper som for eksempel bygg- og anleggsprosjekter vil det i betydelig grad dekke mange av de mest sentrale av aspektene en må legge vekt på ved prosjektgjennomføring. Kanskje særlig bruken av prosjektplanleggingsmetoder har vært - og er for mange prosjekter - svært sentrale hjelpemidler i prosjekter.

### 5.2 Prosjektstyring og metodikk

Systematikken som er utviklet gjennom prosjektfaget innbyr til en strukturert og instrumentell tilnærming som ofte kan være svært nyttig i gjennomføring av prosjekter. For å skaffe seg oversikt over prosjektets oppgaver og ansvar vil ulike tilnærminger være nødvendig. Andresen, Grude og Haug (2011, s.10) angir ti ulike kortfattede og konkrete hjelpemidler som kan bidra til å gjennomføre et prosjekt etter en målstyrt tilnærming. Disse blir mer omfattende presentert i både Andersen (2008) og Andersen, Grude og Haug (2011), og vil derfor bare bli framstilt gjennom en oversikt her.

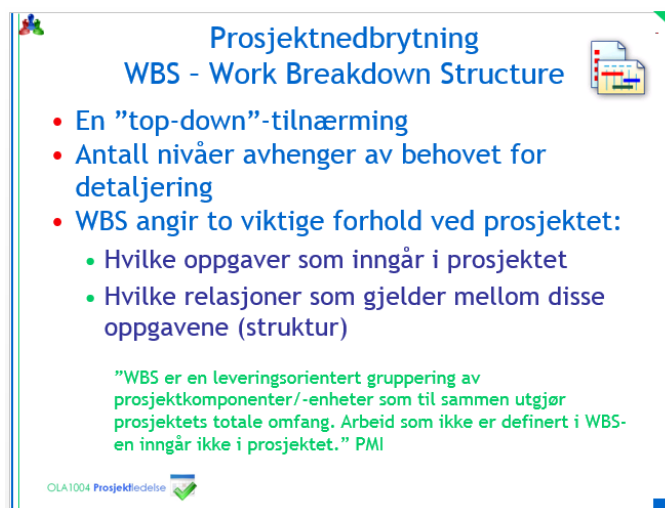
**Verktøy i målrettet prosjektstyring**

Oppgave	Planlegging	Organisering	Oppfølging
<b>Nivå</b>			
<b>Prosjektets fundament</b>	Prosjektmandat Formålsstruktur Interessentanalyse	Prinsipp-ansvarskart	
<b>Oversiktsnivå (milepælnivå)</b>	Milepæplan	Milepæl-ansvarskart	Milepæls-rapport
	Usikkerhetsanalyse		
<b>Detaljnivå (aktivitetsnivå)</b>	Aktivitetsansvarskart		Aktivitetsrapport

OLA1004 Prosjektledelse

Figur 5.1 Verktøy i målrettet prosjektstyring

Til grunn for svært mange tilnærminger når det gjelder planlegging av prosjekter, er prosjektnedbrytning ut fra en Work Breakdown Structure (WBS). Her tar en i kort trekk utgangspunkt i prosjektets overordnede målsetninger, og bryter disse videre ned på delmål, hovedoppgaver, deloppgaver osv. Som illustrasjonen viser bidrar en slik ovenfra og ned-tilnærming at en får fram en total oversikt over alle komponentene som inngår i prosjekt og også sammenhengen mellom disse.



Figur 5.2 Prosjektnedbrytning etter Work Breakdown Structure (WBS)

Med den utvikling som har vært innen teknologi har en også fått relativt brukervennlige systemer som kan fange opp mange aspekter ved prosjekter, og disse er digitalt baserte. Mange slike hjelpesystemer i prosjekter er også onlinebaserte. Projectplace er et eksempel på denne type prosjektstyringsverktøy, og anvendt med en bevissthet omkring hensiktsmessighet og omfang, kan bidra til å lette prosjektgjennomføringen betydelig. Studentene ved OLA1004 Prosjektledelse anvender Projectplace i sine praksisprosjekter.

### 5.3 Prosjektbudsjett og økonomi

Også for prosjekter er det sentralt å ha styring og kontroll over de ressursmessige aspektene. På samme måte som for arbeid i øvrig virksomhet, anvendes budsjett og regnskap også i prosjekter. Prosjekter handler både om framtid og usikkerhet, og ressursmessige vurderinger blir da særlig sentralt. Samtidig er det også et sentralt kjennetegn ved prosjekter at de isolert sett sjelden er økonomisk lønnsomme. Med det menes det at prosjekter gjerne er innovasjoner, investeringer og utviklingsprosesser, hvor gevinstene først vil kunne komme til syne etter at prosjektet er avsluttet. Altså at prosjektresultatet isolert sett vil kunne ha kostnader som er betydelig større enn de inntekter som vil kunne gjøres gjeldende i prosjektets levetid. Det innebærer at kostnadsestimeringer og andre ressursvurderinger ikke kan isoleres til kun å gjelde for selve prosjektet (Karlsen 2013). Når vi kortfattet tar for oss prosjektøkonomi videre her, vil vi avgrense oss til det som går direkte på selve prosjektet. Hovedoppmerksomheten her er også rettet mot mer avgrensede prosjekter, som for eksempel arrangement, organisasjonsutviklingsprosjekter, produktutvikling.

I utarbeidelsen av prosjektrammer er også økonomiske aspekter inkludert. Da utformes gjerne et

budsjett for prosjektet som prosjektet skal håndtere sine målsetninger og aktiviteter innenfor<sup>4</sup>. Et *budsjett* er et planleggingsverktøy som gir en oppstilling over forventede inntekter og kostnader i løpet av en bestemt periode. Som regel gjelder det for et kalenderår, men for prosjekter vil det ofte gjelde for hele prosjektperioden. Et budsjett er på denne måten en plan for hvor mye ressurser prosjektet vurderer å trenge og hvordan disse skal brukes (Karlsen 2013). Et budsjett skal hjelpe en med å vurdere behovet for ressurser til de ulike delene som milepæler, hovedaktiviteter og enkelt aktiviteter.

Avhengig av prosjektets størrelse og kompleksitet, vil en kunne anvende ulike budsjettekniske tilnærminger. Med et grunnlag i en WBS-tilnærming kan en legge til grunn en kostnadsestimering ut fra en top-down-prosedyre, men en kan også gå omvendt til verks ved å starte med å ressursvurdere aktivitetene for å skaffe seg et oversiktsbilde over kostnader og inntekter. I løpet av prosjektperioden må prosjektene, særlig om de er relativt autonome, også ta hensyn til både likviditetsbehov og -krav, kontantstrøm og andre økonomiske aspekter. Underveis i prosjektperioden må en også føre regnskap og oppfølging av de økonomiske aspektene ved prosjektplanene. Organiseringen i prosjektene vil også være førende for ansvarsdelingen når det gjelder både budsjett- og regnskapsmessig oppfølging av prosjektene. Prosjektorganisering er tema i neste kapittel.

---

<sup>4</sup> For videre detaljer og utdyppninger henvises det her til Andersen, Grude og Haug (2009, kap.9) og ikke minst til emnets forelesningsnotater fra Ingrid Thon Hagaseth, som studentene er tilgjengelig i Fronter.

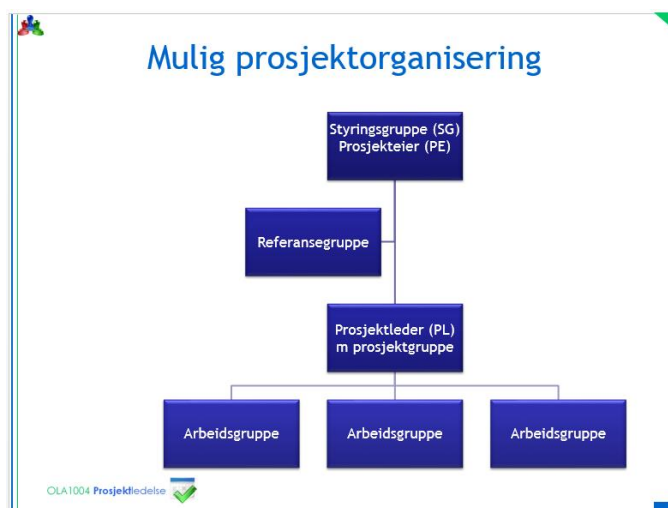
## 6. Prosjektorganisering

Et prosjekt er også en midlertidig organisasjon. Prosjektoppdraget som gjerne blir gitt gjennom en avtale, kontrakt eller et mandat, regulerer også ansvars- og oppgaveområder som prosjektet skal håndtere. Gjennom en slik delegering av myndighet til en instans, innebærer også det at det etableres en midlertidig organisasjon. Hvordan denne organiseres, hvor den plasseres i forhold til basisorganisasjonen, hvem som bemanner den, og hvordan den fordeler ansvars- og arbeidsoppgaver vil variere mellom de ulike prosjektene. Forskjeller i kompleksitet og størrelse vil også være faktorer som gjør at utformingen av den midlertidige organisasjonen vil variere. Videre her vil den midlertidige organisasjonen bli benevnt som prosjektorganisasjonen (PO). Enkelte benevner også det som den temporære organisasjonen (Andersen 2008).

Prosjektorganisering er et sentralt tema for å få økt innsikt i fenomenet prosjekt i arbeidslivet. Andersen (2008) har viet et kapittel i sin bok til dette, og derfor vil ikke temaet bli belyst i særlig omfang her. I stedet henvises det til *Rethinking Project Management* (Andersen 2008) samt andre kilder som tar for seg organisering generelt og innenfor prosjekt spesielt, (se f.eks. Nylehn 2002).

### 6.1 Organisering og prosjekter, struktur og roller

Når prosjektet skal bemannes opp og prosjektarbeidet skal starte utformes også en form for organisasjonsstruktur for prosjektorganisasjonen. Det blir regulert ut fra hensiktsmessighet knyttet til ansvar, oppgaver, størrelse og kompleksitet. Dersom prosjektet skal strekke seg over tid, er det særlig viktig at strukturen er klargjort. Organisasjonsstruktur viser hvordan en fordeler og grupperer arbeidsoppgaver og hvordan en styrer og koordinerer arbeidet, samtidig som det er et sentralt virkemiddel for å tilpasse organisasjonen til omgivelsene (Grey 2013). Slike strukturer kommer gjerne til uttrykk gjennom organisasjonskart.



Figur 6.1 Mulig prosjektorganisering

Som Andersen (2008) tar for seg i sin bok er det flere roller og funksjoner som skal ivaretas i en prosjektorganisasjon. Prosjekteier og prosjektleder er de mest sentrale og er også tema flere steder i dette dokumentet. I stedet for - og noen ganger i tillegg til - prosjekteier, så kan oppdragsgiver også

anvende en styringsgruppe til å være hovedansvarlig for prosjektet. Dette kan særlig være aktuelt om prosjektet i betydelig grad bærer flere avdelinger eller organisasjoner. Ved store prosjekter og kompliserte prosjekter vil det også kunne være hensiktsmessig med styringsgruppe, og det samme dersom organisasjonen ikke er godt kjent med å anvende prosjektarbeidsformen (Andersen 2008). Ved mer politisk eller sakssensitive prosjekter kan referansegrupper også være et aktuelt organisasjonsledd i en prosjektorganisasjon. I en referansegruppe sitter gjerne representanter for sentrale interessenter, eksperter eller andre som enten kan ha verdifulle innspill eller være spesielt berørt av prosjektets effektmål (Jessen 2005). Ved større prosjekter vil ofte prosjektteamet eller den indre delen av prosjektorganisasjonen som en kan karakterisere det som, også kunne deles inn i ulike arbeidsgrupper, som rapporterer til prosjektleder (Westhagen et al. 2008).

## 6.2 Forholdet mellom prosjekt og basisorganisasjonen

Ved å ta utgangspunkt i at prosjekt først og fremst er et virkemiddel for å nå andre mål, vil forholdet mellom oppdragsgiver (basisorganisasjonen) og prosjektorganisasjonen bli særlig sentralt. Prosjektorganisasjonens autonomi i forhold til basisorganisasjonen er nærmere beskrevet i Andersen (2008) og vil derfor ikke bli nærmere belyst her.

Et moment i den forbindelse er prosjektmedarbeidernes tilknytning til basisorganisasjonen. De kan være helt eller delvis fristilt fra ordinære oppgaver i basisorganisasjonen, enten de har et løpende tilsetningsforhold eller ikke. Visuelt framstilt kan det se slik ut:



Figur 6.2 Prosjektorganisasjonens tilknytning til basisorganisasjonen

Til venstre i figuren er prosjektet og de ansatte tilknyttet og underlagt direkte i basisorganisasjonen, mens til høyre er de fristilt fra basisorganisasjonen. Figuren i midten illustrerer det som benevnes som en matrise, hvor prosjektorganisasjonen er delvis autonom fra basisorganisasjonen, og de ansatte i prosjektorganisasjonen vil da være underlagt to ledere. En i sin avdeling i basisorganisasjonen og prosjektlederen. Dette er et vanlig fenomen i prosjekter og byr på utfordringer. Både Andersen (2008) og Andersen, Grude, og Haug (2009) tar for seg dette i sine bøker.

## 6.3 Interessenter

Et annet sentralt tema innen prosjekt er knyttet til interessenter og deres innvirkning på prosjektene. Dette er et meget omfattende tema og blir viktigere dess større innvirkning et prosjektresultat vil kunne ha på berørte interessenter. Temaet vil ikke bli behandlet videre her, i stedet henvises det til

særlig Andersen (2008) og Andersen, Grude, og Haug (2009) som tar for seg ulike aspekter knyttet til interessenter. I denne noe fragmenterte framstillingen skal det imidlertid nevnes at den organisatoriske innretningen av prosjekter bør forsøke å fange opp interessentenes innvirkning. En måte å gjøre det på er bruken av referansegruppe, men også deltakelse i styringsgruppa, kan i mange tilfeller være aktuelt.

#### **6.4 Organisert prosjektstøtte**

Et siste moment som kort skal nevnes under temaet prosjektorganisering er knyttet organisering av støttesystemer for prosjekter i organisasjoner. Svært mange virksomheter anvende prosjektformen i utstrakt grad, og det er da hensiktsmessig med en mer permanent ordning i virksomheten som kan understøtte prosjektene. Det er mange måter å gjøre dette på, enten det er i form av rutiner, databaser, prosjektstyringsmetodikk, eller om det er egne organisatoriske enheter, som for eksempel et prosjektkontor. Hva et prosjektkontor eller andre organisatoriske støttesystemer skal ha som oppgave, belyses nærmere i Andersen (2008).

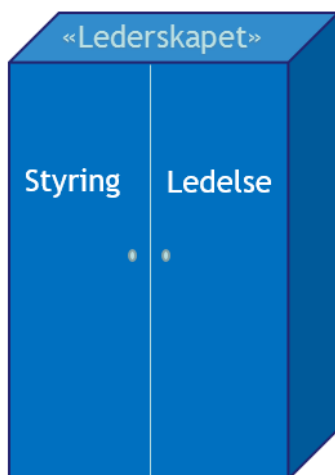


## 7. Prosjektledelse

### 7.1 Ledelse

Ledelse er et tema som er omgitt med stor interesse. Det eksisterer utallige studier, forskningstilnæringer, vitenskapelig litteratur og flyplasslitteratur med ledelse som tema. I framstillingen her vil i midlertid tilnærmingen være mer begrenset. Noen skiller mellom begrepene «styring» og «ledelse» vil bli gjort, samt noen mer overordnede tilnæringer når det gjelder hvordan vi kan forstå ledelse som fenomen. Ledelse i prosjekt forbindes i første rekke med prosjektlederen og det er det som vil få størst oppmerksomhet her.

Men først, vi skiller i Prosjekt-SOLA mellom styring og ledelse. *Ledelse, lederskap, styring* er begreper som både henger sammen og brukes om hverandre (Sørhaug 2010). Noen legger til grunn at lederskap er en samlebetegnelse som omfatter både ledelses- og styringskomponenten i fenomenet. Den pågående faglige debatten om plassering og kategorisering av begreper og fenomener om temaet vil ikke bli spesielt behandlet her. Det er imidlertid nødvendig å klargjøre mer knyttet til fenomenet ledelse. Arnulf (2012) setter lederskap som en fellesbetegnelse for ledelse og styring<sup>5</sup>. Om en så anvender denne betegnelsen som en metafor kan en si at lederskapet inneholder to deler, med hver sin dør, styring og ledelse.



Figur 7.1 Lederskapet som metafor

I denne sammenhengen skiller det således mellom begrepene ledelse og styring. Styring berører særlig forhold knyttet til det oppgaverelaterte. *Ledelse* slik begrepet her legges til grunn, innebærer å *skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt* (Arnulf 2012 s.13). Organisasjoner er mer eller mindre komplekse, gjerne mer enn mindre, med tanke på oppgaver som skal ivaretas, elementer som virker inn på arbeidsutøvelsen og påvirkning inn på arbeidsprosessen i

<sup>5</sup> Om en søker å få større innsikt i teoretiske aspekter knyttet til fenomenet ledelse, er det en rekke bøker og artikler å velge mellom. En kortfattet, men meget god bok om temaet er Arnulfs (2012) bok «Hva er ledelse». Mens Mintzbergs (2009) «Managing» gir en noe mer omfattende dekning av temaet, med et litt annet fokus. Begge disse bøkene har vært viktige kilder for vår innretning av temaet.

sin helhet.

## 7.2 Ledelse - funksjoner og bidrag

Ledelse er et viktig tema fordi det opererer innenfor et landskap hvor håndtering av usikkerhet og meningsskapning er nødvendig for å skape målrettet atferd. Uten usikkerhet ville det ikke vært behov for ledelse. Om alt hadde gitt mening for den enkelte, ville det heller ikke vært nødvendig. Organisasjoner er komplekse og må håndtere et mangfold av føringer (Klemsdal 2013). Organisasjoner er også ulike og både organisasjonen selv, menneskene som er i den og omgivelsene, vil endres over tid. At det er av betydning for måten ledelse kan utøves på er opplagt.

Ledelse kan grovt sett deles inn i ulike elementer når en skal forsøke å forklare og forstå ledelsesfunksjonens bidrag for organisasjoner:

### Hvem er lederen?

- Ledertrekk

### Hva gjør lederen?

- Lederroller

### Hvordan gjør lederen det?

- Lederstil

### Hvordan kan lederen bidra?

- Lederens meningsskapning

*Figur 7.2 Tilnærminger til ledelse*

Alle disse elementene spiller inn når prosjektlederfunksjonen skal belyses. Kortfattet vil disse momentene bli belyst på et mer generelt grunnlag før oppmerksomheten rettes mer mot prosjektlederen spesielt.

### *Ledertrekk*

Om ledelse og lederrollen er vanskelig, hvorfor er det da så mange som vil bli ledere? Det er naturligvis et betimelig spørsmål. Uten at det skal gjøres til et stort tema her, er det mye knyttet til motivasjonsbehovet mennesker har. McClelland (1987) er en av de som har studert motivasjonsbehov hos både ansatte og ledere, og mener at disse behovene kan kategoriseres i tre grupper.

- *Prestasjonsbehov* handler om ønsket og behovet for å mestre og forbedre seg. I det ligger det en antakelse om at vi som mennesker i større eller mindre grad har et behov for å lykkes gjennom å mestre oppgaver og utfordringer, gjennom å gjøre oppgaver som er interessante og oppleves som relevante.

- *Tilhørighetsbehov* er knyttet til våre ønsker og behov for å være en del av en gruppe og i sosiale relasjoner med andre.
- *Maktbehovet* er knyttet til ønsket om å influere egen og andres atferd, være ansvarlig for både eget og andres arbeid og utvikling.

Det er naturligvis både en forenkling og en omdiskutert innretning å dele menneskers motivasjonsbehov inn på denne måten. Videre er det også grunner til å se kritisk på hvorvidt disse lar seg skille og måle, hvordan de tre behovskategoriene kan influere på hverandre, samt hvorvidt for eksempel tilhørighetsbehovet kan redusere muligheten for å utøve ledelse eller ikke. Allikevel har det vist seg at disse kan hjelpe til med å forklare og forstå hva som gjør at noen blir ledere eller ikke (Hannagan 2008, s. 391).

*Motivene for å bli leder* er undersøkt innen forskning. McClelland fant ved nærmere undersøkelse av maktbehovet at det antok to former. Det er knyttet til et mer personlig orientert maktbehov for egen tilfredsstillelse. Det vi kan benevne som *personlig maktbehov*. Mens den andre formen er knyttet mer til ønsket om å på vegne av et fellesskap å fremme fellesskapets verdier og maktanvendelse i den forbindelse, forenklet benevnt som *sosialisert makt*. Forskning viser at ledere som evner å begrense det personlige maktbehovet og legger mer vekt på behovet relatert til sosialisert makt tenderer å være mer vellykket og effektivt (Arnulf 2012 s.100, McClelland 1987).

Det indikerer at alle ledere har et underliggende maktbehov for å ha ønske om lederposisjoner. Det er også mye oppmerksomhet rettet mot å finne andre fremtredende og generelle personlighetstrekk hos ledere, som kan forklare god ledelse. Det er mange, og dels merkelige momenter som gjennom årene har blitt forsøkt forklart som forklaringsvariabler. Noen hevder at det eksisterer bestemte personlighetstrekk som er medfødt og derved nødvendig for å kunne bli en god leder. Ledelse er også veldig kontekstavhengig i den betydning at ledelse handler ikke bare om personlighetstrekk ved lederen, men også om hvilke betingelser og rammer ledelse skal utøves innenfor. Det som imidlertid synes å være framtrødende med tanke på personlighetstrekk er at ledere bør ha trekk knyttet til handlekraft, visdom og gjennomføringsevne (Hannagan 2008, Arnulf, 2012).

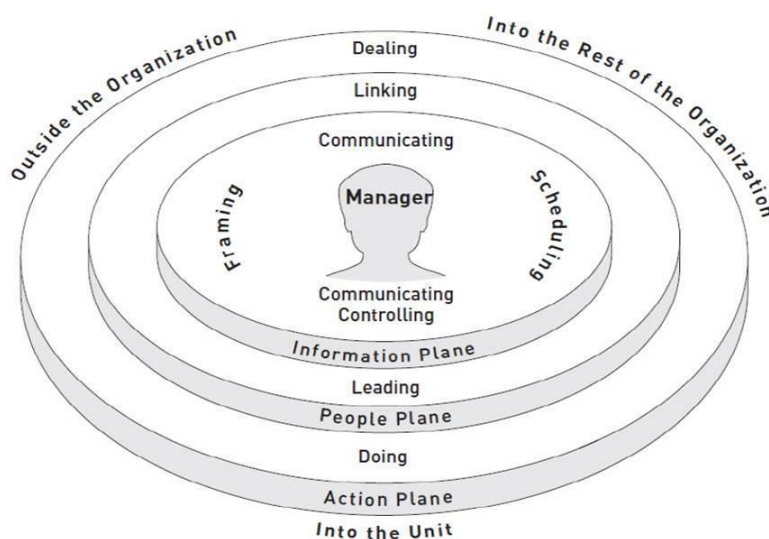
Dermed kan det synes som om det utover et maktbehov og elementer knyttet handlekraft, visdom og gjennomføringsevne kan ikke studier av ledertrekk hjelpe oss til å identifisere noen universelle elementer som kan forklare ledelsestrekk. Ledelse er kontekstavhengig og da vil det for virksomheter være viktig å basere seg på å lederutvikling for nettopp å kunne utvikle gode ledere. Som Arnulf (2012, s.103) skriver: «*Man gjør i det hele tatt klokt i å se på ledelse som en profesjonell aktivitet som må utvikles. Medfødte egenskaper er i beste fall talenter og sårbarheter som må pleies målrettet for å la lederen modnes med oppgavene*».

### Lederroller

Ledelse er i første rekke en funksjon som skal ivaretas i organisasjonen, slik at det gir oppslutning til målrettet atferd blant dens medlemmer. Da vil lederrollen være framtrødende. Lederroller har særlig

to delvis sammenfallende og overlappende elementer knyttet til seg. Det ene er hva lederen faktisk gjør, gjennom det mønster av handlinger og forpliktelser som ivaretas i lederfunksjonen, mens det andre er knyttet til de forventninger andre har til lederens atferd. Forventninger og faktisk rolleatferd kan ofte være sprikende, men også sammenfallende.

Mintzberg (2009, 1973) har gitt svært viktige bidrag til oversikt og forståelse for hva ledere faktisk gjør og hvilke roller de forventes å dekke. I motsetning til hva mange har antatt og lagt til grunn (se f.eks. Gullick 1937 i Jacobsen og Thorsvik 2013) så handler ikke lederjobben først og fremst om å planlegge, analysere osv. To av fremste kjennetegnene på en leders hverdag er variasjon i oppgaver og aktiviteter, og hyppige avbrytelser i arbeidet. Mintzberg (2009) har studert hva ledere faktisk gjør både på slutten av 60-tallet og førti år senere, og sammen med andre studier viser det seg at det i hovedsak er de samme kjennetegnene på hva lederne gjør og deres hverdag. Han påstår at internett og særlig e-posten er den eneste vesentlige forskjellen på en leders hverdag nå og førti år tidligere. Roller er naturligvis knyttet til forventninger og da særlig medarbeidernes forventninger, men også forventninger og krav fra overordnede, andre enheter i organisasjonen og interessenter utenfor organisasjonen har forventninger til lederen. Samt lederne egne forventninger selvsagt. Kortfattet kan lederrollens mange dimensjoner forklares ut fra denne modellen.



Figur 7.3 Lederen rammer og retning (fra Mintzberg 2009, s. 48)

Modellen representerer noe forenklet forklart hvordan lederen får fastsette og utforme sin rolle overfor den enheten han leder, andre enheter og aktører i organisasjonen, samt aktører utenfor organisasjonen. Lederskapet forgår på tre plan fra det konseptuelle til det konkrete: med informasjon gjennom mennesker til handlinger. Oftest vil lederen ta et steg tilbake fra handlingsplanet og sørger for at medarbeiderne handler. To steg tilbake innebærer at lederen bidrar til at ting blir gjort gjennom informasjon og kommunikasjon som legger til rette for at medarbeiderne handler.

### Lederstil - lederatferd

Hvordan lederen utøver funksjonen er et mye omtalt fenomen. Selv om en ikke kan utforme noen klare skiller mellom lederatferd og lederpersonlighet samt hva lederen gjør, er lederatferd et

fenomen som er forsket, studert og som har fått mye oppmerksomhet (Hannagan 2008). Innen ledelseslitteraturen gjøres det gjerne noen ulike skiller mellom teoriretningene. Et slikt skille er mellom *universell eller situasjonsspesifikk lederstil* (Yukl 2013). Videre gjøres det skille mellom *autoritær eller demokratisk lederstil* og mellom *oppgave- eller relasjonsorientert lederstil* (Hannagan 2008). Naturligvis vil det være en del fellestrekk og overlappinger mellom disse, men de kan være egnet til å hjelpe oss med å forstå noen viktige forskjeller mellom dem. Andersen (2008) tar også for seg mange av disse momentene i sin framstilling av ledelsesteori.

En oppgave- eller relasjonsorientert lederstil er ikke motsetninger som er gjensidig utelukkende. Noe av det som det som benevnes som *situasjonsbetinget ledelsesteori* har rettet oppmerksomheten mot, er at det vil avhenge av situasjonen til lederen selv, til medarbeideren og til forhold ved oppgaven og arbeidssituasjonen (Yukl 2013). En kan altså anvende både en relasjons- og oppgaveorientert tilnærming, men hvilken som er mest hensiktsmessig vil avhenge av situasjonen. Innen ledelseslitteraturen finnes det en rekke teorier for dette, noe betinget av hva en legger vekt på av situasjonelle faktorer.

Det mest sentrale ved lederstil knyttet til hvordan lederen utøver sin funksjon, er at det ikke finnes en beste og eneste måte å gjøre det på og at det er situasjonelle faktorer som er av betydning for dette (Hersey og Blanchard 2008). For prosjektlederen skal vi snart se at det er helt avgjørende for å kunne ivareta funksjonen at en kan legge til grunn situasjonsbetinget lederatferd. Ledelse handler ikke bare om å sørge for at medarbeiderne gjør jobben sin. Det handler også om at ledelse har en dimensjon knyttet til seg som å gjøre det meningsfylt.

### Meningsskaping

Ved å se på lederfunksjonen i organisasjoner som et lederskap bestående av både styring og ledelse, blir det tydelig at bidraget ledelse særlig skal bidra til er å skape en merverdi gjennom å gjøre arbeidet meningsfylt. Definisjonen av ledelse som det å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt, synliggjør nettopp det at ledelse skal bidra til meningsskaping (Arnulf 2012). Innen ledelseslitteraturen opereres det gjerne med begrepene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Det førstnevnte hentyder på forholdet medarbeider-leder som en transaksjonsrelasjon hvor arbeidstakeren gir sin arbeidskraft i bytte for belønning i form av lønn fra arbeidsgiver (Yukl 2013).

*Transformasjonsledelse* legger til grunn at medarbeider-lederrelasjonen er noe mer enn et bytteforhold (Bass og Riggio 2006). At ledelse bidrar til noe mer enn styring gjennom en slik omdannelse (transformasjon) konkretiseres noe nærmere ved at det brytes opp i fire typer atferd som avdekker lederens innsats som transformasjonsleder. Disse fire typene, «i-typer» er:

- *Idealisert innflytelse*. Lederen som rollemodell og utstråling gjennom væremåte og framturen. Denne kan øke når lederen framstår som selvoppofrende og er villig til å gi fra seg egne fordeler i stedet for å forvente at medarbeideren tar støytten. Inspirerer til å yte ekstra.
- *Inspirerende motivasjon*. Lederen skaper og formidler visjon omkring retning for arbeidet.

Formulerer tydelig og forståelig gjennom appellerende utsagn. Kommuniserer følelser på en optimistisk måte og skaper troen på at en kan få dette til i organisasjonen.

- *Intellektuell stimulering.* Lederen stimulerer medarbeideren gjennom stadig å gi utfordringer som bidrar til utvikling av egen tenkning og selvstendighet.
- *Individuell hensyntaken.* Lederen ser det spesielle ved medarbeideren, imøtekommer ulike behov og det utvikles en relasjonell forbindelse mellom leder og medarbeider. Den enkelte opplever anerkjennelse.

Det snakkes i mange sammenhenger om lederen som karismatiker og «den store mann». Transformasjonsledelse er en nyansering og utvikling av disse forståelsene. Det er også viktig å trekke fram at transformasjonsledelse ikke erstatter transaksjonsledelse hvis mekanismer og forståelser bygger på at det er et gjensidig avhengighetsforhold mellom leder og medarbeider. Transformasjonsledelse er derimot det som bidrar med mening og merverdi for medarbeideren og som «dekker et mulighetsrom» utover de elementene som transaksjonsorientert ledelse dekker. På samme måte som vi har framhevet med hensyn til styring og ledelse er det ikke enten eller, det er både og. Samtidig som det er viktig å framheve også at det er enkelte overlappende elementer, så er det også forskjeller.

Når vi skal forsøke å forstå hvordan organisasjoner generelt fungerer i en oppdatert kontekst, er det sentralt at vi legger til grunn de premisser som gjelder for våre organisasjoner. I vestlige og særlig nordiske organisasjoner, som er vårt primær fokus er det fleste medarbeidere *kunnskapsmedarbeidere* som har en betydelig grad av frihet til å velge hvordan de vil innrette sitt arbeidsliv gjennom hvor og hva de vil arbeide med, innenfor visse rammer naturligvis. Det innebærer at medarbeidere har en betydelig grad av *autonomi* og frihet knyttet til sitt arbeidsforhold. Noe som igjen innebærer at en ikke trenger å la seg styre under forhold en ikke er tilstrekkelig bekvem med, og derved vil nettopp det å legge til rette for en betydelig grad autonomi og utfordrende oppgaver være sentralt. Nettopp lederens visjonære og motiverende funksjon blir særlig sentral for kunnskapsmedarbeideren. At han eller hun ser hvilken retning organisasjonen beveger seg mot og også har en forståelse for hvorfor denne retningen er valgt, blir sentralt. Det bidrar nettopp til at lederen bidrar til at arbeidet i virksomheten blir meningsfylt (Arnulf 2012). En noe forslitt illustrasjon på dette er at steinhuggeren som blir stilt spørsmålet om hva han holder på med ikke svarer «hogger stein», men «bygger en katedral».

Denne komprimerte gjennomgang av de mest sentrale momenter knyttet til ledelse og kjennetegn ved ledelse, er ment til å bidra til å forstå hvordan ledelse i prosjekter ivaretas og utføres. Det kommer fram at det ikke er noe opplagt framgangsmåte eller «beste praksis» for ledelse. Det er avhengig av lederen selv, situasjonelle og kontekstuelle elementer og forhold knyttet til både arbeidsoppgavene, medarbeiderne. Og konteksten. Ledelsesfunksjonen skal bidra til styring mot målene til virksomheten, og den skal bidra til å skape oppslutning mot dette gjennom å gi det mening utover det rent instrumentelle. I prosjekter er ledelse også viktig, men det er gjerne noen spesielle

forhold knyttet til både det temporære, tverrfaglige og forholdet mellom ulike interessenter som gjør seg spesielt gjeldende.

### 7.3 Prosjektlederen - en kompleks funksjon

Prosjektlederens rolle og funksjon er både kompleks og varierende ut fra hva slags type prosjekt det dreier seg om og hvilke handlingsbetingelser prosjektet opererer innenfor. Altså hvor stort prosjektet er, forholdet til basisorganisasjonen, interessentenes innvirkning, politiske føringer fra andre hold. De styringsmessige elementene er i betydelig grad omtalt tidligere, så oppmerksomheten i denne delen vil særlig bli rettet mot det relasjonelle. Men viktig; En prosjektleder må både styre og lede!

#### *Prosjektlederens kompass*

Når det gjelder selve prosjektlederen i et prosjekt er det en mangfoldig funksjon som skal i varetas. Hun må forholde seg til en rekke interessenter (aktører) og mange saker og relasjoner. Et mye brukt virkemiddel for å belyse det komplekse «forholdet» en prosjektleder har når det gjelder ulike funksjoner og aspekter er **prosjektlederens kompass** (Briner et al. 2000). Det er en visualisering av en moderne prosjektleders behov for syn og oppmerksomhet som rettes i mange retninger.



Figur 7.3 Prosjektlederens kompass med markering av SOLA

En prosjektleder må ivareta mange funksjoner og hensyn og gjennom å forholde seg til mange oppgaver og aspekter. De ulike retningene i prosjektlederens kompass kan også i grove trekk knyttes til Prosjekt-SOLA, som for å illustrere hvilke av elementene fra SOLA som gjør seg tydeligst gjeldende

for de retningene som prosjektlederens kompass anviser. Det er imidlertid viktig å understreke at kompasset er ment som en illustrasjon som kan bidra til å synliggjøre sentrale aspekter for prosjektlederrollen, ikke som en anvisning på hvordan en må utføre rollen.

Det mer styringsrelaterte elementene (S):

**Framover.** Prosjekt handler mye om styring og planlegging. En viktig oppgave for prosjektlederen er derfor å ivareta prosjektets framdrift og planer. Det innebærer å påse at fremdriften går etter planen, være oppmerksom på mulige hindringer og styre etter de målsetninger som er satt for prosjektet.

**Bakover.** En viktig oppgave er også å følge opp de planer og aktiviteter som er bestemt. Framdriftsplaner, rapportering og kontroll er derfor sentrale funksjoner for en prosjektleder å ivareta. I sluttfasen av prosjektet er også evaluering en viktig komponent.

De organisatorisk rettede elementene (O):

**Oppover.** Relasjonen til prosjekteier og basisorganisasjonen er sentralt for en prosjekteier. Det gjelder både ansvar- og oppgaverettede forhold. Det er viktig at dette er avstemt og klart. Mye av ansvarsforholdet og hvilke oppgaver som skal gjøres er avklart i fundamentet. Men et prosjekt handler mye om usikkerhet og endring og prosjektleder må som regel ha en løpende dialog og foreta avklaringer på prosjektets utvikling og framdrift.

**Utover.** Et prosjekt har mange interessenter og avhengig av hva slags type prosjekt dette er, må prosjektleder involvere interessentene i betydelig grad. Særlig sentral er naturligvis sluttbrukeren av prosjektets resultat. Berørte ansatte i basisorganisasjonen og kunder, klienter, andre mottakere samt et betydelig antall interessenter vil ha forventninger til prosjektet, og som prosjektleder derved må ha et bevisst forhold til.

De ledelsesrelaterte elementene (L):

**Innover.** Som prosjektleder har du et betydelig ansvar for selve prosjektet og styringen av dette. Ledelse innebærer også en sentral funksjon knyttet til meningsskaping. For å kunne bidra til det, må en som leder også kjenne seg selv, ha kunnskap om hvilke mekanismer som gjelder i samhandling med andre og hvordan en framstår. Da må en prosjektleder også rette blikket innover.

De arbeidsformrelaterte elementene (A):

**Nedover.** Som leder for et prosjektteam har du et betydelig ansvar for prosjektteamet prestasjoner. Selv om team som arbeidsform innebærer både en individuell og gjensidig forpliktelse for prestasjoner, blir det en sentralt oppgave for prosjektleder å legge til rette for godt samarbeid og god teamutvikling. Læring og utvikling, motivasjon og kommunikasjon er noen stikkord for temaet.

Prosjektlederens kompass visualiserer både hvilken sentral, men også hvilken kompleks funksjon som skal ivaretas. Hun må som prosjektleder evne håndtere disse aspektene samtidig. Tidligere er det behandlet hvordan de mer organisatoriske og styringsmessige elementene gjerne framstår i prosjekter, og i neste kapittel vil oppmerksomheten rettes mer mot forhold knyttet til prosjekt som



arbeidsform. Videre i dette kapittelet vil oppmerksomheten rettes mer mot ledelse som fenomen i prosjekter.

#### 7.4 Trekk ved prosjektlederen

Personlighetstrekk knyttet til lederen kan i mange sammenhenger være av betydning for mulighetene til å utøve det som benevnes som god ledelse. Hva som ligger i det verdiladede begrepet *god ledelse* kan problematiseres betydelig, men i sin «reneste form» handler det om å bidra til måloppnåelse. Personlighetstrekk for en prosjektleder vil kunne være av betydning og hvilke egenskaper en prosjektleder bør inneha vil være i fokus her.

Det er viktig å framheve at hvilke egenskaper som er sentrale er avhengig av den konteksten som prosjektet opererer innenfor. Generelle personlighetstrekk, hjelper oss noe til å identifisere viktige trekk ved prosjektlederen, men i stedet vil det være hensiktsmessig å konsentrere seg om enkelte egenskaper som er særlig sentrale for prosjektledere i de fleste prosjekter. Nesten uansett hvilket prosjekt som en prosjektleder er tilknyttet, vil det at det er midlertidig, at det er satt sammen av personer som normalt ikke arbeider sammen og at det skal løse oppgaver som ikke inngår i normal drift, prege betingelsene for en prosjektleder.

##### *Planmessighet som sentral komponent*

Det å lede prosjekter stiller betydelig krav til å håndtere tidspress og være tidsorientert og forholde seg til planer og progresjon. Derved blir personlighetskomponenten *planmessighet* særlig sentral. I planmessighet ligger noe mer enn evnen til å planlegge. Personlighetstrekket beskriver også en tilbøyelighet til å jobbe grundig, samvittighetsfullt, målrettet og er forbundet med generelle mestringsbehov. For en prosjektleder som har ansvar for både utvikling og oppfølging av planer, rapporter, relasjoner, fagutvikling med mer, er det naturligvis sentralt at hun innehar betydelige elementer av dette (Müller og Turner 2010). Som prosjektlederens kompass illustrerer må en prosjektleder kunne håndtere mange saker og komponenter parallelt, og derved er det viktig at hun også har egenskaper som gjør at hun evner å planlegge aktiviteter, styre mot mål, er pliktoppfyllende mot de føringer som gis og ledes mot et generelt mestringsbehov. Prosjektledere som har personlighetstrekk preget av planmessighet er prestasjonsorienterte, opptatt av få ting gjort og har et høyt aktivitetsnivå. Normalt er hverdagen til prosjektleder svært hektisk og preget av kompleksitet. Da er det sentralt at hun også er komfortabel med et høyt aktivitetsnivå og evner å både planlegge og gjennomføre aktiviteter.

##### *Omgjengelighet og sensitivitet*

Forskning viser at situasjonen og konteksten vedkommende skal lede innenfor, er av stor betydning for hvilke personlighetstrekk som er mest sentrale for en leder (Martinsen og Glasø 2013). Det vil da også gjelde for prosjektlederen og hvilke prosjekttyper det dreier seg om innenfor ulike situasjoner. Det som imidlertid synes å være et viktig personlighetstrekk er omgjengelighet for en prosjektleder. At den som skal lede et prosjekt med et prosjektteam satt sammen av ulike personer, skal forholde seg til prosjekteier, basisorganisasjonen og en rekke andre interessenter, tydeliggjør at det er sentralt

å ha en tilbøyelighet til å støtte og hjelpe andre. Videre at konkurranseinstinktet ikke dominerer atferden i for stor grad, ei heller i første rekke være sentrert rundt egne behov. Hun må evne å ha oppmerksomheten rettet mot at det er prosjektet, dets formål og prosjekteiers behov som er det mest sentrale. I dette ligger det også at en prosjektleder må ha en betydelig grad av *åpenhet for nye erfaringer* gjennom å ha en tilbøyelighet til å være fantasifull og preferanse for nye opplevelser. Et prosjekt er innovasjonsdrevet ved at det skal skape noe nytt som ikke er en del av ordinære driftsoppgaver i en organisasjon. Da vil det også være av betydning at prosjektleder har en innstilling som bidrar til nyskaping og nytenkning. Det er ikke dermed sagt at det stilles eksplisitte krav til en prosjektleder innenfor alle typer prosjekter om stor grad av kreativitet, men det er viktig at hun er nettopp åpen for nye erfaringer og ser etter nye muligheter. Det kreative og nyskapende i prosjekter, for eksempel dersom prosjektet dreier seg om produktinnovasjon, kan bli ivaretatt av andre medlemmer i prosjektet. Så det er ikke noe krav, men en fordel at hun også er kreativ.

Det er ofte vanskelig å forsøke å isolere ledertrekk som egne elementer da mange av de komponentene også inngår i andre forhold knyttet til ledelse, som lederatferd og til bidrag til å gjøre ledelse meningsfylt, samt ivaretagelse og utøvelse av lederrollen. Ofte vil disse kunne gå over i hverandre. For eksempel vil det å være inspirerende overfor medarbeiderne både kunne knyttes til personligheten og ledertrekk, til det å delegere oppgaver, men også til det å anvende en relasjonsorientert lederstil og ikke minst til det å gjøre arbeidet meningsfylt gjennom å formidle visjoner og retning for arbeidet.

### *Ferdigheter*

Personlighetstrekk er et viktig område for en prosjektleder, men også hvilke ferdigheter vedkommende innehar vil også være avgjørende. Det kan selvsagt være vanskelig å skille hva som er et personlighetstrekk og hva som er en ferdighet (Jacobsen og Thorsvik 2013). En ferdighet kan også beskrives som et personlighetstrekk, men den mest vesentligste forskjellen er at ferdighet er mer bestemt av læring siden det handler om evnen til å løse en oppgave. En kan ha iboende egenskaper, men det kreves øvelse og læring for å kunne lykkes med det. For en prosjektleder som skal lede prosjekter preget av komplekse oppgaver, usikkerhet, endring og relasjoner med ulike medarbeidere og interessenter er det flere personlige ferdigheter som er nødvendige for å ivareta lederoppgaven på en god måte.

**Personlige ferdigheter.** Med personlige ferdigheter menes det å ta i bruk og anvende på en hensiktsmessig måte de ulike formene for intelligens. Altså det å kunne takle stress, ha selvinnsikt, løse problemer og være kreativ og selvinnsikt. Det innebærer også det som benevnes som *tekniske ferdigheter*, som handler om å forstå metoder og ulike prosesser for å løse de oppgaver som prosjektet er satt til å løse. Det innebærer altså tilstrekkelige ferdigheter innenfor det området prosjektet omhandler, og eksempelvis kreves det at en prosjektleder for et veitunnelprosjekt har ferdigheter knyttet til hvilke framgangsmåter som må til for å løse oppgaven. Det dreier seg også om prosjektmetodiske ferdigheter, og som vi skal belyse noe senere, kunnskap om både fagfeltet og

prosjektadministrative metoder.

**Mellommenneskelige ferdigheter.** Kort fortalt innebærer det den type ferdigheter som gjør at prosjektlederen faktisk, og ikke bare ha iboende personlighetstrekk, kan kommunisere hensiktsmessig med andre, lytte og gi nødvendig støtte. Videre å kunne anvende evnen til å motivere og påvirke andre, herunder håndtere uenighet og konflikter.

**Gruppeorienterte ferdigheter.** Slike ferdigheter er relatert til at en prosjektleder evner å kunne delegere myndighet, bygge, utvikle og vedlikeholde team, slik at disse fungerer effektivt. Vi kommer mer tilbake til dette senere.

Som det framkommer er det omfattende krav og forventninger til en prosjektleder med tanke på hvilke egenskaper og ferdigheter som er nødvendig for at hun skal kunne ivareta funksjonen på en god måte. Vi vil komme inn på flere av disse igjen når vi skal ta for oss prosjektlederen som teamleder og forhold knyttet til prosjekt som arbeidsform i kapittel 8. I tillegg til forventninger om egenskaper til prosjektlederen er det også en rekke forventninger og krav knyttet til den rollen som hun skal ivareta og forholde seg til. Det gjelder forventninger fra både prosjekteier, basisorganisasjonen, prosjektmedarbeidere, interessenter for øvrig, og også prosjektlederen selv. Vi skal se litt nærmere på rolle og oppgaver knyttet til prosjektlederen.

## 7.5 Prosjektlederens rolle og oppgaver

Prosjektlederens kompass illustrerer at det er mange roller og oppgaver som skal ivaretas. For å kunne utøve funksjonen som prosjektleder er det viktig å utforme posisjonen og rollen. Med utgangspunkt i den modellen til Mintzberg (2009), vil vi belyse noen sentrale aspekter for prosjektlederens rolle.

### *Utforme funksjonen og kjøreplan for arbeidet*

Det er naturligvis noe som også utvikles etterhvert som lederfunksjonen utøves, men det er sentralt for en prosjektleder å forsøke å *ramme inn og utforme* funksjonen allerede fra oppstarten av. Men en leder innretter sin jobb gjennom de beslutninger som faktisk tas og vektlegges, gjennom fokusere på bestemte saker, utvikle spesifikke strategier og annet. Derved utformes også konteksten både for lederen selv og medarbeiderne i prosjektet. Det kan være ønskelig å kunne utforme rammene for arbeidet til lederen allerede ved oppstarten. Men det allikevel noe som sjelden er mulig, og det er flere årsaker til det. Et sentralt element er at prosjekt innebærer stor grad av usikkerhet, også når det gjelder hvordan en i prosjektet skal gå fram for å nå målet, og ofte er rammebetingelsene uklare ved oppstarten av prosjektet. Da blir det også vanskelig å utforme i detalj, hvordan lederfunksjonen tenkes utformet med tanke på gjennomføring og håndtering.

Det å utforme en *kjøreplan for arbeidet* er også av stor betydning for å kunne prioritere og innrette når det gjelder frihetsgrad (Mintzberg 2009, s.51). Hvilken agenda og kjøreplan som legges for

arbeidet har stor betydning også for alle medarbeiderne i prosjektet, da det som kommer på agendaen synliggjør det som er viktig. For en prosjektleder vil ofte prosjektplanene med tilhørende aktivitetsoversikter være sentrale. Men det er også viktig hvilke daglige rutiner, møtevirksomheter og aktiviteter prosjektlederen legger til grunn. Disse elementene gir retningen for hvordan og hvilke roller og oppgaver som blir vektlagt og ivaretatt av prosjektlederen.

### *Prosjektlederrollen på informasjonsplanet*

Som prosjektleder må en forholde seg til svært mye informasjon. Som det framkommer når temaet prosjektstyring behandles, er en av de fremste kjennetegnene på prosjekt den omfattende bruken av prosjektstyringsverktøy. Med det følger det også mye informasjon og kommunikasjon. Vi vil senere komme mer inn på kommunikasjon mer spesifikt, men som prosjektleders kompass illustrerer må en prosjektleder normalt forholde seg til svært mange aktører, interessenter og oppgaver.

*Kommunikasjon og informasjon nedover.* Overfor sine medarbeidere i prosjektteam og arbeidsgrupper vil en prosjektleder måtte involvere seg i og håndtere mye informasjon. Hun blir således *nervesentret* med tanke på informasjon og kommunikasjon for prosjektet (Mintzberg 2009, s52). Både gjennom de ulike prosjektplaner, rapporteringsrutiner og informasjonsflyt som prosjektstyring bidrar med, vil svært mye av tiden hennes gå med til å forholde seg til informasjonen. E-post og internett er tilleggselementer som bidrar til det som i visse sammenhenger benevnes som «information overload».

I tillegg til å overvåke og forholde seg selv til informasjon må også prosjektlederen sørge for spredning av sentral informasjon. Videre vil det være en viktig lederoppgave å være prosjektteamets talsperson om *interessenter utenfra* skal ha tilgang på informasjon. Her kommer prosjektlederens rolle knyttet til å holde andre interessenter informert og vice versa. Det er naturligvis sentralt at en gjennom å være nervesentret i prosjektet også har et aktivt forhold til spesielt prosjekteier og basisorganisasjonen, men også andre sentrale interessenter. Hensiktsmessige informasjons- og kommunikasjonsplaner bidrar til å gjøre det tydeligere. Og som vi har vært inne på, er det viktig å legge vekt på at prosjektstyringsverktøyene er utformet slik at de når fram til også eksterne interessenter (Andersen, Grude og Haug 2011).

### *Prosjektlederrollen på menneskeplanet*

En prosjektleder må også nå fram til medarbeiderne på relasjonelt plan. Som vi vil komme nærmere inn på i neste kapittel så er det viktig for en prosjektleder at hun tilfører motivasjon og energi til medarbeiderne. Videre å legge vekt på utvikling av gode team og bygge en god prosjektkultur, er sentralt når det gjelder rollefokus for en prosjektleder på menneskeplanet innover i enheten, prosjektteamet.

For en prosjektleder er det for mange prosjekter helt avgjørende at hun evner å bygge *nettverk* og *koalisjoner* med sentrale interessenter. Igjen er prosjekteier og basisorganisasjonen særlig sentral. Men også andre viktige interessenter må det utvikles og vedlikeholde nettverk, for at prosjektet skal få oppslutning. En prosjektleder er også den som representerer prosjektet ovenfor omverden og skal for mange prosjekter fylle en viktig rolle med tanke på å overbevise og overvinne eventuell motstand.

Da er det relasjonelle aspektet sentralt. Videre er det også prosjektlederen som skal være bufferen og i mange sammenhenger skjerme prosjektteamet ovenfor press fra andre (Jessen 2005).

### Prosjektlederrollen på handlingsplanet

Selv om det er viktig, vil en prosjektleder naturligvis ikke bare kunne ivareta informasjonsroller og det relasjonelle. Hun vil som oftest også være sterk delaktig i selve gjennomføringen av prosjektet. Det gjelder både på det prosjektadministrative plan og på innholdsplanet. Noe avhengig av størrelse og type prosjekt vil en prosjektleder bruke mye av sin tid og oppmerksomhet mot å gjennomføre prosjektadministrative oppgaver. Med det menes elementer som utforming av prosjektplaner, milepæler, aktiviteter, framdriftsplaner, rapporter, evalueringer og annet. Som vi har vært inne på tidligere, er det viktig at disse prosjektstyringsrelaterte verktøyene er hensiktsmessige og ikke for komplekse å anvende. Her står ofte en prosjektleder overfor viktige avveininger for at det skal være både nødvendig og tilstrekkelig med informasjon og kompleksitet. I større prosjekter vil det være flere prosjektmedarbeidere som bistår aktivt med det prosjektadministrative (kilde?).

Hun må som prosjektleder også kunne medvirke i det innholdsmessige knyttet til prosjektet. Med det mener vi at hun må ha kunnskap om det prosjektet skal løse eller utvikle altså fagkompetanse. Selv om det forekommer i relativt mange prosjekter, viser studier at de mest vellykkede prosjektene blir gjennomført med prosjektledere som også har tilstrekkelig fagkompetanse (Müller og Turner 2010). Mange prosjekter blir som vi har vært inne på, løst gjennom intern organisering og rekruttering av prosjektledere fra egen organisasjon. Da er det gjerne på bakgrunn av fagkompetansen til vedkommende. Det er viktig at det balanseres med andre egenskaper og krav til en prosjektleder.

I tilknytning til det mer relasjonelle vil også en prosjektleders oppgave ofte være å spille en aktiv rolle knyttet til å bygge koalisjoner og mobilisere støtte. Selv om det framstår som litt abstrakt, er det allikevel sentralt for den handlingsrelaterte funksjonen en prosjekter må rette oppmerksomheten mot.

	Rammer for jobben og kjøreplan for arbeidet	
	Internt	Eksternt
Informasjonsplan	<b>Kommunisere</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Overvåke</li> <li>•Nervesenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Talsperson</li> <li>•Nervesenter</li> <li>•Spredning</li> </ul>
	<b>Kontrollere</b>	
	Utforme Delegere, Utpeke, Fordele Anse/Formene	
Menneskelig plan	<b>Lede</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Vitalisere individet</li> <li>•Utvikle individet</li> <li>•Bygge team</li> <li>•Styrke kulturen</li> </ul>	<b>Forbinde</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Bygge nettverk</li> <li>•Representere</li> <li>•Overbevis</li> <li>•Omforme</li> <li>•Dempe/buffering</li> </ul>
Handlingsplan	<b>Gjøre</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Lede prosjekter</li> <li>•Håndtere forstyrrelser</li> </ul>	<b>Håndtere</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Bygge koalisjoner</li> <li>•Mobilisere støtte</li> </ul>

Figur 7.4 Roller og utforming av jobben for en prosjektleder, etter Mintzberg 2009.

Denne framstillingen synliggjør at det er svært mange roller og funksjoner en prosjektleder normalt må ivareta og gjennomføre. Det er vanskelig å gjøre dette på en god måte for alle disse funksjonene, og som vi har sett vil også personlige egenskaper og kompetanse spille inn. Det er også viktig hvordan prosjektlederen søker å gjøre dette, altså prosjektlederens stil eller atferd.

## 7.6 Prosjektlederens atferd

En prosjektleders atferd har en sterk tilknytning til hvem hun er som person og hva hun skal gjøre gjennom de roller som ivaretas, temaer som allerede er belyst. Hvilke lederstil og atferd en prosjektleder legger til grunn vil være påvirket av mange forhold.

Oppgave- og relasjonsorientert lederstil er en vanlig todeling knyttet til hvordan lederen innrettet sine lederorienterte handlinger og atferd. En slik todeling av stil er ikke tilstrekkelig nyansert til at den hjelper til med å forstå hvordan en prosjektleder kan eller skal opptre i ulike situasjoner. Den er også noe forenklet framstilt et skille mellom styring og ledelse. Den konteksten som prosjektledere opererer innenfor er på mange måter lik det som gjelder for ledere generelt. Som oftest har imidlertid prosjektledere noen særegne momenter som gjelder og som gir føringer hvilken lederatferd som er mulig og hensiktsmessig.

Som prosjektlederens kompass illustrerer må en prosjektleder ha oppmerksomheten rettet mot både det relasjonelle og det oppgaveorienterte, hun kan ikke bare konsentrere seg om en av de. De styringsmessige elementene som vi har tatt opp tidligere tydeliggjør at hun må ha en betydelig oppmerksomhet rettet mot de prosjektadministrative og innholdsmessige elementene i prosjektene. At hun også må vie oppmerksomhet mot sine medarbeidere - og også prosjekteiere, basisorganisasjonen - er også sentralt. Prosjekter er ulike både når det gjelder type, omfang og andre forhold. Derfor vil det også være nødvendig med en *situasjonsbetinget lederstil* for alle prosjektledere. Andersen (2008) tar nærmere opp forhold knyttet til prosjektlederens stil og situasjonsbestemt ledelse, så det vil ikke bli nærmere belyst her.

## 7.7 Prosjektlederens bidrag til meningsskapning

Ut fra det som benevnes som den delen av «lederskapet» som omtales som ledelse, er det å bidra til meningsskapning noe av de mest sentrale en prosjektleder kan bidra med for at prosjektet skal nå målet om er satt.

En prosjektleders stil og framturen vil som vi har sett kunne støtte opp under både medarbeidernes oppmerksomhet mot prosjektets saker og innhold, men også det relasjonelle mellom leder og medarbeider. Det relasjonelle er viktig for at medarbeideren skal være kompetent til å gjøre jobben. I nær tilknytning til dette ligger det også at det for en prosjektleder ofte er nødvendig at lederen bidrar til at medarbeiderne opplever arbeidet som meningsfylt. En prosjektleder vil kunne bidra til dette gjennom sine egenskaper, de roller og funksjoner hun skal fylle og den framturen og stil hun legger an til. Men det er hensiktsmessig å se nærmere på noe mer spesifikt hva en prosjektleder kan bidra til for meningsskapning blant medarbeiderne, og hvilke forhold som kan være med på å begrense

og styre dette. Det vil også være av betydning hva slags type prosjekt det dreier seg om, varigheten og andre forhold, med tanke på viktigheten av prosjektlederens bidrag til å gjøre arbeidet i prosjektet meningsfylt.

Tidligere har vi forsøkt å identifisere noen skiller mellom begrepene ledelse og styring. Det er lagt til grunn en definisjon av ledelsesdelen av dette som sier at ledelse er å skape oppslutning omkring målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt (Arnulf 2012 s.13). I dette ligger det altså at ledelse skal bidra med noe mer enn bare å sørge for at ting blir gjort. Det er som vi har vært inne på, nødvendig at lederen innretter sin funksjon slik at arbeidet faktisk blir gjort innenfor de rammer som er gitt. Baserte på mye av det som er behandlet ovenfor, dreier det seg om det vi tidligere har benevnt som transaksjonsledelse. Her innretter da prosjektlederen sin funksjon gjennom belønne og anerkjenne medarbeidernes konstruktive og målrettede handlinger og håndtere unntak. Ofte vil oppmerksomheten være rettet mot de prosjektstyringsrelaterte rutiner og standarder (Tyssen, Wald, og Spieth 2014). Det hevdes også at prosjekter ofte er så tidsknappe at for en prosjektleder bør ikke fokuset rettes mot noe annet enn de oppgaveorienterte elementene i prosjektet (Müller og Turner 2010). Da vil det heller ikke være så nødvendig at prosjektlederen bidrar med visjoner og oppmerksomhet rettet mot å skape mening. Dette vil i første rekke gjelde kortere, konkrete prosjekter som er klart avgrenset med tanke på hensikt, organisering, rammer og innhold. For andre typer prosjekter vil det derimot kunne være viktig for verdiskapingen til prosjektene at prosjektlederen bidrar med meningsskaping overfor medarbeiderne.

Innovasjon av enten produkt eller prosess er normalt for de fleste prosjekter (Morris, Pinto, og Söderlund 2011). Det innebærer for det første krav til nyskaping, og for det andre at det ofte er betydelig grad av *usikkerhet* heftet ved prosjektet. Da vil det også være viktig at prosjektmedarbeiderne at de opplever det som meningsfylt det de holder på med. Selve prosjektmålet og prosjektets innretning vil selvsagt bidra til dette. Men det er langt fra alltid tilstrekkelig. Når medarbeiderne møter utfordringer i prosjektarbeidet, dilemmaer knyttet til sitt ordinære linjearbeid opp mot prosjektarbeidet, vanskeligheter med å se egne bidrag inn i prosjektet eller andre typer utfordringer, vil en transformasjonsrelatert ledelse kunne gi bidrag til at prosjektmedarbeiderne ser meningen og opplever det som meningsfylt.

## 7.8 Andre lederfunksjoner i prosjekt

Mange momenter har blitt trukket fram særlig gjeldende for prosjektlederen. Men det kan være grunn til å spørre seg om det noen forhold som gjør prosjektlederrollen spesiell. Det vil naturligvis variere mellom de ulike prosjekttyper, størrelser og former. Ledelse og da prosjektledelse i særdeleshet, og da først og fremst på prosjektlederen i prosjektet, på hvordan hun innretter og gis mulighet for å utføre sin funksjon som prosjektleder slik at prosjekt kan bli verdiskapende for det det er satt til å oppnå. Andre ledelsesfunksjoner kan i mange prosjekter være sentrale. I første rekke vil det kunne være *prosjekteieren* og dels også sterkt *berørte linjeledere*, *topplederen* og eventuelle *programkoordinatorer*. Alle disse vil kunne være sentrale og må kunne forventes å ivareta sentrale

ledelsesaspekter i tilknytning til prosjektene. De vil imidlertid ikke bli belyst nærmere her, og i stedet henvises det til Andersen (2008) og Andersen, Grude, og Haug (2009) behandling av teamet.



## 8. Prosjekt som arbeidsform

### 8.1 Arbeid i prosjekter

Arbeid i og med prosjekter er mer enn styringselementer, organiseringsformer og utøvelse av ledelse. Rent tidsmessig går den største andelen av innsatsfaktorer med til å arbeide med selve prosjektet. Enten det er i form av utførelse og utvikling av selve innholdet i prosjektet eller mer prosjektadministrative forhold. At et prosjekt er avgrenset både i omfang, oppgaver, ansvar og tidsperiode bidrar til at prosjekt som arbeidsform blir noe annerledes enn mer tradisjonelle driftsoppgaver. Prosjektarbeidsformen er også kjennetegnet av utstrakt bruk av teamarbeid som preger hvordan arbeidet utføres, hvordan deltakerne forholder seg til hverandre og hvordan oppgaver utvikles og løses. Videre er prosjektarbeid noe som både virksomheten og medarbeidere og ledere utøver til stadighet, slik at offensive aktører har mye oppmerksomhet rettet mot læring og utvikling i prosjekt. For svært mange prosjekter er det også et fremtredende kjennetegn at prosjektets medarbeidere ofte må forholde seg til det vi kan benevne som to autoritetsstrukturer, nemlig prosjektet organisasjon og ledelse, og virksomhetens linjeorganisering og ledelse (Jessen 2005). Denne dualiteten byr på utfordringer som prosjektmedarbeidere må forholde seg til.

I dette kapitlet vil den største oppmerksomheten være rettet mot kommunikasjon og mot møter. Team og prosjektteam vil sammen med både motivasjon og læring normalt sett vært temaer som ville blitt viet mye oppmerksomhet. Disse elementene blir i betydelig grad er dekket gjennom særlig Levin og Rolfsen (2004) når det gjelder team og også læring, motivasjon gjennom Horne og Henriksen (2005), samt Andersen (2008) på flere av områdene. Således vil mange aspekter knyttet til disse temaene være dekket der. At kommunikasjon vies mye oppmerksomhet er også knyttet til at det er en sentral komponent for å forstå prosjekt i arbeidslivet. Det er derfor sentralt å ha en forståelse for hva kommunikasjon er og i hvilken sammenheng temaet er en nøkkelfaktor når det gjelder prosjekt. En stor del av arbeidslivet tilbringes i møter, så også i prosjekter. Møter som fenomen vil være et tema her, og vi vil spesielt se på møter i prosjektteamet. En årsak til at det gis såpass stor oppmerksomhet er at svært mye av tiden i både arbeidsliv generelt og i prosjekter, går med til å planlegge, sitte i og følge opp i etterkant av møter. En bedre forståelse av møters ulike aspekter kan derfor bidra til økt kunnskap om temaet. Samtidig kan det være et bidrag til å gjøre møter bedre, noe som det synes å være et behov for. En rekke undersøkelser indikerer at mange ledere og medarbeidere opplever veldig mange møter som lite meningsfylte (Singsaas og Sivertsen 2012).

### 8.2 Team og teamarbeid i prosjekter

Det er grunnleggende for hvordan organisasjoner fungerer at menneskene i og ofte rundt organisasjonen samhandler, samordner og samskaper i arbeidsprosesser. Det foregår kontinuerlig og i både store og små enheter. Den mest grunnleggende organiseringsform i virksomheter er teamet (Levin og Rolfsen 2004). Krav om nyutvikling, samarbeid, raske endringer og innovasjoner er elementer som har bidratt til at team som fenomen og arbeidsform har blitt en sentral og avgjørende arbeidsform. Prosjektarbeid har bidratt til teamet som fenomen har blitt stadig mer aktualisert.

Et team blir videre betegnet som bestående av flere personer som har en klar relasjon til hverandre, hvor relasjonene mellom er etablert og eksisterer over en viss tid, det må ha et felles formål og forståelse av prestasjonskrav, og det må være bestemte kriterier for medlemskap (Levin og Rolfsen 2004). Det eksisterer ingen klare skiller mellom hva som er en gruppe eller team. Derfor eksisterer det heller ingen entydige definisjoner av de to begrepene (Levi 2014).

I forskjellene mellom grupper og team ble *størrelse* nevnt som en egenskap som kan skille de. Det eksisterer ingen eksakt grense for størrelse, men forskning på effektive team opererer med en størrelse på 4 - 12 medlemmer som den best egnede størrelse (Levi 2014, Levin og Rolfsen 2004). Blir den større en det mister en gjerne noe av den nære relasjonen redusert, etablering av tillit blir vanskeligere, det blir mer utfordrende med felles forståelse av mål, prosedyrer og prestasjonskrav. Om det er nødvendig for prosjektets gjennomføringsbetingelser, kan størrelsen økes ut fra det ideelle, men da må en være særlig beredt på å redusere noe av gevinstene med prosjektteamarbeid. Som Levin og Rolfsen (2004) trekker fram, er det også sentralt at en er klar over at team ikke er egnet i alle sammenhenger.



Figur 8.1 Team og egnethet

Prosjektteam kan i mange sammenhenger være store. I den grad det er mulig og hensiktsmessig vil en kunne splitte disse opp i mindre enheter, slik at effektene av team kan ivaretas på en hensiktsmessig måte (Jessen 2005). Da deler en gjerne prosjektorganisasjonen videre inn i arbeidsteam for å sikre en mer hensiktsmessig størrelse.

### Prosesser og strukturer i team

Det er selve prosjektets forløp og prosess som skaper vilkårene for når prosjektteamene kan etableres og startes opp. Prosjektets fundament og ansvarsforholdet mellom basisorganisasjonen er gjerne avklart før prosjektteamene settes sammen, selv om dette kan variere betydelig ut fra ulike prosjekttyper og oppdrag. Innen kultursektoren er det for eksempel ikke uvanlig at prosjektteamene er etablert før prosjektfundament og ansvarsavklaring er foretatt (Elstad og De Paoli 2014).

Det er ulike betingelser og årsaker til sammensetning av prosjektteam. Det vil også være variasjon med tanke på hvem og hvilke instanser som tar beslutning omkring prosjektteamets sammensetning. I mange prosjekter er det sterke føringer fra basisorganisasjonen for prosjektets utforming, også når det gjelder ressursanvendelse, og i denne sammenheng personer til å bidra i prosjektarbeidet. Mange prosjektteam settes sammen bestående utelukkende av personer fra basisorganisasjonen, det som tidligere er benevnt som virksomhetsinterne prosjekter når det gjelder organisasjonsform. Det legger føringer på mulighetene for hvilke kompetanse deltakerne vil kunne bidra med. I andre prosjekter vil ressurser kunne velges ut fra mer åpne kriterier, noe som innebærer at en kan velge blant ressurspersoner både innenfor basisorganisasjon eller utenfor.

For mange prosjekter vil det være prosjektleder som velger ressurser og bestemmer sammensetningen av prosjektteamet. Ofte vil det være slik at prosjekteier beslutter dette selv, slik at prosjektleder er prisgitt det teamet som velges ut. Det sistnevnte er ikke uvanlig ved virksomhetsinterne prosjekter. Hvilken instans som tar beslutning har betydning for både kvaliteten på prosjektteamet, men også betingelser for å kunne lykkes overfor basisorganisasjonen og sentrale interessenter der. Dersom det er et virksomhetsinternt prosjekt kan det være avgjørende for mulighetene for prosjektsuksess at enkelte avdelinger og instanser er representert i teamet. Det er knyttet både til *legitimiteten* til selve prosjektet og prosjektteamet, og det kan være av avgjørende betydning når det gjelder *innsikt og kompetanse*. Ofte vil det i slike sammenhenger være prosjekteier eller basisorganisasjonens ledelse som velger ut og setter sammen prosjektteamene.

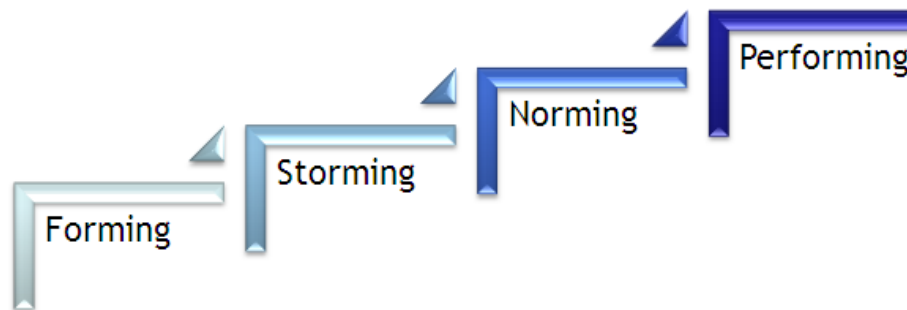
### *Roller og funksjoner i team*

Når det gjelder hvilke funksjoner som skal ivaretas i et prosjektteam, tar Levin og Rolfsen (2004) for seg dette på et generelt grunnlag. I forlengelsen av funksjoner og egenskaper som er sentrale i prosjektteam, er roller og dekning av behov et sentralt tema. En vesentlig del av styrken med team som arbeidsform er at den er tverrfaglig, men like mye at det er ulike roller som skal ivaretas for at prosjektteam skal fungere effektivt. Roller kommer i tillegg til funksjoner som et prosjektteam teknisk sett skal løse og i vareta innenfor de oppgaver som utføres og mål som skal nås. Roller i denne sammenhengen, hentyder spesielt til den atferden eller mønstre av framferd som går igjen og som da ivaretar bestemte funksjoner i teamets oppgaveløsning internt. Noen i prosjektteamet påser at det skrives referat, andre er opptatt av at alle skal inkluderes, mens andre kan ha fokus på framdrift i arbeidet. Slike roller må dekkes i et velfungerende prosjektteam og hvordan en legger an til å dekke ulike roller kan skje på ulikt vis. For mange team er dette noe som bare glir ubevisst inn i et mønster uten spesiell refleksjon, gjerne ved at personer «arver» roller fra tidligere teamarbeid, eller at det skjer gradvis ut fra den funksjonsdelingen som har oppstått i teamet. Men det er også mulig for prosjektteam å arbeide bevisst med rolledelingen i teamet. Forskning på teamarbeid viser at for team er det et rollesett som bør dekkes av teamet, og for velfungerende team må disse rollene ivaretas internt i teamet. Meredith Belbin (1981) har sammen med kolleger forsket mye på dette, og selv om det også har blitt møtt med kritikk og behov for nyansering, viser det seg at bruk av roller og bevisstgjøring av dette, kan ha stor effekt for teamets oppgaveløsning og måloppnåelse.

Det finnes en rekke kategoriseringer og tilnærminger til roller i et team. Belbins teamroller er en av flere, men blir valgt for å synliggjøre sentrale aspekter som et team må ivareta innenfor sine rammer for at det skal fungere effektivt. Både Levin og Rolfsen (2004) og Andersen (2008) tar for seg Belbins teamroller, og legger til at disse kan være egnet som hjelpemiddel i utforming og sammensetning av team. Dog anvendt med forsiktighet og med utgangspunkt i at det skal kunne bidra til en bevisstgjøring om hvilke roller som bør dekkes i velfungerende team, og hvordan en eventuelt skal forholde seg til mangler eller svakheter i rolledekning for det enkelte team.

### *Prosjektteamets faser*

Forskning har vist at de fleste team går i gjennom ulike steg eller faser i sin utvikling og levetid (Tuckman og Jensen 1977). Avhengig av både type team og mål de er satt til å innfri og konteksten teamet opererer innenfor, vil teamene ha noe varierende tidsspenn på de ulike fasene, men grovt sett går prosjektteam igjennom fem faser. Utgangspunktet for denne tilnærmingen til Tuckman og Jensen (1977) har vært å forklare hvorfor det tar tid før team og grupper kan bli effektive. De fem fasene benevnes som Forming, Storming, Norming, Performing og senere Adjourning. Oversatt til norsk kan vi benevne det som forme, utprøve, normere, gjennomføre og oppløse. Hver enkelt fase er kort formidlet karakterisert av følgende momenter. Disse omtales nærmere i både Andersen (2008) og Levin og Rolfsen (2004), og vil derfor ikke belyses nærmere her, utover en visuell framstilling.



Tuckmans Teamutviklings modell (FSNP)

### *Figur 8.2 Teamutviklingsmodell*

Denne måten å se teamets faser på er mye anvendt og kan hjelpe de som på en eller annen måte er tilknyttet et prosjektteam til å være bevisst på ulike prosesser og elementer som gjør seg gjeldende. Den kan imidlertid også være en reduserende faktor, om et team forstår denne som en slavisk oppskrift og legger opp en prosess som skal tilpasses dette. Edmondson (2012b) påpeker imidlertid nødvendigheten av raske prosjektteambyggingsprosesser, i en tid hvor team må etableres raskt og en må legge til grunn tillit og åpenhet som en sentral verdi allerede fra starten av. Det er ofte nødvendig da det forutsettes at prosjektteam gjerne skal yte konkret allerede fra starten av.

Noe som kan være hensiktsmessig for å gjøre både forme-, utprøvnings- og normeringsfasen kortere og

mer målrettet kan være arbeide med å utforme en teamkontrakt som tydeliggjør både målsetninger, arbeidsformer og normer for teamarbeidet.

### Hjelpemiddel for funksjon - Teamkontrakt

Det finnes flere forslag og utforminger til teamkontrakter. Levin og Rolfsen (2004) legger til grunn at rekkefølgen for de ulike momentene som skal inn i kontrakten har betydning. Teamkontrakten tar utgangspunkt i fire sentrale momenter som må avklares for et team: Mål, roller, prosedyrer og interpersonlige forhold. For at grunnlaget skal bli godt egnet for effektivt teamarbeid er det et poeng at de utarbeides i den oppsatte rekkefølge; Mål (M), Roller (R), Prosedyrer (P), Interpersonlige forhold (I).



Figur 8.3 Teamkontraktens elementer

Disse elementene er godt presentert i Levin og Rolfsen (2004) og vil derfor ikke bli belyst nærmere her. Både Andersen (2008) og Levin og Rolfsen (2004) tar også for seg en rekke momenter knyttet til arbeid i team, både når det gjelder samarbeid og kommunikasjon, konflikter, beslutninger og maktelementer i team, sammen også med utfordringer knyttet til teamarbeid. Disse temaene vil derfor ikke bli belyst nærmere her. De tar også for seg elementer knyttet til virtuelle team. Allikevel vil det bli supplert noe mer her, da det har skjedd mye innen både teknologi og arbeidsformer som gjør dette stadig mer aktuelt.

### Virtuelle prosjektteam

At teamarbeid foregår virtuelt innebærer at prosjektteamene ikke fysisk møtes i sitt arbeid, enten helt eller delvis. De Paoli (2013) definerer virtuelle team til å være en: gruppe eller team som kommuniserer først og fremst virtuelt, ved en kombinasjon av telekommunikasjon, sosiale media, internett og videokonferanser. Virtuelle team har blitt aktualisert fordi:

- Ny teknologi som gjør det mulig (rask internettforbindelse, nye digitale plattformer, osv.).
- Endringer i arbeidsform (hurtighet, osv.).
- Globalisering og nedtoning av fysiske begrensninger (vi jobber på tvers av landegrenser osv.).
- Nye arbeidstider/steder (vi jobber på hytta på flyplassen osv.).

Dette har innflytelse på prosjekter fordi alle prosjektteam er mer eller mindre virtuelle, selv om i hvilken grad er team virtuelle, er som må vurderes. Det samme gjelder hvor mye av teknologien i dette, som er viktig, samt hvordan en samhandler og agerer i slike settinger. Det som er av utfordringer for team generelt forsterkes gjerne ved bruk av virtuelle team (oppstartsutfordringer, etablering av tillit, osv.). Disse elementene er det viktig at en er oppmerksom på når en tar i bruk teknologi som gjør at virtuelle team tas i bruk (De Paoli 2013). Kommunikasjon blir spesielt viktig i slike sammenhenger, og nettopp kommunikasjon er neste tema her.

## 8.4 Kommunikasjon som fenomen i prosjekter

### *Kommunikasjon i organisasjoner*

Kommunikasjon er grunnlaget for både betydelige innsikter, men også betydelige misforståelser. Begrepet kommunikasjon er allerede brukt flere ganger her. Det har sammenheng med at for alle organisasjoner er det essensielt for å kunne arbeide felles mot måloppnåelse. Kommunikasjon er limet eller livsnerven i organisasjoner (Grenness 1999). Siden organisasjoner er basert på samhandling må denne formidles og forstås, og da er kommunikasjon kilden. Kommunikasjon kan også forstås ut fra forskjellige nivåer, om det er individet, gruppen, organisasjonen eller samfunnet som er grunnlaget. For forståelse og kunnskap om prosjekter vil gruppe- og organisasjonsnivået være tilnærmingen.

Kommunikasjon involverer informasjon, og selv om det er et nærliggende begrep, er det altså ikke synonymt (Falkheimer og Heide 2014). Informasjon er gjerne relatert til innholdet som overføres i kommunikasjonen. Samtidig er det slik at også informasjon blir forstått på ulike måter, avhengig mottakerens forståelse og kompetanse. Noe som impliserer at vi forstår informasjon på ulike måter. Et banalt eksempel er at et musikknoteark blir forstått helt forskjellig av en som kan lese noter, og av en som ikke forstår noter.

Kommunikasjon er en ytterligere komplisert fenomen enn informasjon. Det handler om en prosess, mer enn om bare en tilstand. Det er noe som finner sted mellom flere mennesker og knytter dem sammen, og det inneholder et slags objekt eller innhold som gjør det felles (Falkheimer og Heide 2014). Forstått på denne måten er ikke kommunikasjon bare et middel eller det handler ikke bare om medier, ei heller at det er det samme som budskapet, men at det er en prosess med sender, innhold og mottaker.

I organisasjonssammenheng og særlig rettet mot kommunikasjon i prosjekter, er det naturlig å se på kommunikasjon som noe annet en utelukkende som en overføring av et budskap. Et perspektiv hvor kommunikasjon oppfattes som en overføring, vil først og fremst være synkron, enveis og asymmetrisk. Altså at det er senderen som har den dominante rollen og fortolkning og forståelsen til mottaker er i så sentral. Bruk av epost og massekommunikasjon er med på bygge opp under et slikt perspektiv. Om en betrakter kommunikasjon først og fremst som en overføring, gis kommunikasjon også gjerne lavere status blant organisasjonens medlemmer. Troen på at kommunikasjon er begrenset til overføring er også en forklaring på at mange prosjekter, og mer konkret mange organisasjonsendringer har feilet, mye på bakgrunn av en slik forståelse (Arnulf 2014). Ved å betrakte kommunikasjon som *deling av et budskap* rettes oppmerksomheten i større grad mot at budskapet ikke bare skal overføres, det skal også tolkes og forstås. Det er da et mål at deltakerne i kommunikasjonsprosessen skal oppnå en tilnærmet felles forståelse (Falkheimer og Heide 2014). Ut fra en slik forståelse anvendes kommunikasjonen for å skape felles oppslutning om mål, delt kultur og en anvender kommunikasjon for utvikle relasjoner.

### *Kommunikasjonsformer og -kanaler*

Organisasjoner har en rekke kommunikasjonskanaler som overfører og deler budskap. De er både synkrone eller asynkrone, enveis eller toveis, skriftlig eller muntlig, verbal eller ikke-verbal, analog eller elektronisk. Med andre ord eksisterer det et rikt spekter av kanaler hvor kommunikasjon foregår. Det er allment anerkjent at kommunikasjon er mest effektiv når den er muntlig, synkron, toveis og foregår ansikt til ansikt, men ofte er ikke det hensiktsmessig eller mulig i en kommunikasjonsprosess.

Både permanente og midlertidige organisasjoner kommuniserer på ulike nivåer og med ulike målsetninger. Den daglige kommunikasjonen i organisasjoner kan foregå både ved uformell og mer formell kommunikasjon. *Formell kommunikasjon* forstått mer i perspektivet knyttet til formidling av et budskap, vil for organisasjoner ofte innebære masseutsendelse av informasjon for eksempel knyttet til tiltak som skal gjennomføres i organisasjonen, eller markedsinformasjon hvor eksterne aktører er mottakere. For prosjekter vil slik formell kommunikasjon ofte være knyttet til formidling av framdrift i prosjektet, nye kontraktsavtaler, endringer og justeringer i prosjektet og andre momenter. Formell kommunikasjon i organisasjoner forstått som deling av et budskap er gjerne knyttet mot beslutningsprosesser og strategiutvikling med tanke på involvering og deltakelse fra mottakerne. For prosjekter vil det kunne være involvering av basisorganisasjonen knyttet til justering av milepæler, forslag til nye måter å gjennomføre et tiltak på, og en hel rekke andre momenter hvor det også ligger en intensjon om at mottaker skal fortolke og involvere seg i kommunikasjonsprosessen.

*Uformell kommunikasjon* er også en viktig del av organisasjoners handlinger og prosesser, og er gjerne et supplement til den formelle kommunikasjonen. Uformell kommunikasjon anvendes først når en har en form for relasjon mellom aktørene, og i organisasjoner anvendes den gjerne for å presisere og avklare nærmere det som er formidlet i den formelle kommunikasjonen. I prosjekter vil småprat mellom for eksempel prosjektleder og involverte linjeledere fra basisorganisasjonen være viktig supplement for å skape en felles forståelse og fortolkning av innholdet i en kommunikasjonsprosess. Slike mer uformelle kommunikasjonsprosesser kan være svært viktig i beslutningsprosesser da det gjerne er med på å forankre både tillit og felles forståelse for det som skal besluttes (Ekman 2004).

### *Mer om kommunikasjon i prosjekter*

For en leder i en virksomhet har han en viktig rolle når det gjelder kommunikasjon. Ledelseskommunikasjon dreier seg om hvordan lederen utvikler og formidler kunnskap (Brønn 2014). Det samme gjelder for en prosjektleder, og den inneholder både en styrings- og ledelseskompoment. En prosjektleders bruk av de prosjektstyringsrelaterte hjelpemidlene skal gjøre det enklere å forstå budskapet for mottakerne. Som vi har vært inne på tidligere, er gode prosjektstyringsverktøy nettopp utformet slik at de skal være tilstrekkelig enkelt utformet slik at mottakeren forstår de i størst mulig grad etter intensjonen, uten at for mye tid til forståelse er nødvendig.

Prosjektteam skiller seg fra arbeidsgrupper på flere måter. Tidsavgrenset, tverrfaglig og en rimelig konkret avgrensning av oppgaver og et klart mål, er som vi her vært inne på sentrale kjennetegn. Det bidrar også til at kommunikasjon i prosjektteam har noen særpreg. Det er felles på team- eller

gruppenivå at kommunikasjonsprosessen består av tre hovedkomponenter; *Innramming kommunikasjon og effekt*. Innramming impliserer hvordan det enkelte teammedlem fortolker sin, de andres og teamets oppgaver og roller. Kommunikasjon er hva og hvordan budskapet formidles, mens effekt er hvordan teamets prestasjoner og relasjoner påvirkes av kommunikasjonen (Karevold 2014). Innramming er ifølge Edmondson (2012a) måten den enkelte teammedlems subjektive oppfatninger av teamets kommunikasjon på. Det er subjektivt og vil derved arte seg ulike blant medlemmene når det gjelder hvilke oppfatninger, holdninger og forventninger knyttet til det som kommuniseres. Begrepet innramming innbefatter også hvilken vinkel eller grunnsyn en tolker saken fra. Et hverdagslig eksempel på det kan være om en ser på et glass som halvfullt eller halvtomt.

### *Kommunikasjon og forståelse i prosjekter*

Ofte gjør vi bruk av intuisjon når vi foretar en innramming av kommunikasjon, dette skjer som regel raskt og ubevisst (Kahneman 2012). I boka «Tenke raskt og langsomt» opererer Daniel (Kahneman 2012) med et skille mellom system 1 og system 2. System 1 er det intuitive og nærmest automatiserte reaksjon- og fortolkningsmåten vi møter kommunikasjon på. Det ligger i vår natur at vi velger det raskeste og enkleste i slik sammenhenger. Vi tar i bruk intuisjon ut fra likhet, tilgjengelighet og bekreftelse. Kort fortalt innebærer det at vi sammenligner gjeldende situasjon med lignende situasjoner fra tidligere og legger til grunn at det vil utvikle seg på omtrent samme måte. Vi baserer våre videre oppfatningene på det en synes ligner på liknende tilfeller og man søker etter bekreftelser ved å se etter informasjon som støtter opp under egne forventninger. Dette gjør at en gjerne ser bort fra det som er det ulike eller unike ved situasjonen. I mange sammenhenger fungerer dette tilstrekkelig og hensiktsmessig for medlemmer i prosjektteam. Men i en del tilfeller vil det være nødvendig at en kople inn system 2 som relateres til det analytiske. Da må en stoppe opp og foreta en noe nærmere analytisk og kritisk vurdering av kommunikasjonen, og til egne selvpoppfatninger og intuitive vurderinger. Det tar naturligvis noe lengre tid og stiller større krav til prosjektmedlemmet, men særlig ved kritiske beslutningspunkter og prosesser er det nødvendig at system 2-tenkning koples inn.

At prosjektteam oftest er tverrfaglig forsterker potensialet til at innrammingen av kommunikasjonen blir ulik. Den kompetanse som det enkelte prosjektmedlem har vil også prege innrammingen. Som fagpersoner har en utviklet et sett med oppfatninger og antakelser knyttet til hvordan saksforhold forstås. At medlemmer i prosjektteam gjerne også kommer fra ulike avdelinger i basisorganisasjon, eller fra andre organisasjoner, vil selvsagt influere innrammingen av kommunikasjonen.

I prosjekter hvor det ofte er komplekse og innovative prosesser, vil bevissthet omkring innramming og fortolkning være sentralt. Arbeid med utvikling av teamkontrakt eller andre plattformer for felles forståelse, vil kunne bidra til en større bevissthet og bedre grunnlag for hvordan innramming og tolkningsprosess håndteres i teamet. Siden kommunikasjon har et så stort potensiale for ulik tolkning, misforståelser, uklarheter og grunnlag for konflikt, er det særskilt viktig å investere oppmerksomhet mot dette. Utvikling av tillit vil være sentralt i denne sammenheng (Edmondson 2012b). Den



uformelle kommunikasjonen vil i mange sammenhenger kunne være viktig få å bygge en plattform for felles forståelse og en delt prosjektkultur innad i teamet. Videre vil kommunikasjonsformer være sentralt for å ha hensiktsmessige kommunikasjonsprosesser. Ofte tar en i bruk digitale hjelpemidler for å kommunisere framdrift, informasjonsflyt generelt osv. Noe av det prosjektteam allikevel bruker i stor utstrekning, er møter. Prosjekt møters form, struktur og innhold, er sentrale momenter for skape flyt i prosjektteamets framdrift, og vi vier det mer oppmerksomhet senere i kapitlet.

### *Kommunikasjon mellom prosjektenhetene*

Styringskommunikasjon relaterer seg i prosjektsammenheng til det mer prosjektadministrative ved prosjektene som vi har vært inne på i kapittel 6. For et prosjektteam vil styringskommunikasjon særlig relatere seg til planer, rapporter og vurderinger underveis i prosjektet. Disse vil kunne være både muntlige og skriftlige, men oftest er sentral styringskommunikasjon utformet skriftlig, og da gjerne digitalt.

Kommunikasjon relatert til andre aktører en kun prosjektteamet er også en viktig del av styringsrelatert kommunikasjon. Ut fra premisset om at prosjektet skal være et virkemiddel for å nå mål for en (basis)organisasjon, er det et klart at særlig forholdet mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen er viktig. Da er kommunikasjon, i første rekke mellom prosjektleder og prosjekteier sentralt (Andersen, Grude, og Haug 2009). Utforming av styringsrammer og dokumenter gir mye av premissene for denne kommunikasjonen, og som vi har vært inne på er det sentralt at de involverte aktørene forsøker å etablere en felles forståelse av prosjektets rammer og innhold. Den formelle delen av kommunikasjonen mellom prosjektorganisasjonen og basisorganisasjonen foregår ofte etter fastsatte mønstre og rutiner. Prosjektplaner, oppfølgingsrapporter og avtalte møtepunkter regulerer mye av den formelle kommunikasjonen. Denne kommunikasjonen foregår først og fremst skriftlig og gjerne digitalt. I likhet med kommunikasjon internt i prosjektteamet, er det viktig å forsøke å etablere et grunnlag for felles forståelse hvordan kommunikasjonen skal foregå mellom prosjektleder og prosjekteier. Her vil arbeidet med fundamentet bidra til en slik felles forståelse, men det er ikke tilstrekkelig å utforme felles formell struktur, en bør også investere oppmerksomhet mot å skape en felles kommunikasjonsplattform.

I prosjekter er det flere enn prosjekteier som er berørt av prosjektet, og kommunikasjon mellom prosjektleder og linjeledere og andre involverte fra basisorganisasjonen vil kunne ha stor betydning for prosjektets rammer og potensiale for suksess. I svært mange vellykkede prosjekter utarbeides det en kommunikasjonsplan, som skal bidra til at kommunikasjonen er hensiktsmessig og derved bidra til verdiskapende prosjektresultater (Karlsen 2013).

## **8.5 Motivasjon i prosjektarbeid - krefter og faremomenter**

Vi omgir oss i stadig større grad med prosjekter, både i privatlivet og arbeidslivet. At vi gjennom de siste tiår har utviklet oss fra å være strukturmennesker til prosjektmennesker, er en indikasjon på at prosjekt både er viktig, men ikke minst at det oppleves som riktig (Fogh Jensen 2009). Prosjektene utbredelse i arbeidslivet blir ofte mottatt av arbeidstakere som givende og utfordrende. Det

innebærer at det oppleves som en motiverende arbeidsform. Vi arbeider ikke bare av nødvendighet, det er noe mer som driver oss. Det er også motivasjon som ofte styrer oss mot hva vi velger å jobbe med og legger premisser for hvordan vi utfører jobben. I moderne arbeidsliv anses motivasjon for å være et sentral element for prestasjoner (Ekman 2004). Både Andersen (2008) og Levin og Rolfsen (2004) tar for seg motivasjon i prosjekter, og vil derfor ikke bli nærmere belyst her. Horne og Henriksen (2005) tar også opp elementer som kan være tennende eller utbrennende i prosjektarbeid. De belyser spesielt prosjektlederens rolle her og kopler dette inn mot mer stressrelaterte forhold, som ofte kan være en faktor som gjør seg gjeldende i hektiske prosjekter med strenge frister og rammer (Schmid og Adams 2008).

## 8.6 Læring i arbeid

Læring i organisasjoner er et stort tema og læring i prosjektarbeid innebefatter mange elementer. Læring foregår både på individuelt, gruppevis og på organisasjonsnivå. Læring er sterkt knyttet til både motivasjon, kommunikasjon og mange andre elementer som er presentert her. På individ og gruppenivå er det en rekke teorier, tilnærminger og forståelser som gjør seg gjeldende. Det gjelder også på organisasjonsnivå. Læring er spesielt viktig i prosjektarbeid, både fordi prosjekt i betydelig grad handler om innovasjon, men også fordi organisasjoner hyppig benytter seg av prosjekt som innretning for organisasjonen (Söderlund, Vaagaasar, og Andersen 2008). Til det sistnevnte er det da av stor betydning at organisasjoner kan trekke lærdom av gjennomførte prosjekter. Pensumbidragene fra Söderlund, Vaagaasar, og Andersen (2008), Sense (2011) og Levin og Rolfsen (2004) tar for seg både læring i arbeid generelt og i prosjekter spesielt, og vil derfor ikke bli nærmere omtalt her. I kapittel 9 vil imidlertid læring i prosjekt bli noe nærmere belyst.

## 8.7 Møter som arbeidsform

I prosjekter vil prosjektteamet ha en rekke ulike arbeidsformer, både avhengig av hva slags type prosjekt dette, er prosjektteamets sammensetning, hvilken fase og hvilke arbeidsoppgaver som skal løses. Her vil vi ta spesielt for oss møter som arbeidsform.

### *Møter - hensikt og generell oppfatning*

Alle arbeidsplasser er en sosial arena hvor samhandling og koordinering er nødvendig. Møter er således en naturlig og sentral del av arbeidslivet, da en rekke ulike forhold tas opp på agendaen på ulike møtearenaer. Allikevel er det en utbredt oppfatning om at møter er både kjedelige, lange, unødvendige og kan være svært umotiverende. Veldig mange møter initieres av personer med ansvar og myndighet. Det henger sammen med at ledere har behov både for å involvere, diskutere, informere og skape grunnlag for aksept for beslutninger og saker knyttet til arbeidet. Allikevel oppgir omkring 40 % av ledere at møtene de selv har ansvar for er uproduktive (Bang og Midelfart 2012). Det innebærer at møter som arena veldig ofte ikke fungerer slik en skulle ønske. Det kan det være mange årsaker til og noen av de vil bli belyst her. Det er imidlertid viktig å huske på at møter også er en nødvendig arena, og at svært mange møter oppleves som hensiktsmessige og gode.

### *Møtetyper og -saker*

Møter fyller ulike funksjoner og har ulike formål. Det er betydelig forskjell på et styremøte i Statoil,

på et forhandlingsmøte om oppsigelser og et møte for å finne kreative løsninger på en annonsekampanje for et bilfirma. Det finnes mange måter å kategorisere ulike møtetyper og -saker på (Stokkeland og Moore 2012). Ofte vil det også være flere ulike type saker som skal behandles i et og samme møte, da det ofte er det samme aktørene som skal forholde seg til ulike typer forhold i virksomheten. Særlig gjelder det regulære møter som ledermøter, styremøter, osv. (Bang og Midelfart 2012).

Om en skal gi en kategorisering av ulike typer møter kan de deles inn på følgende måte:

- Informasjonsmøter
- Forhandlings- /drøftingsmøte
- Beslutningsmøte
- Arbeidsmøte
- Kreativitet, idédugnad
- Debattmøter
- Andre type møter, som årsmøte, konferanse, seminar, kongress og kollokvium. Disse vil ikke bli belyst videre her.

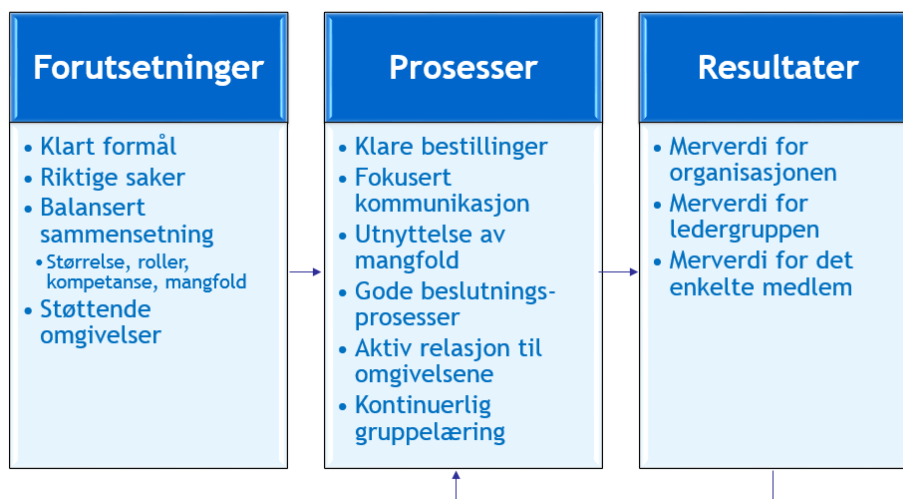
Mange møtearenaer og - organer er regulerte i styringsstrukturen i organisasjonen, og for eksempel kan medbestemmelse gjennom fagforeninger og tillitsvalgte gjøre at det oftest avholdes regulære møter med relevante temaer på dagsorden. Styremøter fatter gjerne beslutninger, og en gjennomfører informasjonsmøter for ansatte for å formidle sentral informasjon. Dette er eksempler som viser at det er ulike behov som gjør seg gjeldende når det gjelder møter.

Men i både ordinære møtesammenhenger i daglig drift, i utviklingssaker og i prosjekter vil det ofte være slik at det er flere typer saker som behandles på et og samme møte. En grov kategorisering av ulike type saker som ofte kan behandles i samme møte kan være:

- **Informasjonssaker.** Hvor hensikten er å formidle informasjon og at alle er innforstått med denne.
- **Drøftingssaker.** Når saker tas opp til drøfting i møter, er det et uttrykk for at det er en del av en prosess. Møtedeltakerne inviteres til å komme med innspill og synspunkter som et ledd i en beslutningsprosess.
- **Beslutningssaker.** Saker som kategoriseres som beslutningssaker uttrykker at møtedeltakerne skal ta stilling til en sak og fatte et vedtak. Vedtaket impliserer da at saken er besluttet og klar for iverksetting. For at det skal være en beslutningssak er det naturligvis en betingelse at møteorganet har beslutningsmyndighet for den saken det gjelder.
- **Idé- og utviklingssaker.** Denne kategorien ligner en god del om drøftingssaker da det er en sak som behandles som en del av en underveisprosess. Det betyr at saken oftest er i en tidlig fase, og hensikten er å få fram ideer og alternative tilnærminger.

### Møtekultur

Siden en så stor andel av arbeidstiden brukes til å være i møter, er det en kilde for både inspirasjon og frustrasjon. Virksomheter flest er opptatt av effektivitet, og effektive møter er ønsket blant både ledere og medarbeidere. Ledergrupper er en arena hvor det å utvikle en god møtekultur er svært sentralt for å skape gode beslutninger og tilføre virksomheten merverdi. Bang og Midelfart (2012) tar for seg hvordan en kan utvikle effektive ledergrupper. Det skal ikke være noe videre tema her, men en modell de har lagt til grunn for sin behandling av temaet, kan illustrere hvilke elementer som er



sentrale for å utvikle effektive grupper og arenaer.

Figur 8.5 Modell for effektivitet i ledergrupper. (Bang og Midelfart 2012, s.50).

Som det framkommer er det mange elementer som er involvert knyttet til det å skape effektivitet i team generelt og ledergrupper spesielt. Mange av de elementene som er belyst her vil også gjelde for både prosjektteam og andre organer som jobber sammen over en viss tid. Det er viktig å skape et god klima for effektive møter. Effektivitet i betydning at det skal bidra til å realisere de mål en har satt for organet eller organisasjonen. Det benevnes gjerne som en god møtekultur. Det er naturligvis ulike verdier og forståelser som ligger til grunn for hva som er en god møtekultur. Men her vil vi komme med noen konkrete momenter som kan være hensiktsmessige i svært mange sammenhenger, også for prosjekter.

### Tips for god møtekultur

Som møtedeltaker bør du respektere det som kalles møtenes folkeskikk (Singsaas og Sivertsen 2012, s. 17-18):

**Respekter oppmøtetiden.** Det å komme for seint er en tidstyv og det skaper irritasjon hos de andre.

**Still godt forberedt.** Det å ha fått saksunderlag som en har satt seg inn i før møtet starter er sentralt. Vær forberedt med egne innspill og synspunkter.

**Vær mentalt tilstede i møtet.** Ikke bruk møtet til oppmerksomhet mot elektroniske «dippedutter» som sms, e-post, surfing oa. Det skaper avsporing.

**Bidra til en god atmosfære.** Respekter den som har ordet, men ikke la «møteplagere» dominere for

mye.

*Sett krav til møteledelse.* Det er ikke gitt at alle er like gode på å lede møter. Sørg for at det kommer opplæring i møteledelse og at det stilles krav til å lede møtene på en hensiktsmessig måte.

Med en utvikling av en slik kultur gir det et godt grunnlag for å kunne ha gode møter. Men møtets form og innhold er også avgjørende for gode møter. Her kommer noen konkrete tips til hvordan en kan få til gode møter:

- *Avklar formålet med møtet.* Tydeliggjør eksplisitt hva som er intensjonen og som derved skal komme ut av møtet. Dersom det er møter med flere sakstyper, tydeliggjør formålet med hver enkelt sak.
- *Tydeliggjør hvorfor det er nødvendig å ha akkurat dette møtet.* Altså hvorfor det saken ikke kan løses eller behandles på andre måter. Dersom det er flere saker, forsøk også å klargjøre de enkelte sakene hvorfor de behandles her.
- *Gjør det tydelig hvem skal delta og hvorfor.* Dersom det ikke er faste møtearenaer som ledermøter og andre møter, vurder hvem som bør være eller ikke, og klargjør hvorfor.
- *Saksforberedelser.* Gitt at saken skal behandles, hvordan skal den forberedes? Hvilke punkter skal framheves, hva skal være med som saksunderlag og hvor mye skal det forventes at møtedeltakerne er forberedt på? Ofte vil det være et saksunderlag som følger møteinnkallingen og den bør være framstilt slik at møtedeltakerne kan være forberedt med relevant informasjon.
- *Møtelengde og fordeling på saker.* Som møteansvarlig eller ansvarlig for framstilling av en sak, bør en ha en aktiv formening om møtets lengde, om fordelingen av tid på de ulike sakene. Respekter også møtetiden med tanke på start og sluttidspunkt. Møtedeltakerne har andre oppgaver som skal utføres.
- *Møtefasiliteter.* For å få til gode møter bør en også sørge for at lokalitetene er egnet med tanke på både sitteplasser, bord, tavler og framvisningshjelpemidler, luftkvalitet og andre forhold.
- *Deltakerne bidrag og møteledelse.* Tenk i gjennom hvordan de ulike møtedeltakerne kan bidra best, og som møteleder sørg for at alle som har noe å bidra med faktisk får anledning til det. Avhengig av sakene som tas opp, er det ikke gitt at møteansvarlig alltid skal lede møtet på alle sakene. Tenk igjennom hvordan møtet kan ledes på best måte.
- *Konkludering og oppfølging.* Oppsummer og konkluder underveis, og i alle fall på slutten av hver sak. Forsikre om at alle er innforstått med konklusjonene, og også om at det er klarhet i hvordan dette skal følges opp videre.
- *Vurder møtet i etterkant.* Ta gjerne noen få minutter til å vurdere møtets kvalitet. Hva lærte en og hva kan gjøres bedre til neste gang, er momenter som bør vurderes.

Det er naturligvis generelle momenter som tas opp her og det vil være forskjeller på de ulike møteforaene og instansene som har møter, om hva som er hensiktsmessig. Det er uansett et betydelig potensiale for å skape grunnlag for mer effektive møter (Stokkeland og Moore 2012).

En ironisk framstilling som synliggjør hvordan møter ikke bør være:



Figur 8.6 Tips for dårlige møter

### Hva er spesielt med møter i prosjekter?

Momentene knyttet til møter som er behandlet her, tar utgangspunkt i møter som en del av styrings- og beslutningsstrukturen i arbeidsorganisasjoner generelt, men gjelder i betydelig grad også prosjekter. I all hovedsak er det de samme type forhold som gjør seg gjeldende også i prosjekter. Det er imidlertid slik at møtene er forskjellig avhengig både av hvilke fora det er og hvor i prosessen prosjektet befinner seg. Møter i styringsgruppa og møter mellom prosjekteier og prosjektteamet/-leder er gjerne av mer formell art, med betydelig krav til struktur og stramme rammer. Prosjektteamet har som regel hyppige møter og vil ha ulike temaer på dagsorden på møtene. For mindre prosjekter vil møter veldig ofte i prosjektteam være preget av å være av typen arbeidsmøter hvor en ikke nødvendigvis skal fatte formelle beslutninger. I mange prosjekter møtes prosjektteamet til arbeidsmøter, hvor de sammen utfører oppgaver og diskuterer alternativer og mulige løsninger.

Allikevel vil det som regel være hensiktsmessig at en følger mange av de momentene som gjelder generelt for møter. En skal imidlertid være oppmerksom på at en i teamarbeid også har et stort behov for å utvikle relasjoner og bygge tillit til hverandre (Edmondson 2012b). Da er møter også en sosial arena hvor denne dimensjonen utvikles og vedlikeholdes. Det kan for mange av møtepunktene allikevel være hensiktsmessig å skille noe mellom det som er mer saksorientert og det som er mer oppgaveorientert. Rent praktisk kan en gjøre det ved å sette av tid og oppmerksomhet rundt selve sakene som tas opp i møtet, til å oppdatere hverandre om mer sosialt relaterte forhold, f.eks. ved å starte møtet med å ha en times lunsjprat sammen før selve møtet starter.



Figur 8.7 Momenter til møteforberedelser

Møter er en del av hverdagen for prosjektmedarbeidere. Men det er også grunn til å gjenta at mange av møtepunktene for prosjektteamene er arbeidsmøter eller møter mer idépregede temaer på agendaen. Da vil en for stram struktur kunne hindre teamet å finne gode løsninger, nyskapende momenter eller mulighetene til å diskutere og resonnerer seg fram til løsninger. Derved er det viktig at særlig prosjektleder har et øye for det å kunne skille mellom møtetyper og hvilke rammer og strukturer de ulike møtetyperne bør ha.

En prosjektleder må ha egenskaper som gjør at hun kan kjenne til når en skal ha ulike former for møter, med ulike prosesser og strukturer rundt disse. En prosjektleder vil også ofte komme i situasjoner hvor hun må forholde seg til aktører med ulike interesser. Da vil forhandlinger kunne være et aktuelt tema, noe som vil bli kort belyst her.

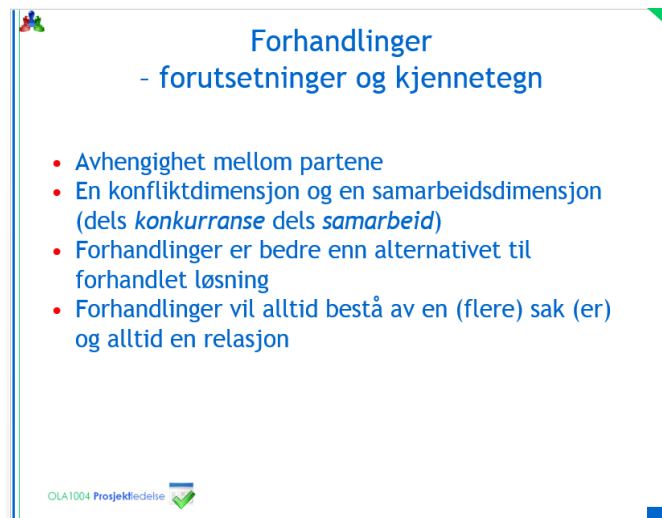
## 8.8 Prosjektledelse og forhandlinger

I et prosjekt vil det være mange interesser, og i begrepet interesser ligger det på mange måter implisitt at det også er mange hensyn, krav og forhold som må ivaretas eller håndteres på et vis. Her vil prosjektlederen ofte være sentral i et prosjekt. «En dyktig forhandler opptrer ofte som en slags mekler eller forhandler for å finne den beste løsningen som tilfredsstiller så mange behov som mulig. Uten denne evnen er du dømt til å mislykkes». Briner mfl. (2000, s.36). Forhandlinger er på mange måter en del av hverdagen, enten det er i privatlivet eller i arbeidslivet. Således er det noe vi må forholde oss til og kunnskap om forhandlinger er derfor relevant.

Forhandlinger er en form for beslutningsprosess og det er en knyttet en del sentrale momenter til fenomenet. Den har ulike dimensjoner knyttet til samarbeid-konflikt, til sak-relasjon, til formelle-formelle rammer og til hvordan analysere, planlegge og gjennomføre forhandlinger. Rognes (2008, s.13) definerer forhandlinger som «Når to eller flere parter med delvis motstridende interesser prøver å komme til en beslutning, forhandler de». Han trekker også fram at det har vært relativt lite oppmerksomhet rettet mot forhandlinger som fenomen, noe som har bidratt til at tilfeldigheter har fått råde og resultatene av forhandlinger har blitt presumtvt mye dårligere enn de ville blitt om

forhandlingskompetansen hadde vært bedre.

Forhandlinger har noen momenter knyttet til forutsetninger og kjennetegn:



Figur 8.8 Forhandlinger - forutsetninger og kjennetegn

Disse momentene må være tilstede for at forhandlinger skal være en aktuell tilnærming til en beslutning. Rognes (2008) identifiserer også ulike typer forhandlinger, hvor *fordelingsforhandlinger* er en form for null-sum situasjon, hvor det er et hovedmoment å forhandle om og er ofte kjennetegnet av at det ikke er langvarige forhandlinger mellom partene. Kjøp og salg av en bil kan være et eksempel på dette. *Integrasjonsforhandlinger* er en situasjon knyttet til å finne løsninger som hvor partene gjennom samarbeid og gjerne å trekke inn flere saksforhold, kan finne løsninger som partene er fornøyd med (Rognes 2008). Det kan være flere saksforhold som henger sammen, partene vil ha ulike styrker og preferanser, interesser og det vil være flere alternative løsningsforslag som kan være aktuell for partene. Ofte er også relasjonsforholdet mer langvarig enn det er ved fordelingsforhandlinger. I prosjekter vil en prosjektleder kunne komme i situasjoner hvor forhandlinger er aktuelt. Som oftest vil det være av typen integrasjonsforhandlinger. Det kan være knyttet til ulike momenter mellom prosjektteamet og basisorganisasjonen, for eksempel at en av forskjellige årsaker ber om utsatt frist til å ferdigstille eller justere kvalitetskrav på leveranser til basisorganisasjonen. Det kan vær knyttet til kontraktsforhandlinger med leverandører til prosjektet. Det kan også være fordeling av arbeidsoppgaver innad i prosjektteamet. Disse få eksemplene understreker at forhandlingskompetanse er sentralt i prosjekter og kanskje særlig for en prosjektleder. Evnen og lysten til å endre og lære er viktig, og prosjekter som en arena for innovasjon og læring, er et svært sentralt tema som nå vil bli nærmere belyst.



## 9. Prosjekter som arena for læring og innovasjon

Behovet for endring og fornyelse er i større eller mindre grad, alltid tilstedeværende i alle organisasjoner (Kotter 1996). Prosjekt er som nevnt sentralt i den forbindelse. Endring i organisasjoner er da også nært knyttet til fenomenene læring og innovasjon, siden endring ikke er mulig uten en forbindelse til ett eller gjerne begge disse begrepene.

### 9.1 Innovasjon

Det er gjort mye forskning og eksisterer stor mengde materiale innen fenomenet innovasjon (Fagerberg et al. 2005). Det vil imidlertid ikke bli viet mye plass her. Det finnes også en mengde definisjoner og beskrivelser av hva fenomenet *innovasjon* inneholder. Den anerkjente Harvard-professoren Rosabeth Kanter sier at:

*“Innovation is putting new ideas into use. It's not necessarily invention. You don't necessarily have to have it dreamed up by yourself, but it's putting it into use, it's making it happen, that's innovation”* (Kanter 2014).

Innovasjon handler altså ikke bare om å skape nye ting eller prosesser, men også ta de i bruk. Det ligger en handlingskomponent i fenomenet. Innovasjon har i betydelig grad hatt oppmerksomheten rettet mot produktaspektet i organisasjoner. Altså å utvikle og ta i bruk nye varer, tjenester eller produkter til virksomheten. Men innovasjonsbegrepet omfatter også prosess, det vil si måten en produserer et produkt på. Vi skal ikke gå videre inn i distinksjonene mellom produkt og prosess innen innovasjon - det er gjerne slik at produkt og prosessinnovasjon ofte henger tett sammen (Fagerberg et al. 2005). I tilknytning til endring og innovasjon ligger også begrepsparene *exploration* og *exploitation* (March 1991). Disse fortjener en nærmere belysning. March (1991) trekker i sin artikkel fram viktigheten at organisasjoner har oppmerksomheten rettet mot både utforskning av ny kunnskap («exploration») og utnyttelse («exploitation»), og det å finne balansen mellom disse fenomenene. Exploration innebærer å forsøke nye ting, skape nye produkter, mens exploitation innebærer å gjøre mer av den en allerede gjør, men bedre å utnytte eksisterende kunnskap og teknologi. Vellykkede virksomheter må hele tiden holde på med begge elementene, en kan over tid ikke bare satse på det ene. Det er en strategisk utfordring for en virksomhet å balansere dette forholdet. March (1991) var i artikkelen særlig opptatt av læring i organisasjoner og nettopp det å finne balansen mellom utnyttelse og utforskning. Således henger også innovasjon tett sammen med læring.

### 9.2 Læring som sentral komponent i organisasjoner

Ønsket og nødvendigheten av forbedringer bereder grunnen for læring i organisasjoner. Læring foregår på ulike nivåer og på ulike måter. Læring skjer i betydelig grad på individnivået, men foregår også på team- og organisasjonsnivå. Levin og Rolfsen (2004) tar for seg læringsfenomenene erfaringslæring, praksislæring, og organisasjonslæring.

I *erfaringslæring* ligger det i selve begrepet at det bygger på en forestilling om at de erfaringer vi gjør oss, gir grunnlag for læring og utvikling. Evnen til å omsette erfaringer til ny innsikt er noe av grunntanken knyttet til denne læringsformen (Levin og Rolfsen 2004, s.58).

I *praksislæring* høster vi erfaringer og gjør endringer på bakgrunn av den kunnskap som kommer til uttrykk gjennom det konkrete arbeidet vi gjennomfører. Det er mye av den samme tenkningen som ligger bak erfaringslæring, men den er sterkere knyttet til selve handlingen i arbeidet. Evnen til å reflektere i handling er en sentral komponent. Donald Schön (1991) trekker fram at det unike læringspotensialet ligger i samspillet mellom praktisk utøvelse, handling og refleksjon over arbeidet koplet direkte til den konkrete arbeidsutførelsen, og mester-svenn-forholdet er egnet til å illustrere det.

*Organisasjonslæring* uttrykker den læring som skjer mellom organisasjonsmedlemmene, og den kommer kun til uttrykk gjennom det de gjør i fellesskap. Erfaringer gir grunnlag for endring, men det må allikevel komme til uttrykk på en mer eller mindre systematisk måte på organisasjonsnivå. Organisasjonslæring refererer til de læringsprosessene som skjer i organisasjonen, men også til organisasjonens og de ansattes relasjoner med eksterne interessenter (Filstad 2010). Organisasjonslæring omfatter således mer enn kun læring innenfor organisasjonens indre rammer.

Amy Edmondson (2012a) retter oppmerksomheten mot teamet som enhet. Det blir trukket fram som det beste og mest naturlige nivået for læring i organisasjoner. Det er både knyttet til at team er det mest anvendte formen for arbeid i kunnskapsorganisasjoner og størrelsen gjør også at den er godt egnet til læring og grunnlaget for endringer på organisasjonsnivået. Team generelt og *prosjektteam* spesielt, har jo også innovasjon og eksperimentering som sentrale momenter i sin funksjoner.

### 9.3 Læring i prosjekter

Med premisset om at prosjekt innebærer endring og derved også fornyelse, gjerne innovasjon i en eller annen form, er læring sentralt for arbeid i og med prosjekter. Læring i prosjektteamet har i all hovedsak samme likhetstrekk som læring i team generelt, og vil ikke bli gjenstand for noen spesifikk belysning her. Derimot vil vi noe kortfattet komme nærmere inn på hvordan organisasjoner som har prosjekter kan ivareta læring gjennom prosjekter i organisasjonen. Siden behovet for endring mer eller mindre er tilstede konstant, vil de fleste moderne virksomheter også gjennomføre prosjekter relativt hyppig. Det innebærer også at basisorganisasjonen bør forholde seg aktivt til læring knyttet til prosjekter. Det er særlig to hovedgrunner til at basisorganisasjonen retter oppmerksomheten mot læring og prosjekter:

- *Innholdsmessig kompetanse* (prosjektets kjerne), eller *kunnskapsintegrasjon* som Söderlund (2005) benevner det som. Læring knyttet til hvordan prosjektets oppgaver og målsetninger vil få innvirkning på basisorganisasjonen, er naturligvis sentralt. Den effekten prosjektet skal gi, skal bidra til at virksomheten når sine mål. Dersom det innføres et nytt IT-system i virksomheten gjennom et prosjekt, er læring knyttet til hvordan systemet fungerer, hvilke virkninger det vil gi og så videre, avgjørende for at det skal gi ønskede effekter. Den kompetansen prosjektteamet utvikler på temaet, må tas med videre inn i basisorganisasjonen og videre drift.

- *Prosjektmessig kompetanse*, hvordan lære av gjennomføring neste gang prosjekt skal gjennomføres. Svært mange organisasjoner gjennomfører prosjekter som en viktig del av virksomheten og da er det viktig å ta med erfaringer, reflektere, systematisere og etablere dette som læring. I større virksomheter som har et betydelig omfang på bruk av prosjekter, har en gjerne egne systemer og innordninger for dette, for eksempel prosjektkontorer, eller egne manualer og rutiner. Når det gjelder læring knyttet til prosjektrelatert kompetanse, vil både prosesserfaringer, læring knyttet til prosjektmetodikk, identifisering av suksessfaktorer, og en rekke andre forhold være temaer.

Siden læring er et viktig element for suksess og forbedringer, er det sentralt at profesjonelle organisasjoner som anvender prosjekter i sine endringsprosesser, er innstilt på å arbeide systematisk med læring i og med prosjekter (Jessen 2005). Utvikling av kompetanse og gode læringsløyper i tilknytning til prosjekter kan skje på ulike stadier i prosessen. Det kan være at en har avtalte punkter hvor en skal reflektere og legge grunnlag for læring *underveis* i prosessen, eller at det oppstår som enten akutt eller naturlig *underveis*. Videre vil mange prosjekter også gjennomføre systematiske refleksjoner og vurderinger i på forhånd avtale læringsløyper *etter at prosjektene er avsluttet*. Ofte har en virksomhet som anvender prosjektformen i utstrakt grad, etablerte rutiner for læringsprosesser (Karlsen 2013).

En læringsprosess som gjennomføres i etterkant av en prosjektperiode blir gjerne formidlet i form av en rapport, som tas videre i basisorganisasjonen. Det er imidlertid viktig at slike rapporter blir utformet slik at de er egnet til kunnskapen som er tilegnet, også kan komme framtidige prosjekter til gode (Andersen 2008).

#### 9.4 Utvikling av prosjektkompetanse

Krav og forventninger knyttet til stadig forbedringer og innovasjoner gjennom prosjektformen, bidrar til at utvikling av prosjektkompetanse blir stadig mer påkrevet (Sense 2011). Söderlund, Vaagaasar og Andersen (2008) tar i sin artikkel «*Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others*», for seg temaet knyttet til utvikling av prosjektkompetanse. Både det å ta i bruk relasjonene mellom interessentene i prosjekter, gjennom refleksjon og utvikle rutiner, kan disse i fellesskap bidra til en bedre anvendelse av ressurser og kompetanseutvikling.

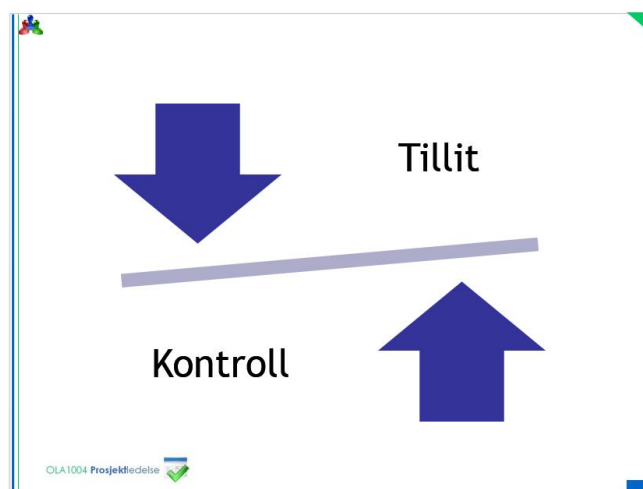
Sense (2011) tar i sin artikkel for seg læringens betydning i prosjektarbeid og hvordan utvikling av et konsept kan bidra til utviklingen av særlig organisatorisk læring i prosjektarbeid. Gjennom en tilnærming hvor situert læring er sentralt mener han at prosjekter er svært godt egnet for organisatorisk læring. Han trekker fram at prosjekter og prosjektteam har potensiale til å bli mer høyproduktive læringsarenaer fordi de er strukturert og operasjonelt atskilt fra de mer standardiserte organisasjonsformen, noe som kan gi bedre grunnlag for læring og å kunne ha tillit, utvikle relasjoner og vekst (Sense 2011, s. 992).

Systematisering av læringsprosesser i og gjennom prosjekter er gjerne noe som særlig foregår i slutfasen eller etter at prosjekter er avsluttet. Prosjektstutt og vurdering av måloppnåelse er tema i neste kapittel. Men først kort om tillit i prosjekter.

## 9.5 Tillit i prosjekter

I arbeidslivet vil en komme i ulike situasjoner hvor en står ovenfor etiske utfordringer med tanke på valg og beslutninger. Det gjelder også for prosjekter og eksempelvis kan det være situasjoner hvor en som prosjektleder må velge hvordan en rapporterer til prosjekteier om status for prosjektet når årsaken til en forsinkelse kan være at noen prosjektmedlemmer ikke har fått avklart forhold med leverandører, eller lignende. Alm, Andersen, og Kvalnes (2013) tar for seg slike forhold i sin artikkel, og temaet vil derfor ikke bli nærmere belyst her. I den samme artikkelen er hovedtemaet knyttet til tillit i prosjekter (Alm, Andersen, og Kvalnes 2013). Tillit er viktig i alle relasjonelle forhold, også i prosjekter. Tillit handler om at du legger til grunn at det den andre gjør eller skal gjøre, har gode intensjoner. Tillit baserer seg på at vedkommende som gis denne, har:

*Kompetanse* eller evnen som skal til for å utføre den aktuelle handlingen. *Velvilje*, ved at en har en positiv innstilling til den som regner med at handlingen blir utført. Og at vedkommende har *integritet*, som gjør at det er et samsvar mellom ord og gjerning, mellom holdninger og praksis (Alm, Andersen, og Kvalnes 2013).



Figur 9.1 Tillit og kontroll

Motsatsen til tillit er kontroll og fraværet av tillit krever at relasjonen må baseres på kontroll, noe som er lite effektivt for framdrift og måloppnåelse. Det er naturligvis ønskelig med tillit i stedet for kontroll, men et tillitsforhold må bygge på mange elementer og tar tid å etablere. Det gjelder i arbeidslivet generelt, men for prosjekter er det ofte en ekstra dimensjon knyttet til dette. Fordi prosjekter gjerne utføres i midlertidige fellesskap og med sammensetninger av et mangfold av profesjoner og kompetanseområder. Det å bygge tillit på kort tid, særlig i teamsammensetning er utfordrende og krever at en åpner seg og legger til grunn at de andre i teamet har gode intensjoner (Edmondson 2012b). I artikkelen «Tillit i prosjekter» tar Alm, Andersen, og Kvalnes (2013) for seg hvordan tillit i prosjekter gjør seg gjeldende, og temaet blir derfor ikke nærmere belyst her.



## 10. Prosjektslutt, måloppnåelse og effektrealisering

### 10.1 Prosjektavslutning

Noe av det som kjennetegner prosjekt er at den i motsetning til ordinære organisasjoner, er at den er utformet med tanke på at den skal ha en avgrenset levetid (Pinto 2010). Det er imidlertid ikke alltid slik at prosjekter avsluttes som planlagt. Det er ulike årsaker til at prosjekter avsluttes, enten det er innenfor eller utenfor de rammene prosjektet er planlagt utfra.



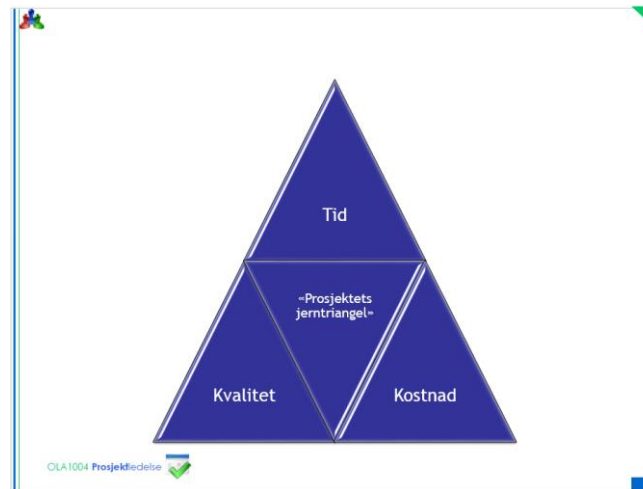
Figur 10.1 Prosjektavslutning

Den ønskede sluttårsaken for prosjekter er normalt at den slutter som planlagt. Selv om prosjektforløpet normalt ikke blir helt som planlagt er det allikevel slik at en for mange prosjekter klarer å justere kursen og tilpasse planene slik at prosjektet avsluttes innenfor de rammer som er lagt. Samtidig er det også slik at svært mange prosjekter ikke oppnår de målsetninger som er satt og mange avsluttes uten at prosjektet er ferdig. Som det framkommer av momentene i figuren ovenfor, kan det skyldes mange forhold. Prosjekter innbefatter betydelig grad av endring og nyskapning og det vil ofte komme situasjoner hvor slike forandringer ikke lar seg gjennomføre. I noen tilfeller setter en i gang prosjekter før basisorganisasjonen er moden for det, eller det kan være at teknologi eller andre kontekstuelle elementer ikke var tilgjengelig eller modent for prosjektgjennomføring.

Ved store prosjekter ser en særlig at de kan bli så altoppslukende, prestisjefylte og gjerne uoversiktlige at de begynner å leve sitt eget liv (Flyvbjerg, Bruzelius, og Rothengatter 2003). Et eksempel på det er Tress-90 prosjektet som Staten ved Rikstrygdeverket satte i gang på begynnelsen av 90-tallet, men som aldri ble fullført, selv om kostnadene overskred over 1 milliard kr.

Veldig ofte kan prosjekter som avsluttes av annen årsak enn det normale, knyttes til enten uklare vurderinger i forkant og således brister i fundamentet, eller knyttet til manglende oppfølging og ansvarsklarhet. Disse elementene er Andersen, Grude og Haug (2011) når de omtaler fallgruver i prosjektarbeid.

I mer tradisjonell prosjektstyringstenking er det såkalte «prosjektets jerntriangel» gjerne førende for prosjektets vellykkethet. Jerntriangelet består av elementene tid, kostnad og kvalitet, og selv om disse er sentrale målekriterier etter at prosjektet er avsluttet, er det nødvendig å ha et mer nyansert bilde av kriterier for vurderinger av resultat og potensielle effekter.



Figur 10.2 «Prosjektets jerntriangel»

## 10.2 Effektrealisering

Det er gjerne først når prosjektet er avsluttet at effektene av selve prosjektresultatet vil komme til uttrykk. En omorganisering i en virksomhet vil for eksempel ikke gi særlige effekter før omorganiseringsprosessen er gjennomført og den nye organiseringsmåten har virket en periode. At effektene ikke kommer til uttrykk før prosjektmålet er nådd ble belyst tidligere her. Med begrepet *effektrealisering* menes at prosjektets resultatmål kommer til uttrykk ved at det gir en effekt som er ønsket eller intendert for oppdragsgiver. Suksesskriterier er gjerne begrep som anvendes i den forbindelse (Andersen 2008). For de fleste prosjekter vil det være knyttet til at prosjektresultatet gir en ønsket virkning for basisorganisasjonen.



Figur 10.3 Effektrealisering

### *Effektrealisering - vurdere når?*

Når prosjektet nærmer seg slutten eller er avsluttet er det viktig at en vurderer hvilke effektmål som opprinnelig var satt og *når* slike effekter kan forventes og innfris. I moderne prosjektarbeid hvor oppmerksomheten er rettet mot verdiskapning for virksomheten, er det også normalt at forventningene til effektpotensiale kan endres over tid. Det er allikevel sentralt at oppdragsgiver før prosjektoppstart har vurdert den potensielle effektrealiseringen av prosjektet. Det vil bidra til at det er enklere å samstemme behov, forventninger, krav og ønsker fra de sterkest involverte aktørene. Å gjøre det i forkant bidrar videre til at det blir klarere målsetninger, bedre planer og enklere å gjennomføre prosjektet målstyrt. Det er enklere å gå i en retning når du vet hvor du skal gå. Samtidig vil prosjekter hele tiden måtte forholde seg til usikkerhet og endringer. Etterhvert som prosjektet skrider fram får aktørene mer kunnskap om produktutviklingen og potensiale for å kunne realisere ønskede effekter av prosjektet. I tillegg vil det i løpet av prosjektperioden oppstå situasjoner som ikke var tilstede da prosjektet startet opp. Slike situasjonsendringer, som for eksempel ny teknologi eller endrede rammebetingelser, vil kunne medføre at planlagte effekter ikke er realiserbare. Både kunnskapsendringer og situasjonsendringer er momenter som taler for at en i mange tilfeller må justere forventninger til effektrealisering underveis (Karlsen 2013).

### *Hvem vurderer effektrealisering?*

Gevinstene og vurderinger knyttet til effektrealisering må utføres av noen. *Hvem* skal vurdere effektrealisering? Det er særlig prosjekteier, som sammen med prosjektleder og prosjektteamet forøvrig som setter rammene for hvilke forventninger en skal ha til potensielle gevinstmuligheter (Karlsen 2013). En rekke prosjekter er som vi har vært inne på tidligere, initiert og gjennomført med flere oppdragsgivere og en rekke interessenter som er involvert. Eksempler på slike prosjekter kan være store veiutbygginger, offshore-utbygginger, gigantarrangement som olympiske leker. I slike tilfeller er det særlig viktig at flere enn de aktørene som er direkte inkludert i prosjektorganisasjonen også trekkes inn i vurderingene av effektrealiseringen.

### *Hvordan vurdere effektrealisering?*

For å kunne vurdere effektrealiseringen er det ikke tilstrekkelig med å avklare hvem og når. Det er også nødvendig å forholde seg til *hvordan* effektrealiseringen skal vurderes og eventuelt måles, noe som vil variere mellom de ulike typer prosjekter. Det vil for eksempel oftest være enklere å vurdere og måle effekten av et nytt produkt som er utviklet gjennom et prosjekt for en organisasjon, enn det er å vurdere effekten av en omorganisering av en avdeling. At det kan være vanskelig å måle eller vurdere rimelig presist effekter, fritar ikke prosjekteier ansvaret for å få forsøke å foreta disse vurderingene. Spesielt siden prosjekter anvendes i stor utstrekning er det nødvendig at en har et aktivt forhold til vurdering av effekter, og det gjøres gjerne gjennom det som benevnes som *suksesskriterier*. For å kunne vurdere effektene av prosjektresultatet må det være mulig å identifisere slike kriterier tilstrekkelig klart. Organisasjoner opererer i sammenhenger hvor ting henger sammen, og det er komplekse relasjoner mellom både saksforhold og aktører (Scott 2008). Det innebærer også at det kan være utfordrende å skille ut effekter av hva som skyldes prosjektresultatet alene, og hva som eventuelt skyldes indirekte eller direkte andre forhold. At mulige årsakssammenhenger er såpass



komplekst må en leve med. Det må allikevel ikke hindre en fra å forsøke å identifisere hensiktsmessige kriterier en kan måle etter. I all den tid effektmålene - eller suksesskriteriene som er betegnelsen som anvendes i størst grad her - er satt i forkant eller underveis, må en forsøke å måle de. Selve målbarheten av ulike kriterier vil ikke bli vurdert nærmere her, selv om det er en betydelig og viktig diskusjon. Det er ulike metoder som kan være aktuelle for å vurdere og måle suksesskriterier og effektrealisering. Dersom en i forkant har satt opp eksplisitte og målbare kriterier, kan en anvende disse målene til å vurdere opp mot faktisk situasjon på et gitt tidspunkt. Ofte er det ikke så enkelt, en må gjerne mer aktivt skaffe seg data som grunnlag for å måle og vurdere. Det er gjerne særlig aktører som blir sterkest berørt av prosjektresultatet, som oftest ansatte i basisorganisasjonen eller tilhørende kunder eller brukere, som er de mest sentrale å forholde seg til. Da kan tradisjonelle metodologiske hjelpemidler som intervjuer og samtaler, observasjon eller spørreskjema være aktuelt. Datamateriale anvendes så til å vurdere og måle i hvilken grad intendert effektrealisering er oppnådd. En bør også være oppmerksom på at det kan komme uintenterte effekter av prosjektresultatet. Disse kan være både av positiv og negativ karakter for de berørte.

Hensikten med å måle effekter er flersidig. Det er gjennom å ha en oppmerksomhet knyttet til det, egnet til å bidra til å maksimere gevinstene av prosjektet. Målinger og systematiske vurderinger vil bidra til læring som andre prosjekter kan dra nytte av. Det vil også sette en i stand til identifisere hva som faktisk ble oppnådd gjennom prosjektet, hva som eventuelt ikke fikk til og kunne forklare hvorfor resultatet ble som det ble. Det hjelper en også til å kunne identifisere uventende gevinster prosjektet skapte. Og sist men ikke minst, det bidrar til å skape en oppmerksomhet mot og en god kultur for effektrealisering i prosjektarbeid (Karlsen 2013).

## 11. Avslutning

Prosjekter er unike. Allikevel er det mulig å identifisere mange fellestrekk for prosjekter i arbeidslivet. Noen sentrale fellestrekk har blitt belyst her. Det er allikevel viktig å være klar over at prosjekters mangfoldighet, og siden prosjekter anvendes i så stort omfang i arbeidslivet, er kunnskap om fenomenet spesielt viktig. Med utgangspunkt i et helhetlig konsept gjennom et pågående lærebokprosjekt er presentert i forbindelse med undervisning, så skal det sammen med supplerende litteratur bidra til en mer helhetlig forståelse og innsikt i fenomenet<sup>6</sup>. En tilnærming gjennom bruk av *Prosjekt-SOLA* har hatt til intensjon om å skulle gi en oversikt som viser kompleksiteten knyttet til prosjekt i arbeid. Samtidig har det vært en ambisjon om systematisere ulike temaer, begreper og momenter knyttet til fenomenet.



Figur 11.1 Prosjekt-SOLA

Styring, organisering, ledelse og arbeidsform er begreper som er abstrakte i form at det konstruerte fenomener (Grey 2013). Det er også slik at når vi ser nærmere på disse begrepene, så kan en ikke trekke klare skiller mellom de. Som vi har vært inne på, vil for eksempel ikke styring og ledelse kunne holdes helt atskilt. Allikevel påstår vi at det er hensiktsmessig å utforme en framstilling hvor disse fire elementene behandles separat.

At prosjekt først og fremst er et virkemiddel for at en virksomhet skal nå andre mål, har også vært et sentralt tema her. *Verdiskapende prosjektledelse* vektlegger nettopp viktigheten av å rette oppmerksomheten mot at prosjekter skal skape verdier for en oppdragsgiver. Prosjekter innebærer endring for de som blir berørt av prosjektet. Basisorganisasjonens ambisjoner og målsetninger er årsakene til at prosjekter blir igangsatt, og de potensielle effektene av prosjektets resultater, er det mest sentrale knyttet til prosjekter. Premissene om at prosjekt innebærer *endring* er også et vesentlig moment for å kunne forstå moderne prosjektledelse. Prosjekt innebærer noe nytt og det igjen medfører en ny situasjon for basisorganisasjonen, enten det er i form av et nytt produkt eller

<sup>6</sup> Det er pensumlitteratur fra emnet OLA1004 Prosjektledelse ved HiL som er utgangspunktet, jf. første kapittel. Konseptet er presentert i undervisningen, og en takk rettes til studenter som har gitt tilbakemeldinger på dette i forbindelse med undervisningen og annen dialog.

en ny prosess, måte å gjøre tingene på. Siden organisasjoner i betydelig grad gjennomfører prosjekter i stort omfang, er det også viktig å ha betydelig oppmerksomhet knyttet til *læring* (Söderlund, Vaagaasar, og Andersen 2008). Læring vil være knyttet til at en får ny innsikt som medfører at en endrer handlingsmønster i større eller mindre grad. Det vil for prosjekters del både kunne være knyttet til det som omfattes av prosjektets innhold, eller ny innsikt i måter å gjennomføre prosjekter på.

En ambisjon med dette dokumentet har vært å bidra til en mer helhetlig forståelse av prosjekt i arbeid som fenomen. Samtidig er det grunn til å gjenta at det også er et ledd i prosess fram mot en lærebok om temaet. Det er også tatt utgangspunkt i at dokumentet skal være et supplement til annen pensumlitteratur for emnet OLA1004 Prosjektledelse. Derfor er det også noe preget av at det er enkelte momenter som ikke er særlig grundig belyst. Det er allikevel ment som et bidrag til å skape en bedre forståelse for fenomenet prosjekt i arbeidslivet. Prosjektfaget er ennå relativt ungt som fagfelt, men med det omfang som prosjekt anvendes i arbeidslivet, er det all grunn til å anta at det vil være en betydelig videreutvikling av forståelsen for fenomenet, og at innsikten i de mange komplekse varianter av fenomenet vil øke (Morris, Pinto, og Söderlund 2011). Således er dette dokumentet å betrakte som et lite bidrag i den retning.

## Litteraturliste

- Alm, Kristian, Erling S. Andersen, og Øyvind Kvalnes. 2013. "Tillit i prosjekter." *Magma* (3):8.
- Andersen, Erling S. 2008. *Rethinking project management: an organisational perspective*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude, og Tor Haug. 2009. *Måltrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI-forlaget.
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arnulf, Jan Ketil. 2014. "Kommunikasjon og ledelse." I *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, redigert av Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil Arnulf, S. 125-148. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bang, Henning, og Thomas Nettet Midelfart. 2012. *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bass, Bernard M., og Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Belbin, R. Meredith. 1981. *Management teams: why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Briner, Wendy, Colin Hastings, Michael Geddes, Michel Esnault, og Espen Hagerup. 2000. *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brønn, Peggy Simcic. 2014. "Kommunikasjon og organisasjoner." I *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, redigert av Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil Arnulf, S. 49-70. Bergen: Fagbokforlaget.
- Carlsen, Arne, Stewart Clegg, og Reidar Gjersvik. 2012. *Idea work: om profesjonell kreativitet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- De Paoli, Donatella. 2013. Hvordan lykkes med virtuelle team? *BI Leadership Magazine*, 19.
- Doran, George T. 1981. "There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives." *Management Review* 70 (11):35.
- Edmondson, Amy C. 2012a. *Teaming: how organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edmondson, Amy C. 2012b. "Teamwork On the Fly." *Harvard Business Review* 90 (4):72-80.
- Ekman, Gunnar. 2004. *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Elstad, Beate, og Donatella De Paoli. 2014. *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Engwall, Mats. 2003. "No project is an island: linking projects to history and context." *Research Policy* 32 (5):19.
- Fagerberg, Jan, David C. Mowery, Richard R. Nelson, Bjørn Terje Asheim, Kristine Bruland, og Stine Grodal, red. 2005. *The Oxford handbook of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Falkheimer, Jesper, og Mats Heide. 2014. "Prinsipper for kommunikasjon." I *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, redigert av Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil Arnulf, S. 27-48. Bergen: Fagbokforlaget.
- Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforl.
- Flyvbjerg, Bent, Nils Bruzelius, og Werner Rothengatter. 2003. *Megaprojects and risk: an anatomy of ambition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fogh Jensen, Anders. 2009. *Prosjekt mennesket*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Gaddis, Paul O. 1959. "The Project Manager." *Harvard Business Review* 37 (3):89-97.
- Grenness, Carl Erik. 1999. *Kommunikasjon i organisasjoner: innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Grey, Chris. 2013. *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying*

- organizations*. London: Sage.
- Hannagan, Tim. 2008. *Management: concepts & practices*. Harlow, England: FT/Prentice Hall.
- Hersey, Paul, og Kenneth H. Blanchard. 2008. *Management of organizational behavior: leading human resources*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Horne, Anne, og Anita Horvei Henriksen. 2005. *Tenning eller utbrenning?: utfordringer og muligheter i prosjektarbeid*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jessen, Svein Arne. 2005. *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jørgensen, Sveinung, og Lars Jacob Tynes Pedersen. 2013. *Ansvarlig og lønnsom: strategier for ansvarlige forretningsmodeller*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Kahneman, Daniel. 2012. *Thinking, fast and slow*. London: Penguin Books.
- Kanter, Rosabeth Moss. 2014. "Three Ways To Innovate." Hentet 11.03.2014. <http://www.hbs.edu/news/articles/Pages/three-ways-to-innovate.aspx?sf23792616=1>.
- Karevold, Knut Ivar. 2014. "Kommunikasjon i grupper." I, S. 247-279. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Klemsdal, Lars. 2013. *Hva trenger vi ledere til?: organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kotter, John P. 1996. *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Kuvaas, Bård. 2010. "Smart uten SMARTe mål." Hentet. <http://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/Smart-uten-SMARTe-mal-/>.
- Ladegård, Gro, og Signy Irene Vabo, red. 2010a. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ladegård, Gro, og Signy Irene Vabo. 2010b. "Ledelse og styring - teoretisk rammeverk." I *Ledelse og styring*, redigert av Gro Ladegård og Signy Irene Vabo, 15-38. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larson, Erik W., og Clifford F. Gray. 2011. *Project management: the managerial process*. Boston: McGraw-Hill.
- Levi, Daniel. 2014. *Group dynamics for teams*. Los Angeles: SAGE.
- Levin, Morten, og Monica Rolfsen. 2004. *Arbeid i team: læring og utvikling i team*. Bergen: Fagbokforl.
- March, James G. 1991. "Exploration and Exploitation in Organizational Learning." *Organization Science* 2 (1):71-87.
- Martinsen, Øyvind L., og Lars Glasø. 2013. "Personlighet og ledelse." I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, redigert av Rune Rønning, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen, S. 47-74. Bergen: Fagbokforlaget.
- McClelland, David C. 1987. *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry. 2009. *Managing*. San Fransisco, CA: Berrett-Koehler.
- Morris, Peter W. G. 2011. "A Brief History of Project Management." I *The Oxford handbook of project management*, redigert av Peter W. G. Morris, Jeffrey K. Pinto og Jonas Söderlund. Oxford: Oxford University Press.
- Morris, Peter W. G., Jeffrey K. Pinto, og Jonas Söderlund, red. 2011. *The Oxford handbook of project management*. Oxford: Oxford University Press.
- Müller, Ralf, og J. Rodney Turner. 2010. *Project-oriented leadership*. Farnham: Gower.
- Nylehn, Børre. 2002. *Prosjektorganisering: teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rognes, Jørn Kjell. 2008. *Forhandlinger*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schmid, Bernhard, og Jonathan Adams. 2008. "Motivation in project management: The project

- manager's perspective." *Project Management Journal* 39 (2):60-71. doi: 10.1002/pmj.20042.
- Schön, Donald A. 1991. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Aldershot: Avebury.
- Scott, W. Richard. 2008. *Institutions and organizations: ideas and interests*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Scott, W. Richard, og Gerald F. Davis. 2014. *Organizations and organizing: rational, natural, and open systems perspectives*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education.
- Sense, Andrew J. 2011. "The project workplace for organizational learning development." *International Journal of Project Management* 29 (8):986-993. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.01.012>.
- Simon, Herbert A. 1965. *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: Free Press.
- Singsaas, Øystein, og Sverre Sivertsen. 2012. *Vel møtt!: håndbok for bedre møter*. Oslo: Gyldendal arbeidsliv.
- Skyttermoen, Torgeir. 2013. *En narrativ beretning om et prakademisk utviklingsarbeid: profileringsdokument*. Vol. nr 158/2013. Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.
- Skyttermoen, Torgeir. 2014. Prosjekt er bare et middel. In *torgeirskyttermoen.no*.
- Stokkeland, Harald, og Jakki Moore. 2012. *Mye bedre møter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Syversen, Trine Løvd, Torgeir Skyttermoen, og Sveinung Jørgensen. 2013. "'I pose og sekk?': Mot en prakademisk utdanning i organisasjons- og ledelsesfag." I *Ny praksis - ny kunnskap : om utviklingsarbeid som sjanger*, redigert av Gerd Bjørke, Harald Jarning og Olav Eikeland, S. 211-226. Oslo: ABM-media.
- Söderlund, Jonas. 2005. *Prosjektledning & projektkompetens: perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- Söderlund, Jonas, Anne Live Vaagaasar, og Erling S. Andersen. 2008. "Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others." *International Journal of Project Management* 26 (5):517-526. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.06.002>.
- Sørhaug, Tian. 2010. "Lederskap: Mellom ledelse og styring." I *Ledelse og styring*, redigert av Gro Ladegård og Signy Irene Vabo. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tuckman, Bruce W., og Mary Ann C. Jensen. 1977. "Stages of Small-Group Development Revisited." *Group & Organization Studies* 2 (4):419-427.
- Tysen, Ana K., Andreas Wald, og Patrick Spieth. 2014. "The challenge of transactional and transformational leadership in projects." *International Journal of Project Management* 32 (3):365-375. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>.
- Westhagen, Harald, Erik Røine, Tor Kjeldsen, Kjell Gunnar Hoff, og Ole Faafeng. 2008. *Prosjektarbeid: utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. Boston, Mass.: Pearson Education.



Høgskolen i Lillehammer / Lillehammer University College  
Postboks/P. O. Box 952, 2604 Lillehammer, Norway  
Telefon/phone: (+47) 61 28 80 00

**[www.hil.no](http://www.hil.no)**