

Et nærmere blikk på transformativ ledelse og transaksjonsledelse i prosjektdrevne bedrifter

*«Hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere kunne møte på i spennet mellom
transformativ og transaksjonsledelse»*

Jelena Serbula

Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet (KULA)

45 Studiepoeng

Institutt for pedagogikk

Det utdanningsvitenskapelige fakultet



Sammendrag

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

Tittel	Et nærmere blikk på transformativ ledelse og transaksjonsledelse i prosjektdrevne bedrifter
Av	Jelena Serbula
Emnekode	Ped4491
Semester	Vår 2022

Stikkord
<ul style="list-style-type: none">• Prosjekt• Prosjekt ledelse• Prosjektdeltakere• Transformativ ledelse• Transaksjons ledelse• AI-modellen• Løft-metoden• Prosjektutfordringer• Konflikter -og konfliktløsning• Mellommenneskelige konflikter

Et nærmere blikk på transformativ ledelse og transaksjons ledelse i prosjektdrevne bedrifter

- «Hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere kunne møte på i spennet mellom transformativ ledelse og transaksjonsledelse»

© Jelena Serbula 2022

Et nærmere blikk på transformativ ledelse og transaksjonsledelse i prosjektdrevne bedrifter-
«Hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere kunne møte på i spennet mellom
transaksjonsledelse og transformativ ledelse»

Jelena Serbula

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk:

Sammendrag

Bakgrunn for temaet: Forsking viser til lite funn på måten psykologisk tilnærming til ledelse bidrar til å påvirke prosjektlederes arbeid med å lede prosjekter. Det som litteraturen derimot viser til, er hvordan den transformativ og transaksjonsorienterte ledelsesformen kan bidra til å bedre samspillet mellom ulike aktører og medlemmer i et prosjekt (McClesky, 2014; Faure, 2006). Den transformativ lederformen er i større grad psykologisk noe som gjør lederformen svært aktuell å benytte dersom ulike utfordringer skulle oppstå i et prosjekt. Den transaksjonsorienterte ledelsesformen vil på den andre siden ha et resultat-orientert fokus som er fordelaktig når prosjektledere skal lede prosjekter med klare målsettinger. For å kunne svare på problemstillingen *«hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere kunne møte på i spennet mellom transformativ og transaksjonsorientert ledelse»* vil denne masteroppgaven ta utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene:

- Hva forteller prosjektledere om måloppnåelse, veiledning og motivasjon i prosjektledelse?
- Hvilke erfaringer har prosjektledere med ulike prosjektutfordringer?
- Hvordan kan prosjektledernes erfaringer forstås i lys av teori om transaksjonsledelse og transformativ ledelse?

I denne masteravhandlingen nevnes utfordringer som prosjektutfordringer prosjektledere har erfaring med ved måloppnåelse, veiledning og gir tilbakemeldinger, og motivasjon av prosjektdeltakere. Mer komplekse utfordringer kan oppstå dersom involverte parter av prosjektet opplever konflikter med hverandre. Masteroppgaven vil også ta for seg prosjektutfordringer som konflikter. Prosjektutfordringer som konflikter vil kunne oppstå der f.eks. ulike deltakere opplever at de ikke kan komme til enighet rundt tanker, ideer og viktige avgjørelser som på en eller flere måter vil kunne påvirke et prosjekt. Som en naturlig tematikk vil jeg derfor nevne konflikthåndtering og konfliktløsning i et prosjektarbeid i denne oppgaven. Konfliktløsning i grupper og organisasjoner har i de siste årene fått større plass i litteraturen (Langslet, 2017).

Studier viser til bruken av en psykologisk og sosiokonstruktivistisk modell kalt for *Appreciative Inquiry* (Faure, 2006). En sosiokonstruktivistisk ledelsesmodell vil kunne ta utgangspunkt i måten ideer, tanker og refleksjoner formes i fellesskap mellom mennesker.

Modellen kjennetegnes også som psykologisk da den tar utgangspunkt i et fokus på å forbedre samspillet mellom ulike mennesker ved å f.eks. fokusere på positive utfall i et arbeid i motsetning til det som ikke fungerer (Faure, 2006). I 2017 skrev psykolog, Gro Johnsrud, en bok om den modifiserte versjonen av den velkjente Appreciative Inquiry-modellen. Metoden kalles for «løft». I sin bok *«løft for ledere»* tar hun opp enkle grep til hvordan ledere kan oppnå suksess i sitt arbeid, og hvordan konflikter kan løses ved bruk av metoden.

Metode: For å kunne svare på problemstillingen *«hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere møte på i spennet mellom transformativ ledelse og transaksjonsledelse»*, benyttet jeg meg av et kvalitativt intervju. Jeg intervjuet fire informanter fra tre ulike bedrifter. Bedriftene som jeg har tatt utgangspunkt i er Telia. A. S, Future Home og Metier OEC der to av prosjektlederne er fra Metier OEC, en prosjektleder er fra Future Home og en annen er fra Telia. De to første informantene har erfaring med tekniske prosjekter, mens den tredje har erfaring med både tekniske prosjekter og byggeprosjekter, og den siste informanten har erfaring med byggeprosjekter. Jeg har tatt utgangspunkt i prosjektledere fra ulike bedrifter da jeg ønsker å se på ulike likheter og forskjeller i måten prosjektledere leder prosjekter på.

Funn: Funnen viser til at det som er felles for prosjektledere er at alle har et fokus på at prosjektmål og oppgaver er klart og tydelig definert før prosjektarbeidet starter. Prosjektlederne viser til ulike prosjektutfordringer som kan oppstå ved planlegging av mål i et prosjekt. For en av informantene nevnes en utfordring ved prosjekt målene at de kan bli utydelige, og at rask fremgang av visjonære mål settinger vil kunne gjøre det utfordrende å se målbildet i prosjektet. For en annen informant nevnes at en utfordring med målplanleggingen vil være å ta hensyn til andres ideer og preferanser for hvilke målsettinger som prosjektet skal ha.

På tematikken som fanger opp veiledning i prosjektledelse, påpeker informantene flere forskjeller enn likheter i hvordan prosjektlederen veileder prosjektdeltakere. For en av informantene vil veiledning innebære at prosjektleder er så tydelig som mulig rundt undermålene og hovedmålene som etableres før prosjektstart. For en annen informant vil den beste veiledningen ta fokus på at prosjektleder erkjenner rom til forbedring og har en åpen dialog med prosjektdeltakerne om hvordan prosjektarbeidet kan forbedres. Funnene viser også til at det er flere forskjeller enn likheter ved hva informantene mener er utfordrende ved å gi tilbakemeldinger til prosjektdeltakere.

Ved tematikken «motiverende prosjektledelse» nevnes forskjeller i måten informantene motiverer, og hvilke syn informantene har på motivasjon, og måten de selv motiverer prosjektdeltakere. Likevel vil prosjektledernes måte å motivere prosjektdeltakere på kunne tolkes med utgangspunkt i den transformativ ledelsesformen. Da en av informantene forklarer at en leder er motiverende ved å sette tydelige, oppnåelige og godt forankra mål i et team. Peker en annen mot at det som er motiverende er prosjektledere som skryter av andre, og som evner å vise egenskaper som er positive, og vise disse gode og positive egenskapene til prosjekt deltakere i ulike settinger. Ved spørsmålene om *hva det er som gjør en prosjektleder motiverende?* svarer en av informantene at motiverende ledelse er å sørge for at de som er med i et prosjekt finner det meningsfylt å drive med prosjektet.

Informantene viser også å ha ulikt fokus når det kommer til *hvordan de løser konflikter i et prosjektarbeid*, men også ved denne tematikken vil de fleste informantene kunne peke mot et overordnet fokus på en løftfokusert og positivt sentrert tilnærming. Noe som knytter prosjektledernes måte å håndterer og løse konflikter på mot den transformativ ledelsesformen. Noen informanter nevner at konflikthåndtering på likhet med å innebære, 1) å finne ut av om det er en konflikt. Men andre informantene nevner at konflikthåndtering innebærer at prosjektleder ikke stuper inn i konflikten, og 3) er i jevnlig dialog med prosjektdeltakere for klare å fange opp konflikten.

Konklusjon: Den transformativ og transaksjonsorienterte ledelsesformen fremtrer på ulike måter blant prosjektlederne ved måloppnåelse, motivasjon, veiledning og konflikthåndtering. Alle prosjektlederne viser å stå mellom en transformativ og transaksjonsorientert ledelsestilnærming når de gir veiledning, men dette fokuset uttrykkes på ulike måter. Prosjektledernes måte å lede prosjekter med henhold til hva de gjør for å utvikle målsettinger, og hvilke fokus de har ved måloppnåelse vil derimot kunne forstås med utgangspunkt i begge ledelsesformene.

De fleste prosjektlederne vektlegge ulike utfordringer ved motivasjon, veiledning og måloppnåelse i prosjektledelse. Likevel vil prosjektledernes måte å motivere og håndtere konflikter på kunne forstås med utgangspunkt i den transformativ ledelsesformen da prosjektlederne tar fokus på inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering, og ha et positivt og løsningsfokusert tilnærming for å løse konflikter. Prosjektlederne nevner ulike utfordringer i et prosjektarbeid. Blant slike utfordringer nevnes utvikling av visjonære mål i

byggeprosjekter og tekniske prosjekter. For en av prosjektlederne vil en utfordring med å motivere prosjektdeltakere være å finne ut av nye måter å få prosjektdeltakere og prosjektaktører til å reflektere over hva som er motiverende for dem, mens en annen nevner dårlige og konkrete tilbakemeldinger som utfordrende da det krever at prosjektlederen bruker tid til å sette seg inn i prosjektarbeidet, og at prosjektdeltakere kan bli skuffet. For en prosjektleder som har erfaring med både tekniske prosjekter og byggeprosjekter, vil det være utfordrende å gi transaksjonsorienterte tilbakemeldinger ved veiledning.

Forord

Denne prosessen har vært fylt med både lange og tunge skrivenetter og ikke fult så lange og tunge skrivenetter. Det har gått litt i ett i perioder der jeg har syns det har vært utfordrende å komme i mål. Men likevel må jeg si at det føles helt fantastisk å endelige komme til det punktet der jeg kan si meg ferdig med masteroppgaven.

Jeg ønsker å gi et stort takk til alle som har sagt ja til å delta på masterprosjektet mitt både kontaktpersoner og informanter. Tusen takk til alles bidrag. Det setter jeg utrolig stor pris på!

Mange takk til min hovedveileder i prosjektet Marte Lorentzen, og biveileder Hege Hermansen som har vært tålmodige nok med meg gjennom hele prosessen. Innspillende har vært konstruktive og har satt meg i et velfortjent tenkespor som jeg føler har hjulpet meg godt på veien!

Tusen takk Johann. G. Albert for at du har sagt ja til å sette meg i kontakt med aktuelle informanter til prosjektet, og for at du har tatt deg tid til å ha samtaler der vi har utvekslet kunnskap om AI-modellen og Løft-metoden.

Takk til Thomas K. Rosseland for å ha sagt ja til å sette meg i kontakter med aktuelle informanter!

Og sist, men ikke minst, takk til mine venner og min familie for å ha motivert meg fremover i tider hvor det har vært vanskelig å se sluttmålet!

Tusen takk alle sammen! ☺

Oslo, Juni 2022

Jelena Serbula

Innholdsfortegnelse

Sammendrag stikkordliste	2
Sammendrag.....	5-8
Forord	9
1. Introduksjon	13
1.1 Presentasjon av tema	13-14
1.2 Formål med oppgaven.....	14-15
1.3 Avgrensning, problemstilling og oppgavens forskningsspørsmål	15
1.4 Utvalg av teori.....	15-16
2. Teori	17
2.1 Hva er prosjektledelse?	17-18
2.1.1 Hva gjør prosjektleder?	19
2.2 Den transformative prosjektlederen	20-23
2.2.1 AI-modellen	23-24
2.2.2 Løft- metoden.....	24-25
2.3 Den transaksjonsorienterte prosjektlederen.....	25-28
2.3.1 Aktiv styring og konflikthåndtering i prosjektledelse.....	28-30
2.4 Oppsummering av kapittel 2	31-32
3. Metode.....	33
3.1 Valg av metode og forskningsdesing	33-35
3.1.1 Utvalg av informanter	35-37
3.2 Kvalitativt intervju og intervjuguide	37-42

3.3 Transkribering og analysering.....	42-45
3.4 Etske vurderinger	46-47
3.5 Hvordan sikre god kvalitet?	47-48
3.5.1 Reliabilitet (pålitelighet)	48-50
3.5.2 Validitet (gyldighet)	50-52
3.5.3 Generaliserbarhet.....	52
3.6 Oppsummering av kapittel 3	53-54
4. Funn.....	55
4.1 Måloppnåelse i prosjektledelse	55-57
4.1.1 Porsjektledernes erfaringer i «spennet mellom ledelsesformene»	58
4.2 Veiledning av prosjektdeltakere	58-61
4.2.1 Tilbakemeldinger i prosjektledelse	61-64
4.2.1.1 Porsjektledernes erfaringer i «spennet mellom ledelsesformene»	64-65
4.3 Motiverende prosjektledelse.....	66
4.3.1 Porsjektledernes erfaringer i «spennet mellom ledelsesformene»	67
4.4 Konfliktløsning og konflikthåndtering i prosjektledelse.....	67-70
4.4.1 Porsjektledernes erfaringer i «spennet mellom ledelsesformene»	70
4.5 Oppsummering av kapittel 4	70-72
5. Diskusjon.....	73
5.1 Måloppnåelse, og motivasjon i lys av transformativ og transaksjonsledelse.....	73-77
5.2 Prosjektledernes erfaringer med veiledning i lys av ledelsesformene	77-80
5.3 Porsjektutfordringer i lys av transformativ og transaksjons-ledelse	80-83
5.3.1 Porsjektledernes tilnærming i konflikthåndtering og konfliktløsning	84-87
6. Videre forskning.....	88

7. Avslutning	89-90
Litteraturliste	91-98
Vedlegg 1 Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	99-103
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	104-106
Vedlegg 3 Vurdering fra NSD	107-109
Vedlegg 4 Analyse av data i tabell.....	110-122

1. Introduksjon

1.1 Presentasjon av tema

I min bachelorgrad fokuserte jeg på hvilke psykososiale faktorer som kan påvirke barn og unge i møte med utfordringer med læring og samhandling på skolen. Problemstillingen jeg skal ta for meg i denne masteravhandlingen er ⁱ«*hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere kunne møte på i spennet mellom transformativ ledelse og transaksjons ledelse?*». Spennet mellom ledelsesformene vil i avhandlingen handle om hvordan og hvor ledelsesformene fremtrer blant prosjektledere i deres arbeid med å lede prosjekter. «*Spennet mellom transformativ ledelse og transaksjonsledelse*» vil forsøke å si noe om hvor prosjektledere står mellom den transformative og transaksjonsorienterte måten å lede prosjekter på. Dette vil belyses blant annet gjennom de typiske egenskapene, og ulike tilnærmingene som den transformative og transaksjonsorienterte lederen bruker.

Med muligheter menes det hvordan ledernes bruk av transformative og transaksjonsorienterte tilnærminger uttrykkes, og hvordan tilnærmingene kan bidra til et vellykket prosjektarbeid. Blant tilnærminger i transformativ og transaksjonsledelse nevnes sosiale, psykologiske, løsnings- og problemorienterte tilnærminger. Et vellykket prosjektarbeid forsøker å fange opp hvordan prosjektledere sikrer måloppnåelse, motiverer og veileder til å oppnå et godt prosjektarbeid, og bidrar til et godt samarbeid.

Masteroppgaven vil ha et overordnet fokus på *transformativ og transaksjonsledelse i prosjektledelse* (Aga, 2016; McClesky, 2014). Transformativ ledelse er en ledelsesform som handler om å motivere andre til engasjement for organisasjonens mål og visjoner.

Transaksjons ledelse representerer en annen ledelsesform der lederen har fokus på å f.eks. gi belønning for godt utført arbeid og straff for dårlig utført arbeid, og bidra til måloppnåelse ved å kontrollere og styre prosjektgangen mot et ferdigstilt resultat. Ifølge McClesky (2014) vil ledelsesformene nevnes som komponenter. Komponentene forteller noe om hvordan den transformativ og transaksjonsorienterte lederen opptrer ovenfor sine ansatte. I denne avhandlingen vil jeg beskrive ulike kjennetegn ved ledelsesformene som typiske egenskaper og handlingsmåter.

Det som vekket interessen for å skrive om transformativ og transaksjonsledelse i prosjektdrevne bedrifter var praksisperioden jeg hadde hos Metier. Jeg og en medstudent hadde mye om prosjektledelse og om hvordan man kan bidra til et vellykket prosjekt i ulike virksomheter under praksisperioden. Hos Metier jobbet vi med ulike oppgaver, og vi fikk muligheten til å observere ulike kurs. Et av kursene handlet om «effektiv ledelse og kommunikasjon», og fikk frem nyttingen ved bruken av positivt psykologiske verktøy og hvordan slike verktøy kan benyttes av prosjektledere for å lykkes med prosjekter. Underveis i praksisoppholdet merket jeg at psykologiske metoder ble lite brukt i prosjektlederes arbeid med prosjekter selv om metoder som *Appreciative Inquiry* og *Løft* ble nevnt i både e-læringskurset og blant kursholdere hos Metier.

Jeg ble nysgjerrig på om dette også var tilfellet blant andre prosjektdrevne bedrifter og ønsker derfor å se nærmere på måten prosjektledere fra ulike bedrifter leder prosjekter, og hvordan de jobber i team og med prosjektdeltakere. I masteravhandlingen har jeg valgt å bruke praktiske tilnærminger fra psykolog Gro Johnsrud Langslet (2012) sin bok «*Løft for ledere*». Løft metodikken er en metode som brukes i prosjektlederes kursformat i Norge. Den blir blant annet benyttet som deler av e-læringsformatet for prosjektledere som jobber med byggeprosjekter. Metoden kan også brukes som en praktisk metode i møte med konflikter blant ansatte i en organisasjon. Denne avhandlingen vil jeg forsøke å få frem erfaringer på ulike prosjektutfordringer som konflikter og hvilke tilnærminger prosjektledere bruker for å løse og håndtere konfliktene (Langslet, 2012).

Jeg vil ta utgangspunktet i tre forskjellige bedrifter der de to første er bedrifter som jobber med prosjektledelse på den tekniske siden. Det vil si prosjekter som er rettet mot IT-løsninger, tekniske løsninger for hjem og bolig, og bredbånd og mobil. Den tredje bedriften jobber med byggeprosjekter. Byggeprosjekter kalles ofte for leveranseprosjekter da de baseres på noe som skal utredes på bakgrunn av en leveranse. Byggeprosjekter omfatter f.eks. utbygg av arbeidsplasser (Andersen, 2016; Andersen, Grude & Haug, 2009).

1.2 Formål med oppgaven

Prosjektet vil inngå som et masterprosjekt for master i kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet. Det tar sikte på to ulike kunnskapsfelt. Det ene kunnskapsfeltet handler om ledelse mens det andre ser nærmere på psykologiske tilnærming ved bruk av Løft-metoden

som kan benyttes av prosjektledere i et prosjektarbeid. Til dette masterprosjektet vil formålet være å frembringe prosjektlederens erfaringer med å lede prosjekter, og diskutere disse beskrivelsene i lys av trekk ved den transformative og transaksjonsorienterte leder stilen.

Som nevnt vil transaksjonsledelse og transformativ ledelse presenteres som kjennetegn av ledelsesformene og belyses gjennom begreper som motiverende ledelse, veiledning, måloppnåelse, og konflikthåndtering og konfliktløsning i prosjekter. I tillegg vil jeg forsøke å få frem hvordan ulike prosjektutfordringer forstås med utgangspunkt løft-metodens ulike fokusområder og en kompromitterende konflikthåndteringsstil.

1.3 Avgrensning av oppgaven, problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg har valgt å avgrense masteroppgaven til transformativ og transaksjonsorientert ledelse da ledelsesformene blir mye omtalt i nyere studier av McClesky (2014), Aga (2014) og Tyssen mfl. (2016). Studiene knytter den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen til prosjektledelse som gjør litteraturen relevant for området jeg ønsker å undersøke, nemlig prosjektledelse. Ettersom litteraturen også nevner andre typer ledelsesformer som situasjonell ledelse, og laissez-fair, ble det også viktig å avgrense masteroppgaven da oppgaven blir omfattende dersom jeg skulle tatt for meg tre ledelsesformer (McClesky, 2014). Avgrensning av oppgaven ble også viktig med hensyn til tiden.

Oppgavens problemstilling er «hvilke utfordringer og muligheter prosjektledere møter på i spennet mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse». Oppgaven sikter på å besvare følgende forskningsspørsmål:

1. Hva forteller prosjektledere om måloppnåelse, veiledning og motivasjon i prosjektledelse?
2. Hvilke erfaringer har prosjektledere med ulike prosjektutfordringer?
3. Hvordan kan prosjektledernes erfaringer forstås i lys av teori om transaksjonsledelse og transformativ ledelse?

1.4 Utvalg av teori

Denne masteravhandlingen vil baserer seg på Burns (1978) og Bass og Riggio (2006) sin transformative og transaksjonsorienterte ledermodell. Den transaksjonsorienterte, og

transformative modellen tar for seg ulike kjennetegn ved ledere. Modellen er overførbar til ulike arbeidskontekster og nevnes også i prosjektlederens arbeid med å lede prosjekter. Til å beskrive de to leder stilene har jeg valgt å ta utgangspunktet i artikkelen til Jim Allen McClesey (2014), Tyssen, Wald & Spieth (2016), og Deriba Assefa Aga (2014).

Transformativ ledelse knyttes opp mot positiv psykologi, og nevner hvilke betydninger en positiv psykologisk tilnærming har for lederes arbeid. Teori på den transaksjonsorienterte lederen vil knyttes opp mot resultat-orientert fokus med utgangspunkt i betinget belønningsledelse da ledere gir belønning i bytte mot godt utført arbeid. Inquiry modellen, forkortet for ⁱⁱAI blir definert som en av de mest hyppig brukte metodene som baserer seg på positiv psykologi, systemisk og sosiokonstruktivistisk tilnærming. AI sitt fokusområde ligger i å forebygge konflikter mellom ansatte og bedre samspillet mellom prosjektmedlemmer (Faure, 2006). I tillegg nevnes psykolog Gro Johnsrud Langslet (2012) sitt arbeid fra boken «*løft for ledere*» som tar opp bruken av en tilpasset metode fra AI modellen (Langslet, 2012). I teorikapittelet som følger presenterer vil jeg presentere kort om prosjektledelse og redegjøre for ulike kjennetegn ved ledelsesformene.

2. Teori

Teorien skal belyse hvilket teoretisk utgangspunkt forskere har valgt for å svare på problemstillingen. Første delen av kapittelet vil ta for seg litt om prosjektledelse og hva prosjektlederens arbeid innebærer. Som nevnt tidligere skal jeg ta for meg transformativ og transaksjonsorientert ledelse. I dette kapittelet vil jeg redegjør for hva som definerer transformativ og transaksjonsorientert ledelse, og hvordan de transformative og transaksjonsorienterte lederegenskapene kommer frem i prosjektledelse.

I tillegg vil denne delen se på løsningsorienterte metoder ved prosjektledelse som AI-modellen, og Løft-metoden. Som nevnt innledningsvis vil dette kapittelet forsøke å avdekke hvordan de ulike kjennetegnene ved ledelsesformene defineres. De sikter på å forklare de typiske egenskapene og væremåtene ved den transformative og transaksjonsorienterte lederen.

2.1 Hva er prosjektledelse?

For å diskutere prosjektledelse er det viktig å forstå konseptet med et prosjekt. Et prosjekt er *iii*"en midlertidig innsats for å skape et unikt produkt, tjeneste eller resultat" (Schwalbe, 2015, s. 4). Et prosjekt, enten det er stort byggeprosjekt eller et teknisk prosjekt kunne ha fokus på gode effektmål som måler hvor effektivt det prosjektet er. Ledelsen av et prosjekt består av mange sammenhengende deler med ulike roller i prosjektet. I prosjektledelse vil prosjektarbeidet bestå av planlegging og fullføring av et prosjekt (Schwalbe, 2015).

Et prosjekt krever et sett med menneskelige oppgaver og aktiviteter for å oppnå et bestemt mål innen en avtalt tidsfrist. Prosjektene er midlertidige, selv om de kan vare fra noen timer til mange år (Richardson & Brad, 2010). Et teamprosjekt involverer en gruppe mennesker med ferdigheter og erfaringer, som jobber sammen for å oppnå prosjektets mål (Richardson & Brad, 2010). Formålet med teamet er å utvikle og gjennomføre en arbeidsplan som vil oppfylle forventningene til prosjektet. Alle i teamet er forpliktet og dedikert til det samme: å oppfylle målene for prosjektet. Selv om målene kan være like, er det variabelt hvordan teamet velger å gjennomføre målene (Richardson & Brad, 2010).

Det vil f.eks. innebære når prosjektoppgaver skal utføres, og hvem som skal utføre ulike prosjektoppgaver, til hvilken tid arbeidsoppgaver til ulike prosjektdeltakere skal stå klart i prosjektet og selve planleggingsprosessen av prosjektarbeidet (Schwalbe, 2015).

Prosjektledelse vil også handle om hvordan prosjektledere arbeider med ulike prosesser i et prosjektarbeid. Med prosjektdeltakere menes alle aktører som involveres i et prosjekt. Et teammedlem kan defineres som et medlem av et prosjektteam som er en mindre gruppe med prosjektdeltakere. Et prosjektteam vil kunne bestå av en gruppe med prosjektdeltakere eller prosjektledere. I et prosjektarbeid vil samarbeidsparter være alle aktører som aktivt inngår i arbeidet med prosjektet, og beslutningstakere være de som tar avgjørende beslutninger som f.eks. prosjektledere og prosjektansvarlig (Richardson & Brad, 2010).

Prosjektarbeid innebærer arbeidsmetoder der prosjektaktørene med utgangspunkt i et problemområde, en problemstilling eller en konkret oppgave definerer og gjennomfører et målrettet arbeid fra idé til ferdig produkt, konkret resultat eller praktisk løsning (Schwalbe, 2015). Prosessene er «hvordan» prosjektledere styrer, det vil si planlegger, organiserer, gjennomfører, overvåker og kontrollerer et prosjekt. Noen av prosessene i prosjektledelse kan refereres til ledelsesprosesser som innebærer f.eks. utvikling av et prosjektteam og etablering av teamets kultur og regler for samhandling og kommunikasjon (Schwalbe, 2015). Slike prosesser gjennomføres gjerne før selve planleggingen av et prosjektmål.

Prosjektdrevne bedrifter er bedrifter som jobber med arbeidsoppgaver som en virksomhet organiserer. Prosjektarbeidet utføres ulikt avhengig av hva slags type prosjektarbeid bedriftene jobber med (Schwalbe, 2015). Et prosjektarbeid varierer fra små virksomhet drevne prosjekter til omfattende byggeprosjekter. Det finnes f.eks. byggeprosjekter som hovedsakelig jobber med byggeprosjektledelse og tekniske prosjekt bedrifter som jobber med installasjon og montering av tekniske løsninger for hjem og bolig, og prosjektfirmaer som jobber med digitale løsninger. Byggeprosjekter omtales som fysiske prosjekter (Schwalbe, 2015). Det som er felles for alle projektdrevne bedrifter er at de følger en prosjektplan med kontrakt som regulerer arbeidsvilkår til involverte aktører i prosjektet. Kontrakten har til hensikt er å beskrive formålet og gangen i prosjektet, og hvilke roller de ulike aktørene har. Når dette etableres, vil prosjektplanleggingen kunne starte for fullt (Schwalbe, 2015).

2.1.1 Hva gjør prosjektlederen?

Prosjektledere jobber for å oppfylle spesifikke mål for omfang, tid, kostnad og kvalitet for prosjekter. De må også legge til rette for hele prosessen for å møte behovene og forventningene til personer som er involvert i prosjektaktiviteter eller er berørt av dem. Prosjektledelse kan beskrives som en prosess der prosjektledere bruker ulike tilnærminger for å styre og kontrollere prosjekters ressurser (Schwalbe, 2015). Prosjektledere vil blant annet styre og kontrollere prosjektets omfang. Med omfang menes alle faser og prosesser som inngår i et prosjektarbeid. Prosjektleder har også i oppgave å definere hva prosjektets mål er. Prosjekt målet defineres i samsvar med et prosjektteam som et etablert på forhånd av prosjektplanleggingen (Schaufelberger & Holm, 2017).

Her vil prosjektlederens oppgave være å ta hensyn til innspill fra alle teammedlemmer når de utvikler et ferdigstilt prosjekt mål (Mirza, Pourzulfaghar & Shanazari, 2013). I byggeprosjekter vil prosjektledere f.eks. jobbe med dokumentkontroll, sikkerhet, kvalitet, kostnader og tidsplanlegging av et prosjekt (Schaufelberger & Holm, 2017). Teknologiske prosjekter som f.eks. IT-prosjekter involverer bruk av maskinvare eller programvare, og nettverk for å lage et produkt, en tjeneste eller et resultat. Prosjektlederen overvåker dokumentstyringssystemet, kvalitetsstyringssystemet, kostnadskontrollsystemet og tidsplankontrollsystemet, og har som oppgave å styre og regulere mulige endringer i systemene.

Rollen til en prosjektleder vil på et overordnet nivå kunne defineres som den som har de nødvendige ferdighetene og egenskapene til å utvikle og styre et team av individer i retning av et vellykket prosjekt (Richardson & Brad, 2010). Hvert prosjekt har unike egenskaper og derfor endres rollene som kreves av prosjektdeltakere tilsvarende. Prosjekter stiller krav til prosjektledere om å være fleksible når de leder prosjekter. Mer spesifikt innebærer det at prosjektlederne benytter seg av ulike ledelsestilnærminger og metoder som vil kunne bidra til et vellykket samarbeid (Richardson & Brad, 2010). Den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen vil ta for seg ulike ledelsestilnærminger og metoder som vil kunne gi prosjektledere nye perspektiver og støtte dem i utviklingen av et vellykket prosjekt.

2.2 Den transformative prosjektlederen

Transformasjonsledelse er en gren innen moderne ledelsesteori (McCleskey, 2014; Burns, 1978). Transformativ ledelse bruker en psykologisk tilnærming for å forstå hvordan mennesker motiveres og inspireres, og hva som gjør at arbeidsfolk presterer på best mulig måte. Transformativ ledelse beskrives i «*Project psychology*» av Sharin De. Mascia (2012), som relevant for prosjektledelse. Den transformative ledelsesformen har et positivt psykologisk fokus ved å bringe frem motivasjon og inspirasjon, samt engasjement og visjonsskapende verdier for å bidra til å skape vellykkete prosjekter (Sayeed & Shanker, 2009). McClesky (2014, s 120) går ut ifra Burns (1978, s. 141) definisjon av en transformativ leder som:

«one who raises the followers' level of consciousness about the importance and value of desired outcomes and the methods of reaching those outcomes»

Ifølge Carless, Wearing og Mann (2009) vil en transformativ leder være opptatt av å skape en visjon ved å ta utgangspunkt i ideelt mål som skaper et fremtidig bilde i et målrettet arbeid. Den transformative ledelsesmodellen består av ulike komponenter som er videreutviklet av kjente teoretikere innen ledelsesteorien. Den transformative lederen har fokus på å skape inspirasjon og engasjement ved å kommunisere den fremtidige visjonen eller det ideelle målet som skal oppnås (Carless mfl., 2009). I denne masteroppgaven vil komponenter omtales som kjennetegn til den transformative og transaksjonsorienterte lederen. Bass (1985) modifiserte Burns (1978) sin modell og tilpasset fire kjennetegn hos den transformative lederen.

Den transformative lederen skal ifølge Bass (1985) ha fokus på idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell betraktning. Denne masteroppgaven vil ta for de tre første kjennetegnene ved den transformative lederen som er; *inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell betraktning*. Disse kjennetegnene forteller om hvordan den transformative lederen bidrar til motivasjon, refleksjon, måloppnåelse og veiledning, og hvordan dette kommer til uttrykk.

Ifølge McCleskey (2014) vil Bass (1985) definere *inspirerende motivasjon* som en del av en transformativ leders egenskaper. At en leder motiverer innebærer ifølge Bass (1985) at lederen opptrer på en måte som gjør lederen motiverende. Dette uttrykkes ved at lederen f.eks.

viser egenskaper som oppleves som positive blant ansatte. Positive egenskaper kan uttrykkes ved at lederen skryter av andre, er karismatisk eller inspirerende (McClesky, 2014; Bass & Riggio, 2006). Den transformativ lederen motiverer den ansatte ved å f.eks. spille på den ansattes indre motivasjon. Indre motivasjon referer til motivasjon som ikke er påvirket av ytre faktorer som når man får ros av sjefen for godt utført arbeid. Indre motivasjon er påvirket av den enkeltes egen interesse for å utføre en oppgave (Lai & Kapstad, 2009; Lee & Hidayat, 2018; Lee & Ding, 2020).

Indre motivasjon vil ifølge Lai (2021) også kunne defineres som oppgavemotivasjon. Oppgavemotivasjon vil kunne uttrykkes blant ansatte ved at de opplever et arbeid som meningsfullt, og ser på oppgavene de gjør som interessante og spennende. At en leder *inspirerer og motiverer* innebærer at lederen opptre på en entusiastisk og optimistisk måte som gjør at teammedlemmer opplever lederen som motiverende og inspirerende (Bass & Riggio, 2006; McCleskey, 2014).

Ifølge Yahaya og Ebrahim (2016) vil den transformativ lederen ha et overordnet fokus på *kollektiv måloppnåelse* ved at mål utvikles i fellesskap i et prosjektarbeid for å forbedre et teams arbeidspotensial. Dette uttrykkes ved at den transformativ lederen har fokus på å motivere og engasjere ved å bidra til å skape kollektiv interesse istedenfor egeninteresse for mål som skal oppnås blant ansatte. En transformativ ledelsestilnærming er opptatt av hvordan prosessen i målutviklingen er, og utvikle målene i fellesskap for å kunne bidra til at målsettinger blir oppnådd på en effektiv måte (Yahaya & Ebrahim, 2016).

Den transformativ lederen tar fokus på å bidra til kollektiv interesse, i motsetning til at måloppnåelse skal skje som et resultat av ansattes egen interesse (Yahaya & Ebrahim, 2016). Den transformativ prosjektlederen kan bidra til engasjement blant teammedlem ved å skape *kollektiv interesse* for målene som skal oppnås. Prosjektledelse innebærer at prosjektleder definerer klare mål for prosjektet i fellesskap, og at det etableres enighet rundt målene som skal oppnås i et prosjekt (Mirza mfl., 2013; Nordqvist, Hovmark, & Zika- V, 2004). Lunenberg (2011) påpeker at mål som utvikles i fellesskap også må aksepteres mellom de ulike medlemmene i fellesskapet.

Mål som skal nås innen en viss tidsfrist kan gjøre det vanskelig for ledere å ta beslutninger ved f.eks. investeringsarbeid av kunnskapsverktøy da slike beslutninger vil ta tid. En transformativ ledelsestilnærming med fokus på en fremtidig visjon vil kunne presentere

fordeler for prosjekter med raske leveranser og korte tidsfrister. Ifølge Tyssen mfl. (2014) vil ledere i prosjektdrevne bedrifter ved et tidsbegrenset arbeid som f.eks. implementering av ny kunnskap finne måter å inkludere langsiktige målsettinger i prosjekter.

I tillegg nevner McCleskey (2014) at Bass og Riggios (2006) definisjon av *intellektuell stimulering* handler om at lederne gir medarbeidere muligheten til å øke sin innsats til innovativ tenking ved å stille spørsmål ved målsettinger, komme med egne innspill rundt et arbeid, reflektere rundt muligheter eller utfordringer som kan oppstå i det arbeidet de er involvert i, og tilrettelegge for nye rammeverk i en arbeidskontekst. *Intellektuell stimulering* krever åpenhet fra lederen, og en leder som evner til å ta til seg både konstruktive, kritiske og positive meninger og synspunkt (Bass & Riggio, 2006). Intellektuell stimulering vil også innebære at ledere utfordrer sine ansatte til å ta stilling til sine egne valg og utfordringer i et prosjektarbeid. Ledere kan bidra til intellektuell stimulering ved å f.eks. forsøke å få prosjektdeltakere til å reflektere selv rundt deres målsettinger for prosjektet (Bass & Riggio, 2006; McCleskey, 2014).

Den transformative lederen gir sine ansatte utfordringer som følger med nye ideer og tilnærminger til å løse problemer (Bass, 1990). Ifølge Dewey (2010) vil refleksjon innebære å bringe frem nye ideer på utfordringer som man står i. I likhet med Bass (1990) peker Dewey (2010) på at refleksjon innebærer å identifisere et problem, og deretter sette ord på problemet slik at man kan få frem løsninger på utfordringer. Når prosjektleder f.eks. spør prosjektdeltakere om deres meninger på et prosjektarbeid som var utfordrende vil deltakerne kunne få muligheten til å stille spørsmål, og komme med nye tanker, ideer og refleksjoner som kan utfordre de målsettingene som er satt for prosjektet (Bass & Riggio, 2006; Boyd, 2009). Ved å stille spørsmål rundt deltakernes meninger viser prosjektleder at han er åpen til andres meninger og synspunkt. Intellektuell stimulering innebærer også at lederen utfordrer de spørsmålene og tankene som den ansatte kan ha (McCleskey, 2014; Boyd, 2009).

Til slutt nevner McCleskey (2014) at Bass & Riggio (2006) sin definisjon av *individuell betraktning* handler om at den transformative lederen streber etter å opptre som en coach ved å *veilede* sine ansatte til å prestere best mulig i arbeidssammenheng. I prosjektledelse vil veiledning kunne defineres som både *coaching*, og *performance feedback* (Burrell, 2018; Lee mfl., 2019).

Transformative veiledere vil kunne opptre som en diskusjonspartner med den ansatte for å finne ut av hva slags type mål som skal oppnås (Burell, 2018; Carless, Wearing & Mann, 2000). En transformativ prosjektveileder vil kunne bidra til måloppnåelse blant prosjektdeltakere ved å *motivere og engasjere, gi positive tilbakemeldinger* på godt utført arbeid, og holde en *åpen dialog* f.eks. ved å stilles spørsmål som vil kunne bidra til at deltakere selv reflekterer over sitt arbeid med prosjektet (McClesky, 2014; Carless mfl., 2000). Den transformative prosjektveilederen vil gi positive tilbakemeldinger med hensikt å motivere medlemmer til å bli bedre i sitt arbeid gjennom *anerkjennelse* av arbeidsprestasjoner, og ved å *vise støtte* når vanskelige og utfordrende mål settes. Med den transformative prosjektlederen ligger det en intensjon på at *forbedringen* av et arbeid skal kunne bidra til å gjøre ansatte selvstendige og dyktige (Bass & Avolio, 1994; Xu, mfl., 2021).

I Carless mfl. (2000) sin studie vil transformative ledere beskrive et fokusområde ved den transformative ledelsesformen der offentlig anerkjennelse av teamarbeid gir bevis på at lederen verdsetter og støtter arbeidet som utføres. Et annet viktig punkt er at den transformative prosjektveilederen vil kunne møte folk på en måte som tar hensyn til deres ulikheter for å motivere enkelte til å bli gode i sitt arbeid (Faure, 2006).

2.2.1 AI-modellen

AI, også kjent som *Appreciative Inquiry* er en av de mest hyppig brukte metodene som baserer seg på positiv-psykologi, systemisk teori og sosial-konstruktivistisk teori. Metoden har også rapportert flere vellykkete forsøk i å skape en «transformativ» endring i organisasjoner (Faure, 2006). *Appreciative inquiry* tar utgangspunkt i løsninger, og hvordan få frem mer av det som fungerer. *Appreciative inquiry*- modellen viser seg å være overførbart i prosjektledelse da metoden benyttes i prosjektdrevne bedrifter (Mathiassen & Napier, 2013; Cooperrider, & Whitney, 2008). Ifølge Faure (2006) vil *Appreciative Inquiry* ha utgangspunkt i en transformativ ledelsesform da den sikter mot å skape forståelse i samarbeidet mellom mennesker ved utvikling av personlige forbindelser og redusere ulikheter blant aktører i et arbeid.

Masteroppgaven tar fokus på prosjektutfordringer som konflikter i prosjektledelse. I et prosjektarbeid vil konflikter kunne føre til utfordringer som vil kunne være forstyrrende for samarbeidet mellom aktører (Langslet, 2002; Mathiassen & Napier, 2013; Posner, 1986). Ifølg Cupach, Canary og Spitzberg (2009) finnes det ulike måter å definere en

mellommenneskelig konflikt på. En *omfattende konflikt* innebærer at konfliktens opphav er påvirket av flere parter. *Atferds baserte konflikter* er konflikter som oppstår av en eller flere individers atferd, f.eks. at noen ikke har levert i tråd med forventinger eller kriterier som er satt for et spesifikt arbeid. En *situasjonsbestemt konflikt* peker mot konflikter som er situasjonsbestemte som f.eks. at det utvikler seg en konflikt grunnet tekniske utfordringer eller at en kunde ikke er fornøyd med det produktet som de har fått (Cupach, mfl., 2009).

Ved å rette fokus på samspillet mellom ulike arbeidspartner vil prosjektledere kunne bidra til å lede teammedlemmer og prosjektdeltakere på veien mot et vellykket prosjekt (Vaaland, 2004; Faure, 2006). Fokus på et godt samspill vil derfor være betydningsfullt for å løse konflikter i et prosjektarbeid (Faure, 2006). For at ledere skal kunne bidra til å utvikle personlige forbindelser blant ansatte vil de kunne tilrettelegger for et samarbeid mellom parter som f.eks. ikke forstår hverandre eller klarer å kommunisere godt for å skape muligheter blant partene til å oppdage likheter hos hverandre som gjør at de forstår hverandre bedre (Faure, 2006).

2.2.2 Løft- metoden

I Norge har Gro. Johnsrud Langslet (2002), skrevet litt om utviklingen av en tilpasset metode av AI-modellen, kalt for Løft- metoden. Det opprinnelige utgangspunktet for metodikken i Løft er hentet fra den terapeutiske tradisjonen kalt for *solution focused therapy*, som er forankret i Breef Therapy Center, Milwaukee, USA.

I internasjonal sammenheng kalles denne filosofien for Appreciative Inquiry. I sin bok «*løft for ledere*» presenteres metoden som en løsningsfokusert tilnærming til typiske lederutfordringer (Langslet, 2002; Walter & Peller, 1992).

Et overordnet fokus ved løft er at lederne er opptatt av å løfte konflikten for å kunne ta tak i problemene som oppstår i et arbeid. Et positivt fokus i Løft-metoden vil derfor ikke handle om å se bort ifra problemene, men heller anerkjenne problemene gjennom dialog, og deretter rette fokuset fra problemet og over på det som fungerer (Berg & Miller, 1992; Langslet, 2002). Løft-metoden tar hensyn til at ulike forståelser i et samarbeid kan føre til at noen parter i arbeidet ikke klarer å kommunisere eller jobbe i fellesskap. Og istedenfor å få partene til å erkjenne sine feil, svakheter og problemskapende handlinger vil ledere forsøke å sette søkelys på f.eks. aktørers styrker og kvaliteter (Langslet, 2002).

Løft-metoden kan overføres til flere ulike type lederarbeid og er derfor også aktuelt i prosjektlederens arbeid for både byggeprosjekter og prosjektledelse som innebærer å jobbe med tekniske prosjektløsninger (Langslet, 2002). Løft-metoden har fellestrekk med den transformativ ledelsesformen da den tar utgangspunkt i løsningsfokustert lederatferd som å presentere visjoner og foreslå, identifisere, analysere og beskrive løsninger i et prosjekt og teamarbeid (Langslet, 2002; Faure, 2006).

Løft metoden er opptatt av å løse problemene, men som Langslet (2002) nevner innebærer ikke dette å se bort ifra problemene, men heller rette fokuset på problemet ved at ledere tar 1. eierskap til konflikten, 2. finner frem til årsaken til at konflikten oppsto, og 3. finner ut av hva som skal til for å løse konflikten. Løft-metoden har et positivt fokus og et fokus som er visjonspreget da metodikken er opptatt av å skape et fremtidsbilde på hvordan en ønsker situasjon skal se ut (Langslet, 2002; Faure, 2006). *I tabellen som følger vises en oppsummering på hvordan metoden kan brukes for ledere;*

Sette søkelys på problemet/ problemløsning	<i>Appreciative Inquiry/LØFT/Positivt-psykologisk</i> fokus, visjonspreget og løsningsorientert fokus
1. Tar eierskap til konflikten	Hvordan kan jeg/vi bringe frem konflikten for å kunne løse den?
2. Finne frem til årsak/rot til problemet,	Hvilke utfordringer står jeg/vi i? Hvordan kan jeg/vi finne mer ut om konflikten?
3. Identifiser unntaket fra problemene.	Hvordan kan jeg/vi rette fokuset mot det som fungerer godt for å få et godt resultat? Hvordan ønsker jeg/vi at denne situasjonen skal bli?
4. Finne ut av hva som skal til for å løse problemet	Hvordan skal jeg/vi klare å skape et større fokus på metoder og teknikker som fungerer godt?

2.3 Den transaksjonsorienterte prosjektlederen

Transaksjons ledelse representerer en annen ledelsesform enn den transformativ der dialogen eller diskursen mellom leder og ansatt kjennetegnes av en kostnad- nytte utveksling i en sosial

kontekst. Utvekslingen kan beskrives som kostnad- nytte utveksling da den innebærer at lederen f.eks. gir korte og presise tilbakemeldinger i en sosial kontekst der lederen har samtaler med ansatte (Bass., 1985; Burns, 1978). En kostand-nytte-utveksling vil kunne f.eks. innebære at en leder instruerer den ansatte på hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, hvordan oppgaven skal utføres, og til hvilken tid de skal fullføres (Kuhnert & Lewis., 1987).

Ifølge McCleskey (2014) forklarer Burns (1978) at den transaksjonsorienterte lederen i utveksling mellom leder og ansatt tar utgangspunkt på noe som er av betydning for en selv og den ansatte. Et viktig kjennetegn ved en transaksjonsorientert utveksling er at den baserer seg på noe som oppleves som nyttig og samtidig er av verdi for begge partene i et leder-følger-forhold (Aga, 2016; Burns, 1978). For å eksemplifisere hvordan en transaksjons utveksling mellom ledere og ansatte kan skje vil man kunne forklare det ved å si at lederen, har et konkret arbeid som han eller hun ønsker at prosjektdeltakeren skal utføre (Aga, 2016; Burns, 1978). Den transaksjonsorienterte prosjektlederen vil så presentere arbeidet ved å f.eks. påpeke de fordelene som prosjektdeltakeren kan få ved å gjennomføre arbeidet. Dette er f.eks. belønning i form av et eksternt bidrag eller høyere lønn som kan være av verdi for prosjektdeltakeren (Aga, 2016; Yang, mfl., 2011).

Transaksjonsledelse bruker en behavioristisk tilnærming da ledelsesformen tar sikte på betinget belønning (Aga, 2016). En transaksjonsorientert prosjektleder vil derfor kunne være opptatt av å sette mål og overvåke og kontrollere resultater. Ifølge artikkelen til Deriba Assefa Aga (2016) har ledelsesformen følgende tre faktorer som kjennetegner handlingsmåte ved en transaksjonsorientert leder, derav; A) *Betinget belønningsledelse* som setter søkelys på å klargjøre rolle- og oppgavekrav og gi ansatte materielle eller psykologiske belønninger i bytte mot gjennomførte arbeidsoppgaver som f.eks. står nedskrevet i en kontrakt (Aga, 2016; Vartiainen mfl., 2008).

Litteraturen på transaksjons og transformativ ledelse nevner betinget belønning som psykologisk og materiell belønning (Aga, 2016; Vartiainen mfl., 2008). Betinget materiell belønning i prosjektledelse kan defineres som når prosjektdeltakere får et tilskudd eller et eksternt bidrag, eller bonus underveis i prosjektet (Aga, 2016). Denne belønningsformen kan også omtales som extrinsic belønning. Psykologisk belønning er når ledere gir ros eller positive tilbakemeldinger til ansatte (Vartiainen mfl., 2008).

Transaksjonsorienterte ledere gir psykologiske belønninger gjennom positive og negative tilbakemeldinger på bakgrunn av hvordan arbeidet blir utført. Fokuset ligger på *hvordan* arbeidet utføres. Den transaksjonsorienterte lederen vil derfor kunne gi både positive og negative tilbakemeldinger avhengig av gode og dårlige arbeidsprestasjoner. En transaksjonsorientert leder vil ha fokus på at utvekslingen er *konkret* ved å f.eks. gi *konkrete tilbakemeldinger* på ansattes arbeidsprestasjoner og atferd. Konkrete tilbakemeldinger vil kunne bidra til å gi den ansatte noe konkret å jobbe mot, og skape klarhet og tydelighet i de målsettingene og oppgavene som etterspørres (Aga, 2016; Kuhnert & Lewis, 1987).

Studien til Li-Ren Yang mfl. (2011) forsøker å fylle det empiriske tomrommet ved å peke mot sammenhengen mellom transformativ og transaksjonsorientert lederstil, teamarbeid og prosjektsuksess. Med det «empiriske tomrommet» refererer studien til et behov for mer empiri som viser til hvordan ulike ledelsesformer påvirker sluttresultatet i et prosjekt. I studien nevnes at den transaksjonsorienterte lederen f.eks. vil kunne gi tilbakemeldinger ved å legge vekt på kontingent belønninger, og prosjektdeltakere belønnes for å oppfylle resultatmålene som er satt for et prosjekt. Ved den transaksjonsorienterte leder stilen vil lederne ta grep når oppdragene ikke går som planlagt. I prosjekt ledelse anses transaksjonsledelse som en utvekslingsprosess basert på f.eks. oppfyllelse av undermål og hovedmål som står nedskrevet i en kontrakt (Yang mfl., 2011; Wang, mfl., 2005).

Med utgangspunkt i Lee, Idris & Tuckey (2019, s. 260) studie vil veiledning kunne forklares ut ifra Hattie & Timperleys (2007, s. 81) definisjon; *‘information provided by an agent regarding aspects of one’s performance and understanding’*. Når transaksjonsledere veileder vil lederen i veiledningen med den ansatte f.eks. kunne gi kontingent belønning i retur for fullført arbeid, noe som indikerer et lavere nivå av sosial utvekslingsrelasjon mellom leder og medarbeider. Med sosial interaksjon menes en aktivitet der to eller flere aktører er i samspill gjennom f.eks. dialog (Turner, 1988).

Burns (1978) tar opp lavere sosial interaksjon som hemmende for psykologisk trivsel da en kort utveksling som transaksjoner er preget av på lengre sikt kan bidra til misnøye mellom leder og ansatt. Ledelseslitteraturen presenterer forholdet mellom den ansatte og lederens leder- følger forhold som et forhold der leder etablerer rammene og kriteriene for hvordan oppgaver skal utføres og følgerne utfører oppgavene etter kriteriene slik de etableres av lederen (Aga, 2016).

Bass (1985) beskriver den transaksjonsorienterte ledelsesformen som en lederskapsevne der lederen viser ledelsesatferd innenfor de grensene som er satt for en organisasjon. Ifølge Bass (1985) vil lederen kunne gi ansatte stabilitet i bytte mot underordnet innsats mot resultatmål. Ledere som er opptatt av å delegere oppgaver innenfor trygge og stabile rammer i organisasjonen vil også kunne forstås som en styrende og instruerende ledelsesform. En transformativ leder vil derfor kunne ta en risikovurdering med henhold til hvordan prosjektarbeidet skal utføres. Dette vil kunne uttrykkes ved at lederen instruerer og kontrollerer målsettingene selv, og kommer med avsluttende avgjørelser for hvordan et prosjektarbeid skal være (Aga, 2016; Kotter, 2008).

Kotter (2008) presenterer skille mellom «management» og «leadership» med utgangspunkt i boka «*how leadership differs from management*». Kotter (2008) forståelse av en styrende ledelsesform, tar utgangspunkt i boken «*leading change*» fra 1996. Ifølge Kotter (2008) vil en leder som «styrer» være opptatt av å planlegge når målene skal fullføres med lite involvering fra medarbeidere. En «styrende» leder vil også ha fokus på å instruere medarbeidere ved å f.eks. gi instruksjoner som er detaljerte beskrivelser på hvordan mål i et prosjekt skal oppnås. Ledelse med fokus på «transaksjoner» kan forstås ved at lederen styrer og kontrollerer arbeid som utføres i henhold til f.eks. formelle krav. Ifølge Kotter (2008) vil en styrende leder være opptatt av å instruere og styre ansatte mot mål som skal oppnås. En styrende og instruerende leder har sammenheng med at lederens fokus ligger på effektivitet i resultatet av et arbeid i motsetning til ansattes kapasitet til å fullføre arbeidet. En transaksjonsorientert ledelse som har et resultatorientert fokus ved bruk av styring og kontroll av arbeidsoppgaver (Aga, 2016; Kotter, 2008; Kotter, 1996).

2.3.1 Aktiv styring og konflikthåndtering i transaksjonsledelse

Ifølge Tyssen, mfl. (2014) vil en aktiv leder være en leder som overvåker og kontrollerer avvik som skjer underveis i prosjektforløpet. I prosjektledelse vil en aktiv leder kunne planlegge og strukturere prosjektgangen og hvordan ulike oppgaver blir utført for å kunne sikre at prosjektet oppnår målsettinger og oppgaver som etterspørres av leverandører eller kunder. Prosjektstyring er et etablert mål, planlegging av aktiviteter og oppfølging og gjennomføringen av et prosjekt (Andersen, Grude & Haug, 2009).

Ledelse ved unntak vil si at ledere griper inn dersom arbeidstaker ikke utøver arbeidsoppgavene slik de skal, eller når det oppstår konflikter mellom ansatte. Transaksjonsledelse tar fokus på *aktiv ledelse ved unntak* som handler om at lederen har som mål å sikre at prosjektstandarder vedlikeholdes. Tyssen, mfl. (2014) peker mot at måten prosjektledere bidrar til aktiv styring er ved å benytte seg av ulike prosjektstandarder. Med prosjektstandarder menes f.eks. prosjektstyring og porteføljestyling som er standarder som prosjektledere følger for å kunne styre og kontrollere at rutiner og prosesser i prosjekter gjennomføres. Dette innebærer at en leder f.eks. griper inn eller tar kontroll i et oppdrag for å unngå avvik (Aga, 2016).

Ifølge Hallgren og Lillieskold (2006, s. 2237) vil avvik i prosjekter defineres som følgende; «*an event, regardless of impact that has already occurred and which does not match the plans in the project*». Aktiv ledelse ved unntak handler om at lederen forsøker å styre et samarbeid i en retning der flere parter klarer å bli enige om mål som står nedskrevet i en kontrakt (Aga, 2016).

Tyssen, mfl. (2014), beskriver transaksjonsledelse som mer hensiktsmessig enn andre ledelsesformer, og effektiv for å produsere resultater ved mål som har klare, tydelige og stabile målsettinger. Det betyr at en transaksjonsorientert lederatferd vil være effektiv for prosjekter med klare, tydelige og oppnåelige mål. Hovedargumentet i studien til Deriba Assefa Aga, (2016), er at det å ha et klart prosjektmål kan skape balanse mellom når ledere tar aktiv styring av et prosjekt, og når lederne gir belønning til medlemmer i prosjektet. I prosjektledelse vil den transaksjons orienterte lederen ta en aktiv del i prosjektstyringen ved å tilpasse og moderere ulike steg i prosjektet. Aktiv styring i et prosjekt handler om at ledere utvikler klare og tydelige prosjektmål som støtter dem i å delegere oppgaver, definere undermål og hovedmål, og utvikling av målsettinger i et prosjekt (Andersen mfl., 2009; Aga, 2016).

Studien til Locke og Latham (2002) viser at spesifikke mål gir organisasjonsmedlemmer et klarere bilde på hva det er de skal oppnå. Ifølge Turner (1993) vil prosjektmål som ikke er definert, spesifisert eller utformet til mindre og konkrete mål nevnes som utfordrende i utvikling av målbildet ved tekniske prosjekter. Utvikling og konkretisering av klare og tydelige mål i fellesskap er et viktig fokus ved planleggingsprosessen av mål i prosjekter for å skape forståelse i hvordan målene skal oppnås (Crawford & Julian, 2004). Organisasjoner som mangler struktur og rutiner til

å definere klare og tydelige målsettinger som står i samsvar med prosjektplan vil ifølge Tyssen, mfl. (2014) derfor kunne ha nytte av overvåking og kontroll som uttrykkes gjennom transaksjonsorientert ledelsesform ved aktiv ledelse.

Transaksjonsledelse vil også kunne uttrykkes ved *passiv ledelse ved unntak*. *Passiv ledelse ved unntak* er en situasjon der ledere tar grep etter at en atferd har skapt problemer. Dette vil f.eks. kunne innebære at lederen griper inn i en situasjon der det har oppstått en konflikt mellom to eller flere parter i et samarbeid (Aga, 2016).

Transaksjonsledelse vil kunne spille på den ansattes ytre motivasjon ved å bidra til eksternt motiverte og betingete belønningsformer (Aga, 2016). Som motpart til indre motivasjon vil ytre motivasjon kunne oppstå når man blir motivert av ytre faktorer for å utføre en arbeidsoppgave, som f.eks. betinget belønning. Ytre motivasjon defineres som når personen gjør noe fordi han ønsker å oppnå en belønning eller et mål utenfor selve aktiviteten (Lai, 2021; Lai & Kapstad, 2009).

Transaksjonsledere vil i motsetning til en løsningsfokusert tilnærming i transformativ ledelse kunne ta utgangspunkt i problemene eller utfordringene som oppstår mellom parter i et arbeid. I en prosjektdreven kontekst vil en transaksjonsorientert leder retter fokus på problemet som oppstår i prosjektet enten mellom de ulike prosjektmedlemmene. Transaksjonsorienterte ledere vil undersøke hvordan konflikter oppstår og hvilken karakter konflikten har for å finne ut av hvordan den kan løses på best mulig måte (Aga, 2016; 1994; Saeed. mfl., 2014).

I artikkelen til Saeed, mfl. (2014) viser en transaksjonsorientert leder stil å ha positiv sammenheng med compromising konflikthåndtering. Compromising konflikthåndtering krever at lederen er fleksibel og klarer å justere oppførselen sin for å møte krav som stilles i ulike situasjoner. Med dette menes at konflikthåndteringsstrategien handler om at alle parter gir opp en tanke, holdning eller atferd for å klare å komme til en avgjørelse som gagnar alle i et arbeid. I en compromising konflikthåndteringsstil vil lederen forsøke å balansere ut konflikter som oppstår mellom ulike parter ved å ta utgangspunkt i behov, ønsker og forventninger som de involverte partene stiller til hverandre. Fokuset ligger på at utvekslingen skal innebære noe som er av verdi for alle parter i et prosjekt (Saeed. mfl., 2014).

2.4 Oppsummering av kapittel 2

I dette kapittelet har jeg redegjort for to ulike ledelsesformer. I redegjørelse av ledelsesformene har jeg tatt utgangspunkt i McClesky (2014) sin studie som presenterer den transformativ ledelsesformen i lys av Burns (1978) og Bass & Riggio (2006) definisjoner av transformativ ledelse. Ifølge Burns (1978) vil den transformativ lederen forklares som en leder som bidrar til motivasjon, intellektuell stimulering og individuell betraktning blant sine ansatte. Disse kjennetegnene omtales som komponenter ved ledelsesformene og tar for seg ulike tilnærminger lederne bruker når de leder sine ansatte. Den transformativ lederen vil f.eks. kunne være opptatt av å gi motiverende tilbakemeldinger ved veiledning.

McClesky (2014) trekker de ulike kjennetegnene ved den transformativ ledelsesformen til Bass og Riggio (2006) i en prosjektleder kontekst ved å sikte på å 1. bidra til indre motivasjon blant følgere, 2. rette fokus mot individers vekst og utvikling som ansatt, og 3. ha fokus på kollektiv måloppnåelse. Den transaksjonsorienterte lederen vil på den andre siden 1. øke ansattes motivasjon og etterlevelse gjennom utveksling av belønning og straff, og 2. bidra til et konsentrert arbeid i team og blant prosjektledere. Som motpart til den transformativ ledelsesformen presenteres transaksjons ledelse i McClesky (2014) sin studie med lite hensyn til hvordan den transaksjonsorientert lederen opptrer. Studien til Tyssen mfl. (2014) og Aga (2006) trekker den transaksjonsorienterte ledelsesformen tydeligere inn i en prosjektleder kontekst.

Ifølge Aga (2016) vil en transaksjonsleder ha fokus på betinget belønningsledelse som innebærer at lederen bruker materielle og psykologiske belønninger som f.eks. negative og positive tilbakemeldinger når de veileder prosjektdeltakere. En transaksjonsorientert leder tar fokus på å bidra til passiv og aktiv ledelse ved unntak. Aktiv ledelse ved unntak defineres som en egenskap der ledere er opptatt av å kontrollere og styre et samarbeid i en retning der flere parter klarer å bli enige i de målsettingene som skal oppnås i et prosjekt.

Løft metoden er en tilpasset metode av AI-modellen (Faure, 2006). Løft-metoden har fellestrekk med den transformativ ledelsesformen da den tar utgangspunkt i løsningsfokusert lederatferd som å presentere visjoner og foreslå, identifisere, analysere og beskrive løsninger i et prosjekt og teamarbeid (Langslet, 2002; Faure, 2006). Metoden har et løsningsorienterte og positivt fokus da den sikter mot hvordan prosjektledere kan 1. ta eierskap i konflikten, 2.

identifisere og finne mer ut av konflikten, 3. rette fokuset over på det som er positivt for å få et ønsket utfall av konflikten, og 4. få et større fokus på metoder og teknikker som fungerer godt i et prosjektarbeid.

Ifølge Saeed mfl. (2014) vil compromising konflikthåndteringsstil ha et positivt forhold til transaksjonsledelse. Som motpart til løft-metodens løsningfokuserte og positive fokus vil compromising konflikthåndtering handle om at lederen balanserer ut konflikter som oppstår mellom ulike parter ved å ta utgangspunkt i behov, ønsker og forventninger som de involverte partene stiller til hverandre. Saeed mfl. (2014) bringer frem et fokus på utveksling av noe som oppleves som verdifullt for alle parter i en konflikt. Neste kapittel går nærmere inn på hvilke steg jeg har tatt i utviklingen av temaer for å belyse begreper som står sentralt ved den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen.

3. Metode

Metode handler om hvilken tilnærming forskeren benytter seg av for å samle inn nødvendige forskningsmaterialet til prosjektets formål. Metodedelen består av ulike steg og prosesser. I den første prosessen følger utvalg av metoder og forskningsdesign, deretter arbeid med intervjuguide, og utvalg av informanter (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010; Tjora, 2012). Beslutninger som blir tatt i løpet av denne prosessen vil kunne ha betydning for hvilke data som fanges opp ved datainnsamling. Videre følger analyse av data der forsker forsøker å bli bedre kjent med sine data for å skape struktur i datamateriale, og for å finne ut av hvordan data kan svare på problemstillingen (Johannessen mfl., 2010; Tjora, 2012).

Dette kapitlet forsøker å fange opp ulike steg i planleggingsprosessen ved datainnsamling, samt gjennomføringen, innsamling og analyse av data. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere valg av metode og forskningsdesign, datainnsamling, litt om gjennomføring av det kvalitative intervjuet jeg har hatt, og utvalg av informanter. Avslutningsvis vil jeg også ta opp hvordan jeg har forsøkt å sikre kvalitet, reliabilitet, validitet og overførbarhet i prosjekter generelt, og hvilke betydninger det har hatt å ta hensyn til dette under arbeidet med mitt masterprosjekt.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

I forskningsprosessen vil forskeren planlegger hva slags fremgangsmåte som skal brukes for å finne svar på problemstillingen. Et forskningsdesign er en overordnet plan for gjennomføring av et prosjekt. Videre vil forsker kunne lage ulike spørsmål ut ifra forskningsspørsmålene som oppgaven tar for seg. Spørsmålene utgjør til sammen en intervjuguide (Johannessen mfl., 2010). I mitt arbeid med forskningsdesign laget jeg en overordnet plan for studiet der jeg formulerte forskningsspørsmål, bakgrunn for valg av oppgave, og de ulike temaene prosjektet forsøker å belyse.

Da problemstillingen jeg har valgt forsøker å fange opp ulike utfordringene og muligheter som finnes mellom to ulike ledelsesformer valgte jeg en empirisk studie (Kvale & Brinkmann, 2015; Kuvaas & Dysvik, 2012; Tjora, 2018). Ledelseslitteraturen presenterer forskjellige tilnærminger i måten prosjektledere leder et prosjektarbeid (Aga, 2016; McClesky, 2014; Tyssen mfl., 2014). En empirisk studie vil kunne åpne for muligheten til å finne ut av hvilke

ledelsesformer som er mest fremtredende blant prosjektledere i et prosjektarbeid. Mer kunnskap om ulike metoder og praktiske tilnærminger i prosjektledelse vil kunne bidra til å støtte prosjektledere i møte med ulike utfordringer i et prosjekt (Johannessen mfl., 2010; Tjora, 2018).

Jeg valgte et kvalitativt intervju for å svare på problemstillingen *«hvilke utfordringer og muligheter prosjektledere møter på i spennet mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse»*. Et kvalitativt intervju vil kunne svare på erfaringer og opplevelser prosjektledere har med å lede prosjekter fordi kvalitativt intervju har fokus på data som fanger opp informantenes erfaringer. Kvalitativt intervju vil også fange opp hvilke utfordringer prosjektledere opplever i prosjektledelse (Kvale & Brinkmann, 2015). Mer spesifikt ønsker jeg å finne ut av hvilke ledelsesformer som fremtrer i spennet mellom transformativ og transaksjonsorientert ledelse blant prosjektledere, og hvilke muligheter og utfordringer de presenterer for prosjektledere. Det finnes ulike forskningsmetoder og fremgangsmåter forskere kan ta i bruk når de skal gjennomføre en studie. Forskningsmetodene gir bedre innsikt og forståelse av forskningsfenomenet som vi ønsker å finne ut av (Johannessen mfl., 2010).

Jeg valgte et kvalitativt intervju da jeg vil kunne samle inn data som sier noe om måten prosjektledere jobber på (Johannessen mfl., 2010; Terry, 2017). Dette vil være viktig for å kunne belyse hvilken ledelsesform prosjektlederne bruker når de leder prosjekter, samt hvilke metoder de benytter seg av når de f.eks. skal løse konflikter blant prosjektdeltakere. Jeg valgte et kvalitativt intervju og skrev en intervjuguide med ulike spørsmål rundt komponenter ved de ulike ledelsesformene. Denne prosessen tar forskeren også beslutning på hvem informantene skal være, og hvor informantene kommer fra (Tjora, 2018). I prosjektbeskrivelsen beskrev jeg kort hvilke målgruppe jeg sikter meg inn mot, og type prosjektledererfaringer jeg ønsker å belyse.

I en studie er det ulike tilnærminger man kan ta i bruk for å forstå problemstillingen man har valgt. Jeg benyttet meg av et kvalitativt intervju med en deduktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming tar fokus på at eksisterende kunnskap (teori) understøtter empiriske data (funn). En deduktiv metode er relevant for mitt prosjekt da jeg har sjekket teorien ved den transformative og transaksjonsorienterte ledelsen, opp mot empirien (det funnene viser til) (Tjora, 2018). Jeg benyttet meg også av en induktiv metode. Induktiv metode vil si at forskeren jobber med å samle inn kunnskap ved å gå ut ifra empiren som fanges opp først, og deretter sjekke empirien opp mot teorien. I forskningsprosessen jobbet jeg også induktivt da funnene mine fanget opp

en del utfordringer som prosjektlederne erfarte ved å veilede og gi tilbakemeldinger som belyste det teoretiske skille mellom den transformative og transaksjonsorienterte ledelsen (Tjora, 2018). F.eks. nevnte informantene utvikling av visjonære mål i Byggeprosjekter og tekniske prosjekter. Ledelseslitteraturen presenterer visjonære målsettinger som typisk ved den transformative ledelsesformen (Sayeed & Shanker, 2009).

3.1.1 Utvalg av informanter

Informant beskriver individer eller flere personer som ønsker å være deltakere av et intervju. Når forskere vurderer hvem som kan kontaktes for et intervju går de gjerne ut ifra ulike typer av utvalg. Et strategisk utvalg er når man er ute etter noen bestemte informanter som jobber innenfor det feltet som forskeren er opptatt av (Thagaard, 2009). Strategisk utvalg innebærer at forskeren velger ut informanter som er relevante for studiens formål, og velge ut informanter som vil kunne svare på det som studien ønsker å finne mer ut av. I rekrutteringsprosessen valgte jeg et strategisk utvalg da det jeg ønsker å finne ut av er prosjektlederens ulike erfaringer med prosjektutfordringer og måloppnåelse, veiledning (og tilbakemeldinger), og motivasjon. Utvelgelsen av informanter til masterprosjektet er strategisk da informantene er prosjektledere med erfaringer med å lede ulike prosjekter i prosjektdrevne bedrifter (Befring, 2007; Thagaard, 2009).

Jeg intervjuet fire informanter som alle er prosjektledere med ulike arbeidserfaringer innen tekniske prosjekter (f.eks. IT-prosjekter, smarthusløsninger og andre tekniske løsninger), og byggeprosjekter. Når jeg skulle velge ut aktuelle informanter til prosjektet hadde jeg satt opp kriterier som lederne måtte ha. Blant disse kriteriene var, a) prosjektleder skulle ha erfaring med å lede prosjekter (minst 3 år) eller lengre, og b) prosjektledere skulle ha erfaring med å jobbe i team. Jeg valgte ut kriteriene for å kunne sikre meg data som fanger opp ulike sider av et prosjektlederarbeid, samt at jeg ønsker å forsikre meg at erfaringene er rettet inn mot ulike måter prosjektledere leder et prosjekt på (Thagaard, 2009). Informantene har fått fiktive navn «Are», «Kent», «Hans» og «Ragnar» for å kunne skille mellom hvor informantene kommer fra, og hvilke prosjekter informantene har erfaringer med. I tabell 6.1 som følger under vises en oversikt over informantenes arbeidserfaring med prosjektarbeid.

Tabell 3.2: Oversikt over hvilke prosjektledererfaringer informantene har

Informant 1,2,3 og 4 m/ fiktive navn/ Hvilke bedrifter informantene kommer fra	Hvilke prosjekter har informantene erfaring med? Hvilke prosjekter jobber de med?
Informant 1 fra Future Home «Are»	Har erfaring med tekniske prosjekter for hjem og bolig, jobber med tekniske prosjekter
Informant 2 fra Telia «Kent»	Har erfaring med tekniske løsninger for mobil og bredbånd, jobber med tekniske prosjekter
Informant 3 fra Metier OEC «Hans»	Har primært erfaring med IT-prosjekter, men også tidligere erfaring m/ byggeprosjekter, jobber med tekniske prosjekter
Informant 4 fra Metier OEC «Ragnar»	Har erfaring med byggeprosjekter, jobber med byggeprosjekter

Byggeprosjekter skiller seg fra tekniske prosjekter da prosjektledere som jobber med tekniske prosjekter jobber med flere små prosjekter. Disse kalles ofte for leveranser. Mens prosjektledere som jobber i byggeprosjekter vil rette fokus mot et stort prosjekt med flere ulike prosjektaktører (Andersen, 2016). Tre av informantene («Are», «Kent» og «Hans») leder prosjekter i bedrifter som jobber med tekniske prosjekter. Mens («Hans») har erfaringer med både tekniske prosjekter og byggeprosjekter, har («Ragnar») kun erfaringer med byggeprosjekter. Prosjektlederne jobber med prosjektledelse som vil si at de har flere leverandører eller kunder å forholde seg til. Med leverandør menes f.eks. en bedrift som leverer en vare eller en tjeneste til en annen bedrift (Schwalbe, 2015). Prosjektdrevne bedrifter som jobber med tekniske prosjekter, kan også levere produkter etter forespørsel til en mindre eller større kunde. En mindre kunde vil være en enkelt person som kjøper en vare, mens en større kunde vil f.eks. kunne være et borettslag (Richardson & Brad, 2018).

Bedriften til informantene som jobber med byggeprosjekter er Metier OEC. Metier OEC er et selskap som jobber med å bygge store kapitalprosjekter. Med kapital prosjekter menes utbygging av f.eks. Oslos kulturhus, og arbeidsbygg. Metier OEC har utvidet sin bedrift fra å jobbe med byggeprosjekter til å jobbe mer teknisk med en digital avdeling som jobber med tekniske prosjekter mot IT-orienterte kunder. Informantene som jobber

med tekniske prosjekter er fra Metier OEC, Telia, og Future Homes. Future Homes er et Norsk smarthusfirma som jobber med leveranse og salg av smarthusteknologi. Det vil si at de leverer helhetlige smarte løsninger som f.eks. lyspærer som kan skrues av med en app for både familier, enkeltpersoner og bygninger. Telia er en stor leverandør som jobber med leveranser av tv, og bredbånd og data til kunder.

3.2 Kvalitativt intervju og intervjuguide

Datainnsamlingen er en viktig del av forskningsprosessen da funn som blir fanget opp i forskningsdata ved et kvalitativt intervju vil kunne gi svar på studiens problemstilling. Dette innebære utvalg av informanter, der det tas hensyn til blant annet hvor mange informanter som velges ut og hvilken bakgrunn informantene har. Ved en kvalitativ studie vil data som samles opp transkriberes og analyseres (Johannessen mfl., 2010). Det vil underveis i transkribering og analysedelen av prosjektet være relevant for forskeren å reflektere over hvordan valg av metoder og fremgangsmåter kan forårsake ulike funn og resultater. Samt hvordan bruken av irrelevante metoder kan føre til dårlige resultater (Hjerm & Lindgren, 2011).

Et kvalitativt intervju er en datainnsamlingsmetode for å hente inn kvalitative primærdata, og kan benyttes når studiets problemstilling er kompleks, eller når et prosjekt skal dekke et komplisert tema. Slike temaer kan handle om f.eks. hva ledere gjør for å motivere sine ansatte til et spesifikt arbeid. Kvalitative intervju kan også benyttes der forsker ønsker å fange opp opplevelser, erfaringer eller tanker rundt en spesifikk arbeidssituasjon eller arbeidserfaring (Thagaard, 2009). Et kvalitativt intervju vil svare på problemstillingen da det vil gi svar på de ulike prosjektleder erfaringene og de opplevelsene informanten har med et prosjektarbeid når det kommer til f.eks. hvordan planleggingen av et prosjektmål foregår og hva som er utfordrende med det, eller hvordan prosjektledere motiverer og inspirerer sine prosjektdeltakere og hvordan dette kan være utfordrende (Thagaard, 2009).

Når en forsker bestemmer seg for å bruke et kvalitativt intervju som metode vil han kunne velge mellom ulike tekniske tilnærminger å ta i intervjuforløpet. Intervjuguiden som ble utformet var *semistrukturert*. Ved bruk av en *semistrukturert* intervjuguide ble temaene fastlagt på forhånd, mens rekkefølgen på spørsmålene ble stilt underveis (Thagaard, 2009; Salmons, 2010). Jeg valgte hvilke temaer jeg ønsket at spørsmålene skulle belyse, og skrev

dem ned i et dokument. Blant de ulike temaene er 1; måloppnåelse, 2; veiledning (og tilbakemeldinger), 3; motivasjon, og 4; konfliktløsning og konflikthåndtering. Underveis i analyseprosessen ble det gjort noen endringer. Jeg inkluderte f.eks. tematikken «tilbakemeldinger» som en undertematikk under veiledning. Denne tematikken la jeg til som en tematikk under veiledning da forskningsspørsmålene ble omformulert senere i skriveprosessen. Tematikken vil gi svar på hvordan prosjektledere gir tilbakemeldinger til prosjektdeltakere og teammedlem ved veiledning.

Jeg valgte å ta for meg måloppnåelse, veiledning (og tilbakemeldinger), motivasjon, og konflikthåndtering og konfliktløsning som tematikk. Jeg valgte å ta for meg disse temaene da de peker på det som står mest sentralt innen den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen. Jeg utviklet tematikken med utgangspunkt i kjennetegn ved ledelsesformene (Bass & Riggio, 2006; McClesky, 2014). Tematikken er ikke utformet med hensyn til alt som de ulike begrepene på ledelsesformene tar for seg. Som nevnt i teoridelen vil kjennetegn innebære de typiske egenskapene, væremåte og handlingsmåte til en transformativ og transaksjonsorientert leder (Aga, 2016; McClesky, 2014). En viktig del i utviklingsprosessen av tematikken var derfor å bryte ned definisjoner som redegjør for hva ledelsesformene tar for seg for å få frem det som står sentralt i den transformative og transaksjons orientere lederformen.

En viktig grunn til at jeg har gått frem på denne måten er for å forsikre meg om at informantene klarer å relatere seg til begrepene. Begrepet veiledning er gjenkjennelig for prosjektledere da dette er aktuelt i et prosjektlederarbeid i motsetning til begrepet intellektuell betraktning som er et teoretisk uttrykk f.eks. (Karna & Junnonen, 2005; Lee mfl., 2019). Tematikken måloppnåelse, veiledning (og tilbakemeldinger), motivasjon og konflikthåndtering og konfliktløsning skrev jeg inn i kolonnene bortover i en tabell som ble lagt i et dokument med resten av datamaterialet. For å illustrere hvordan jeg gjorde dette vil stegene presenteres i en tabell. Tabellen viser hvordan jeg har rangert de ulike temaene i kolonner bortover, og teksten som følger etter temaene er stikkordene som jeg har brukt til å oppsummere datamaterialet under. Resten av tabellen ligger vedlagt som vedlegg 4.

Informanter m/ fiktive navn	Måloppnåelse: Planlegging s- Proessen m/ et mål ...	Veiledning: Hvordan veileder prosjektleder e ...	Tilbakemelding: Hvordan gir prosjektledere tilbakemelding, form/utfordringer. ...	Motivasjon og Definere motivasjon & Ulike måter blant ledere å motivere på, Utfordringer v/ å motivere	Konfliktløsning og konflikthåndter ing: Tilnærming til konfliktløsning, Stegvis konflikthåndter ing
-----------------------------	---	--	--	--	---

Jeg forsøkte å formulere spørsmålene på en måte som gjorde det enkelt å senere knytte opp utvalgt tematikk til problemstillingen, «*Hvilke utfordringer og muligheter prosjektledere møter på i spennet mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse*». Jeg forsøkte også å formulere spørsmålene på en måte som kunne fange opp ulike aspekter ved prosjektlederarbeidet, f.eks. *hva gjør du som prosjektleder for å veilede et team i prosjektarbeidet?* Dette førte til at jeg fikk mulighetene til å følge intervjuobjektets fortelling og samtidig få informasjon om fastlagte tema. I intervjuforløpet forsøkte jeg heller å holde en samtale istedenfor å bruke guiden til å stille spørsmålene i den rekkefølgen de presenteres i guiden. På denne måten forsikret jeg meg om at jeg fikk det jeg ønsket å få svar på av informantene. Jeg opplevde det som at informantene også åpnet seg mer utover intervjuet.

Intervjuene var individuelle da jeg forsøkte å få informantene til å kunne føle seg mer komfortable med tanke på å dele sine egne tanker og erfaringer rundt temaene. En annen grunn til at jeg valgte individuelle intervju var fordi at to av informantene jeg intervjuet kom fra ulike bedrifter og jobbet med ulike ting. Informantene som kom fra samme bedrift hadde ulike prosjektledererfaring, og jobbet med ulike prosjekter (Johannessen mfl., 2010). Jeg ville derfor forsikre meg om at jeg fikk opp nok informasjon på hver av informantenes prosjektledererfaringer. Jeg merket derimot at noen av informantene hadde vanskeligheter med å svare på enkelte spørsmål da de f.eks. ikke klarte å huske hva som konkret ble gjort i enkelt prosjektarbeid som de hadde ansvaret for.

Intervjuene var også semistrukturerte (Salmons, 2010). Jeg opplevde at et semistrukturert intervju både presenterte fordeler og utfordringer ved min datainnsamling. En fordel var at intervjuet ga meg frihet til å stille spørsmål på ulike måter. Jeg «*tegnet bilde*» på situasjonen ved å beskrive et tenkt scenario til informantene som de skulle forestille seg at de sto i. F.eks. startet jeg med spørsmålet «*tenk tilbake på en gang du skulle veilede et prosjekt team ...*», ved spørsmålene om f.eks. veiledning. En annen fordel er at dette ga informantene mer spillerom

til å svare på spørsmålene, og snakke rundt tematikken som spørsmålene tokk for seg. Jeg opplevde det derimot utfordrende å få informanten til å svare så konkret som mulig på spørsmålene. Noe av besvarelsene overlappet med tidligere besvarelser som gjorde det vanskelig å lage et klart skille i informasjonen som informanten ga. Noen informanter hadde også en tendens til å prate en del utover spørsmålet.

Jeg opplevde et semistrukturert intervju som fordelaktig å bruke da det ga meg muligheten til å stille gode oppfølgings spørsmål. *Oppfølgingsspørsmål* kan bidra til å gjøre det enklere for forsker å spisse spørsmålene inn mot et gitt tema som tas opp, eller konkretisere spørsmålene som gjør det enklere for informant å forstå hva forsker ønsker å få svar på (Brinkmann & Tanggaard, 2012; Salmons, 2010).

Mer spillerom til å svare på spørsmålene og snakke rundt tematikken som spørsmålene tokk for seg, gjorde at informanten reflekterte mer rundt spørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2018). Jeg stilte oppfølgingsspørsmål på spørsmål der jeg følte informantene ikke var konkrete nok i besvarelsen sin. F.eks. når jeg stilte spørsmål om formen på tilbakemeldingene blant ledere, hadde jeg oppfølgingsspørsmål som; *«er du opptatt av at tilbakemeldingene skal motivere, engasjere eller at de skal være så direkte som mulig?»*. Da opplevde jeg at jeg fikk et mer konkret svar slik som *«jeg er opptatt av at de skal være motiverende, men konkrete tilbakemeldinger er også viktig ...»*. Dette bidro til at jeg også fikk fanget opp spennet mellom ledelsesformene.

Intervjuet ble holdt digitalt, enten over teams eller zoom på grunn av restriksjoner med Corona. Gjennomføring av et digitalt intervju presenterte både fordeler og ulemper. En av fordelene var at det var mindre tidskrevende å sette av en dato og tidspunkt for intervju som passet for informanten (Thurnberg & Arnell, 2021). Et digitalt intervju gir større fleksibilitet rundt tidspunkt for intervju. Ifølge Thurnberg og Arnell (2021) har grad av erfaring forskeren og deltakerne har til det digitale programmet som brukes i et intervju en betydning for kvaliteten av intervjuet. I noen tilfeller kan deltakerne være ukjente med programmet som brukes. Noe som kan kreve av forskeren å instruere deltakerne i bruken av systemet. Dette kan være utfordrende da det tar tid fra intervjuet (Thurnberg & Arnell, 2021). Jeg opplevde ingen utfordringer av denne typen underveis i intervjuet. Jeg måtte derimot bruke tid i forkanten av intervjuet for å bli kjent med bruken av teams da dette var en digital plattform jeg ikke var så kjent med fra før. Deretter sendte jeg ut en lenke til de informantene som ønsket å holde intervjuet over teams.

Noen forskere oppgir at digitale intervju er bedre, ettersom deltakerne føler seg mer avslappet og rolig når de kan delta i en mer fleksibel setting og ikke trenger å møte en fremmed for et intervju, og dette kan gjøre at de føler seg mer komfortable med å avsløre opplevelsene sine (Thurnberg & Arnell, 2021). Jeg opplevde at deltakerne følte seg komfortable med digitale intervju. Mot slutten av intervjuene spurte jeg flere av deltakerne om hva de synes om å ha intervjuene digitalt. Til dette fikk jeg en positiv respons da flere responderte at det var veldig greit med tanke på at det var mer fleksibelt å ha det digitalt i forbindelse med jobb, i tillegg fikk de åpne seg opp og snakke ut om deres erfaringer i en komfortabel setting. Jeg opplevde også at jeg fikk stille spørsmål på alt det jeg lurte på, og at jeg fikk rikelig med informasjon på de temaene jeg stilte spørsmål om (Thurnberg & Arnell, 2021).

Når intervjuer viser engasjement i et intervju kan det også smitte over på informanten, noe som er med på å bidra til et godt samspill mellom informanten og intervjueren (Johannessen, mfl., 2010). Med gjensidig engasjement vil informanten også kunne føle seg mer komfortabel med å dele mer av egne erfaringer rundt spørsmålene som stilles. Under intervjuet forsøkte jeg å engasjere informantene. Dette gjorde jeg ved å stille flere spørsmål rundt de temaene som jeg opplevde informanten viste spesiell interesse for. Å skrive notater underveis gjør at intervjuer kan se tilbake på noen viktige punkter rundt tematikken som intervjuet ønsker å fange opp. Notatene kan også være med på å tydeliggjøre det som er utydelig ved noen svar som informanten gir, eller hva som kan bli mer tydeliggjort i besvarelsen til informanten (Thagaard, 2009).

Under intervjuet noterte jeg ned nye ord og begreper som dukket opp. Jeg opplevde det å notere underveis som nyttig da notatene ga meg muligheten til å stille flere spørsmål rundt de nye prosjektbegrepene. Det vil derimot også være en del utfordringer som presenteres ved notering underveis i intervjuet (Johannessen. mfl., 2010; Thagaard, 2009). Å skrive notater underveis kan påvirke spillet mellom den som blir intervjuet og den som intervjuer. Mindre blikk kontakt mellom informant og forsker kan føre til at intervjuet føles mindre personlig. Informanten ser forskeren, men forskeren ser ikke informanten (Johannessen. et.al, 2010; Thagaard, 2009). Noe som er utfordrende da det kan føre til at det som kommuniseres ved bruk av blikk og ansiktsuttrykk ikke registreres helt av forsker. Forskeren kan også bli mindre aktiv med å stille spørsmål, eller engasjere seg i intervjuet med informanten fordi de er opptatt med

å notere det som blir sagt. Jeg opplevde derimot ingen utfordring som hadde betydning for data som ble samlet inn knyttet til dette.

Selv om intervjuene ble holdt digitalt klarte jeg å beholde en god flyt i samtalen, og blikk kontakt med informantene underveis. Kroppsspråk som uttrykkes non-verbalt har en viktig rolle i intervjuprosessen da det kan gi forsker en indikasjon på hva som oppfattes som betydningsfullt eller viktig for informanten, og presenteres ofte som en svakhet ved digitale intervju. Ved et digitalt intervju vil kroppsspråk kunne være mer fraværende da kamera kun fanger opp overkroppen og hodet til intervjuer og deltaker, og man gjerne har en mer avslappende holdning når man sitter (Thurnberg. S, & Arnell. L, 2021). Jeg passet derfor på å bruke kroppsspråket underveis i intervjuene. Jeg brukte kroppsspråket rundt mer omfattende begreper da jeg forsøkte å forklare innvirkningen og betydningen av disse for informanten. Dette var begreper som f.eks. motivasjon og inspirasjon, og transformativ og transaksjons ledelse. Jeg opplevde at gestikulasjon hadde en positiv effekt ved at det engasjerte informanten til å prate mer.

3.3 Transkribering og analysering

Analyse av data kan utføres ved bruk av ulike tilnærminger. Data samles inn enten ved dokumentasjon, observasjon og intervjuer. Og deretter blir analysert ved registrering i ulike program for transkribering. En transkribert tekst skiller seg fra talende ord når det gjelder syntaks, ordvalg og akseptert grammatikk (Davidson, 2009). Ved transkribering må forsker derfor ta subjektive avgjørelser om hva som skal inkluderes (eller ikke), om de skal rette feil og redigere grammatikk og repetisjoner. Dette har blitt beskrevet som et spekter mellom "naturalisert" transkripsjon som tilpasser muntlig tale til skriftlige normer, og "denaturalisert" transkripsjon der alt er inkludert. Jeg valgte å transkribere data for hånd i et dokument (Bucholtz, 2000).

Ved transkriberingen brukte jeg en denaturalisert tilnærming til transkribering der alt av datamaterialet ble inkludert i et dokument. En denaturalisert transkribering innebærer at alt av både ytringer, feil, repetisjoner og alle grammatiske feil blir inkludert i transkriberings notatet (Bucholtz, 2000). Jeg benyttet meg av denne teknikken da jeg ville få med meg alt som informanten sa under intervjuet. Ved å inkludere alt som blir sagt og gjort i intervjuet ville jeg ikke trenge å gå tilbake i transkriberings dokumentet ved analyse av data for å se om det er

noe som jeg mangler å ha med i analysedokumentet. Som nevnt tidligere vil analyse følge etter transkribering av innsamlet data.

I transkriberingsprosessen vil forskeren kunne ta vurderinger på hva som er nødvendig å ta med av informasjon og hva som skal tas bort. Jeg brukte analyseringsprogrammet Nvivo for å skape oversikt i transkribering notatene. Nvivo er et transkriberingsprogram som passer til f.eks. analyse av data. Jeg benyttet meg av programmet fordi det var enklere å holde oversikt på transkriberte data da Nvivo har ulike funksjoner som gjør at programmet kan kategorisere data i ulike faner (Azeem mfl., 2012). Programmet var også passordsikret med sikkerhetsnøkkel som sikret at transkriberingsnotater ble holdt på et sted, og minimerte risikoen for data på avveie. Da jeg transkriberte datamaterialet utbroderte jeg lydord med annen skrifttype enn den skrifttypen jeg brukte på resten av teksten. Ved å gjøre det på denne måten ble det enklere å skille mellom lydord og vanlig tekst. Det tekniske forarbeidet i transkriberingsfasen forenklet analyseprosessen.

Til mitt prosjekt valgte jeg en tematisk- analytisk tilnærming (Braun & Clark, 2013; Terry mfl., 2017). Kvalitativ analyse innebærer at forsker tolker empirien. Dette innebærer både tolkning av hva intervjupersonen sier, og hva som blir observert underveis i et intervju. En tematisk analyse er en fleksibel analytisk tilnærming der forskeren står fritt til å velge hvordan han beveger seg frem i analyseprosessen. Ved bruk av denne metoden vil forskeren kunne plukke ut de viktigste temaene ved empirien, og identifisere hva som er det viktigste som informanten sier angående temaene underveis i intervjuet (Braun & Clark, 2013; Terry. G et.al., 2017).

Jeg benyttet meg også av tematikken i intervjuguiden som utgangspunkt for analyse som er; måloppnåelse, veiledning (og tilbakemeldinger), motivasjon, og konflikthåndtering og konfliktløsning. De ulike temaene er utformet fra komponentene ved transaksjonsledelse og transformativ ledelse. Tematikken tar opp det som er sentralt ved de ulike komponentene. Ved at informantene svarer på tematikken vil jeg kunne klare å fange opp hvor den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen fremtrer blant prosjektledere. En særlig utfordring med analyse av kvalitative data er at analyse og tolkningsarbeid gjerne skjer samtidig: ved å rydde opp i dataene foretas også en tolkning (Malterud, 1994).

I første fase transkriberte jeg intervjuet til tekst. Da denne fasen handler mer om å bli bedre kjent med data gikk mye av tiden på å prøve å skaffe meg en overordnet forståelse av teksten (Davidson, 2009; Terry mfl., 2017). Jeg leste gjennom transkriberte data et par ganger i et dokument. Før jeg begynte å kode teksten med ulike farger delte jeg teksten inn i ulike temaer. Blant de ulike temaene startet jeg med prosjektledelse og fargekodet deler av teksten der informantene tokk opp sine prosjektledererfaringer, ulike prosjektarbeid de har hatt, og hvilken rolle de har som prosjektledere i dag. Deretter kodet jeg resten av teksten etter inndeling etter temaene; måloppnåelse, veiledning og tilbakemeldinger, motivasjon, og konfliktløsning og konflikthåndtering.

I andre og tredje fase gikk jeg gjennom transkriberingsnotatene for hånd der jeg fargekodet hver av temaene i ulike fargekoder (vedlegg 4). Jeg benyttet meg også av fargekoder for å markere de viktigste momentene i notatet, og for å klare å skille tydelig mellom f.eks. der informantene svarte på måloppnåelse og der de svarte på motivasjon. Dataene gir et innblikk i rollen til en prosjektleder, og at den kan varierer alt fra type prosjekter til ansvarsbeskrivelse som en prosjektleder har. Ved å fargekode datamaterialet fikk jeg muligheten til å få en oversikt over den viktigste informasjonen i besvarelsen til informantene. Jeg ville heller ikke trenge å bruke mye tid på å dele opp teksten når jeg senere i analyseprosessen sorterer informantenes svar i en tabell (Lacey & Luff, 2009). Underveis i analyseprosessen er det lurt av forsker å tenke på fellestrekk ved kodingen av data (Terry. mfl., 2017; Tjora, 2018).

Ved å kode teksten etter farger ble det enklere å finne tilbake til deler av teksten der informantene svarte på samme tematikk. Det gjorde det enklere å sette besvarelsene opp mot hverandre for å finne fellestrekk og ulikheter i besvarelsen til informantene. Og det gjorde det også enklere for meg å sortere datamaterialet i et eget dokument. Å finne likheter og forskjeller i datamaterialet er viktig for å kunne sammenligne måten prosjektlederarbeidet utføres. Her var jeg opptatt av å finne ut av likheter og forskjeller i f.eks. måten prosjektledere gir tilbakemeldinger, hvordan de veileder og motiverer sine prosjektdeltakere.

I analyseprosessen er det viktig at forskeren tar en kritisk stilling til dataene sine (Terry mfl., 2017; Tjora, 2018). Dette innebærer blant annet å velge bort den tematikken som ikke er nødvendig å ha med til prosjektets formål eller som kan regnes som overflødig informasjon. Måten jeg analyserte datamaterialet på gjorde at jeg fikk en god oversikt over temaene i datamaterialet. Den analytiske tilnærmingen jeg valgte gjorde det enklere å sortere ut den

tematikken som ikke passet inn, og samtidig kategorisere den tematikken som fanget opp problemstillingen på en god måte. Jeg fjernet underkategorien coaching da det var lite data å hente på dette temaet.

Analyseprosessen fjerde fase innebærer også å få med sitater fra transkriberingsnotatet som kan brukes til å belyse et behov eller påpeke en utfordring ved utvalgt tema. I analyseprosessen fjerde fase gikk jeg gjennom tematikken som jeg hadde kodet. Deretter valgte jeg å ta med noe av kodet materialet i teksten i et eget dokument som senere ble brukt for å lage en oversikt over funn i en tabell. Blant det materialet jeg kodet inkluderte jeg f.eks. sitater som hjalp meg med å belyse ulike utfordringer som informantene møter på ved hver tematikk. For å belyse de utfordringene som prosjektledere støter på ved veiledning av et prosjektteam som f.eks. *«utfordringen med det da når man skal inn og veilede noen er å få de som sitter i teamet til å tenke selv ...»*. Dette gjorde jeg med alle transkriberings notatene.

I analyseprosessen fjerde fase utformet jeg så en del stikkord under hver av temaene jeg kodet for å knytte innholdet opp mot utfordringene og muligheten som prosjektledere møter på i et prosjektarbeid. Ved å knytte forskjellige stikkord opp mot de ulike temaene som jeg kodet, fikk jeg fanget opp ulike sider ved prosjektlederarbeidet, og de ulike erfaringene og opplevelsene som prosjektledere sitter med (Braun & Clarke, 2013; Terry mfl., 2017; Tjora, 2018). På denne måten ville jeg også kunne klare å fange opp hvordan det praktiske prosjektarbeidet gjennomføres. Ved å finne ut av hvordan prosjektleder utfører det praktiske prosjektarbeidet vil jeg kunne belyse hvilke ledelsesformer som fremtrer blant prosjektlederne.

I denne fasen brukte jeg lengst tid på å velge ut og sortere utvalgt data i en tabell (Braun & Clarke, 2013; Terry mfl., 2017). Jeg valgte å lage en tabell der jeg la inn fiktive navn til informantene i kolonnene nedover tabellen, disse er «Are», «Kent», «Hans» og «Ragnar», som nevnt under tabell, 3.2: *Oversikt over hvilke prosjektledererfaringer informantene har*. Deretter skrev jeg tematikken jeg skulle ha med meg i kolonnene bortover tabellen. Jeg jobbet så med å omformulere tematikken ytterligere for å lage overskrifter som passet med funnene jeg fikk fra informantene. Deretter startet jeg med å sortere inn den viktigste informasjonen i hver av kolonnene som fulgte etter hver informant (vedlegg 4).

3.4 Etiske vurderinger

Kvale og Brinkmann (2015) tar opp etisk vurdering i forskning som et viktig element da man er i kontakt med andre mennesker. For å sikre at et prosjekt blir etisk vurdert vil forsker måtte ta hensyn til at informantene får nødvendig informasjon om hvordan data skal samles inn, hvem som får innsyn i data, og hvordan data lagres, og hva som skjer med data før og etter prosjektslutt. Innmelding av prosjektet til NSD skal også stå klart før datainnsamlingen kan starte. Eventuelle skriv om prosjektformålet og databehandlingsplan skal også sendes ut til informantene. Skrivet skal være forståelig og beskrive prosjektets formål så konkret som mulig. Dette kalles for databehandling og er et avgjørende steg i informasjonsskrivet som skal sikre informanter av prosjektet nødvendig informasjon på hva som vil skje med svarene informantene gir i intervjuet.

Et annet avgjørende punkt ved etisk vurdering i forskning er at forskeren viser til god *forskningsetikk*. Med forskningsetikk vil det si at forskeren tar en kontinuerlig vurdering gjennom hele forsknings prosessen slik at deltakerne i forskningen ivaretas best mulig, og at forskningen bidrar til verdifull kunnskap for personer, grupper og samfunn. En databehandlings prosess vil kunne varierer fra prosjekt til prosjekt, og er avhengig av type data som blir behandlet (Kvale & Brinkmann, 2015; Tjora, 2018). Siden jeg behandlet personopplysninger i prosjektet var det viktig at jeg tokk hensyn til måten data ble behandlet på, og forskningsetiske vurderingene. Med personopplysninger menes opplysninger som kan kobles til en eller flere personer som deltakere i et prosjekt. En av måtene man jeg ser til at data ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner er ved å lage psydonymmer. Som forsker vil man f.eks. lage psydonymmer for å se til at data ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner. Psydonymmer kan også forklares som koblingsnøkler som erstattes med informantens navn. Jeg lagde psydonymmer for hver av informantene (se tabell 6.1 fra kapittel 6 «utvalg av informanter») (Heaton, 2021).

Det var også nødvendig å sende ut et informasjonsskriv til informantene før intervjuet startet. Informasjonsskrivet er et skriv som skal sikre informantene den viktigste informasjonen vedvarende prosjektet. Det er derfor viktig at informantene har lest gjennom skrivet og forstått det godt. I informasjonsskrivet som ble sendt ut til informantene ble det informert om hvordan data skulle samles inn. Ved bruk av digital opptaker ble innsamlet data transkribert. Når transkriberingen var utført ble opptakene fortløpende slettet. I informasjonsskrivet står det at

data samles inn enten ved bruk av en digital lydopptaker, eller ved opptak på telefon gjennom en diktafon applikasjon, i tillegg til notater.

Opptak som ble gjennomført ved bruk av diktafon applikasjon ble lagret på et elektronisk nettskjema som er passordsikret. Opptak som ble gjennomført ved bruk av en digital opptaker ble lagret i en passordsikret fil, før de ble hentet ut for transkribering. Intervjuet fant sted etter godkjenning fra NSD. Informantene ble derimot kontaktet i god tid før intervjuet. Informantene ble også kort informert om prosjektformålet og hva intervjuet ønsker å fange opp i starten av intervjuet, samt at det de sier også vil bli tatt opp på lydopptak eller diktafon for å sikre at alt blir fanget opp på et sted (Thagaard, 2009).

Med *informert samtykke* menes all form for samtykke som skal sikre at deltakere kan ta en avgjørelse på om de ønsker å være deltakende i et prosjekt eller ikke. I informasjonsskrivet står det vedlagt et samtykkeskjema som skal sikre frivillig deltakelse for alle deltagere av et prosjekt. Dette blir sendt ut før dato og tidspunkt for intervju (Kvale & Brinkmann, 2015). Det å informere om at intervjuet er frivillig er viktig da det gir informantene mulighet til å selv ta avgjørelsen på om de ønsker å delta eller ikke. Ved informert samtykke er det også viktig at det står tydelig beskrevet at deltakerne når som helst kan trekke seg fra prosjektet. Dette gir en trygghet for alle deltakerne i prosjektet om at informasjonen når som helst kan trekkes tilbake. Informantene blir også sikre på deres plikter og rettigheter. Samt hvem andre utenom forskerne som har tillatelse til å få innblikk i data (Kvale & Brinkmann, 2015).

3.5 Hvordan sikre god kvalitet?

Ved gjennomføringen og innsamlingen av forskningsdata er det en del ting som burde tas i betraktning det kan være at formålet med studien og besvarelsen fra informantene ikke samsvarer med hverandre. Det kan også være at informantene har en annen forståelse av spørsmålene enn det forskeren ønsker å få svar på. Da kan det være at det som er ment med begrepene er dårlig kommunisert fra forskeren (Tjora, 2018). Måten begreper formuleres og forstås på fra informantene kan være med på å avgjøre hva slags forskningsfunn man gjør. Aksel Tjora (2018) tar opp tre ulike kvalitetskriterier som legger grunnlag for forskningens kvalitet og fremstilling. Blant disse nevnes *pålitelighet*, *gyldighet* og *generaliser barhet* som gjeldende indikatorer for kvaliteten på kvalitativ forskning.

Kort forklart vil pålitelighet kunne handle om den interne logikken eller sammenhengen gjennom hele forskningsprosjektet. *Gyldighet* vil ta for seg logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man ønsker å få svar på, og *generaliser barhet* handler om forskningens relevans utover de enhetene man har undersøkt. Min problemstilling vil ta for seg utfordringer og muligheter som prosjektledere møter på i spennet mellom transformativ og transaksjons ledelse (Kleven, Hjordemaal & Tveit, 2002; Tjora, 2018). En del av problemstillingen vil kunne ta for seg hvilke erfaringer prosjektledere har med ulike prosjektutfordringer.

3.5.1 Reliabilitet (pålitelighet)

En annen type kvalitet som er viktig å være klar over ved innsamlingen og gjennomføringen av intervjuet, er reliabilitet eller som det også heter i norsk forskning, pålitelighet. Aksel Tjora (2018) påpeker at det er viktig å reflektere over at man har noe til felles med informantene for å styrke prosjektets pålitelighet, eller om man har spesiell kunnskap, engasjement eller interesse, og hvordan slikt kan ha bidratt med å påvirke tilgangen til feltet, utvalg, datagenerering, analyse og resultater. Jeg fikk innblikk i hvordan prosjektledere i bygge bransjen arbeider gjennom et praksisopphold. Jeg hadde også kjennskap til bruken av den psykologiske metoden, *Appreciative Inquiry* fra prosessledelse fra før.

Praksisoppholdet hos Metier OEC ga meg innblikk i hva en prosjektdreven bedrift jobber med. Jeg fikk muligheten til å bli bedre kjent med hvordan Metier OEC jobber gjennom seminarne som jeg fikk ta del i. Jeg gikk inn i praksisoppholdet med en forståelse av at prosjektledelse dreier seg for det meste om kontrakter som etableres mellom to parter (en bedrift og en annen) på bakgrunn av en forespørsel (et prosjekt). Jeg kom derimot ut av praksisoppholdet med forståelsen av at prosjektledelse er mye mer omfattende enn det. Prosjektledelse innebærer også kunnskap om hvordan man skal lede et prosjekt når et prosjekt ikke går som det skal, hvordan klargjøre en målsetting og hvordan ledere kan skape et godt samarbeid for at et prosjekt skal bli vellykket. Dette ble tatt opp blant annet i seminarne som tokk opp prosjektstyring, verdibasert prosjektutvikling og kommunikasjon og samspill.

Ved tolkning av data har jeg forsøkt å ta hensyn til de ulike oppfatningene jeg har fått fra praksisoppholdet på Metier. I analyse av data har jeg derfor forsøkt å ta stilling til mine egne oppfatninger av hva prosjektledelse innebærer med utgangspunkt i de to ulike ledelsesformene som jeg har valgt å skrive om. Når jeg analyserte dataene mine, har jeg f.eks. vært mer oppmerksom på å reflektere over hva prosjektledere gjør når de leder et prosjektteam og prosjektdeltakere når et prosjektarbeid ikke treffer på ulike målsettinger som er lagt for prosjektet. Siden jeg har en oppfatning om at prosjektledelse ikke bare innebærer å lede prosjekter, men også hva prosjektledere gjør i praksis når et prosjekt ikke går slik som det skal har jeg vært opptatt av å løfte frem hvilke tilnærminger prosjektledere bruker ved planlegging av mål, veiledning, motivasjon og konflikthåndtering og konfliktløsning ved analyse av data.

Ifølge Tjora (2018) vil også informantens forbindelse til forsker kunne ha en betydning for prosjektets reliabilitet. I noen sammenhenger kan det være tette forbindelser mellom forsker og informant. Det kan f.eks. skyldes at nære forbindelser er eneste måte for en forsker og gjøre forskning på. I så fall blir det avgjørende å kunne beskrive disse relasjonene. Til mitt masterprosjekt fant jeg informanter gjennom to kontaktpersoner som jeg etablerte kjennskap med gjennom tidligere praksisopphold. Jeg hadde ikke et nært forhold til informantene som ble intervjuet.

Tjora (2018) nevner videre at det er viktig å reflektere om hva man har til felles med informantene i et forskningsprosjekt for å styrke prosjektets pålitelighet. Praksisoppholdet hos Metier OEC gjorde det enklere å etablere kontakter og forbindelser til mulige informanter i prosjektet. Jeg har også hatt gjennomgående samtaler med en kontaktperson fra Metier som har satt meg i kontakt med to prosjektledere. Jeg vil kunne påstå at jeg hadde noe til felles med en av informantene til tross for at jeg ikke har lang erfaring med å lede prosjekter. En ting jeg hadde til felles med en av informantene var at vi begge hadde interessere og engasjement for å løfte frem diskusjonen for hvordan den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformer fremtrer i prosjektlederens arbeid med å lede prosjekter, og hva som kan være utfordrende i prosjektledelse i lys av ledelsesformene.

I situasjoner hvor det oppstår at informasjonen man får fra informantene ikke passer inn med formålet til undersøkelsen kan det bidra til at funnene utgjør en skjevhet. Det kan

f.eks. handle om at informantene vet lite om tematikken i prosjektet, eller at informantene ikke jobber direkte med det som forskeren er ute etter. Som nevnt tidligere vil det derfor være viktig at forskeren informerer informantene om prosjektformålet og det som prosjektet ønsker å fange opp. Thagaard (2009) beskriver at reliabilitet handler om at forskeren har tenkt på ulike sider ved data innsamlingen. Jeg har derfor valgt ut informanter med ulike prosjektledererfaringer for å kunne forstå hvordan utfordringene og mulighetene kommer frem i forhold til erfaringene.

3.5.2 Validitet (gyldighet)

Gyldighet eller validitet knytter vi opp til hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille. Forsker kan styrke studiens gyldighet ved å tydeliggjøre hvordan forskningen utføres ut ifra de spørsmålene som vi forsøker å stille, og hvordan disse formes med utgangspunkt i temaene vi ønsker å undersøke og etablert kunnskap om disse i relevant forskning. Som forsker vil man ved å redegjøre for de valgene som tas når det gjelder utvalg av forskningsmetode og teoretiske innspill til analysen, gi leseren mulighet til å kritisk stilling til forskningens relevans (Tjora, 2018). For å sikre studiens validitet er det viktig at vi undersøker det som vi har som et formål, og kriteriene som er lagt opp.

Validitet tar for seg også om metodene som forskeren bruker og resultatene stemmer overens med virkeligheten. Indre validitet brukes om muligheten en studie gir til at funnene kan forklares gjennom den antatte hypotesen. Indre validitet kan fortelle om resultatene deres blir lik som andre forskeres (Kleven mfl., 2002; Tjora, 2018). En måte jeg forsikret at informantene hadde forstått spørsmålene riktig var ved å spørre informanten om svaret var forstått riktig. Den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet som er forankret i relevant forskning andre steder.

Da min problemstilling er omfattende vil den svare på følgende forskningsspørsmål; 1. hva forteller prosjektledere om måloppnåelse, veiledning og motivasjon i prosjektledelse, 2. hvilke prosjektutfordringer har prosjektledere erfaring med, og 3. hvordan vil prosjektledernes ulike erfaringer kunne forstås i lys av transformativ og transaksjons ledelse. Det første forskningsspørsmålet vil klare å fange opp hvordan

prosjektlederne jobber når de planlegger mål, veileder og motiverer prosjektdeltakere i et prosjektarbeid. Det første forskningsspørsmålet vil svare på problemstillingen ved å få frem måten prosjektlederne jobber på. Ved å få prosjektlederne til å fortelle om måten de jobber på vil jeg også få frem hvilke tilnærminger prosjektlederne bruker i f.eks. veiledning av prosjektdeltakere.

Ved at prosjektlederen forteller om hvilke tilnærminger og måter de jobber på ved planlegging av et mål, veiledning og motivasjon vil prosjektledernes erfaringer belyse hvor prosjektlederne står i forhold til den transformative og transaksjonsorienterte måten å lede et prosjekt på. Det siste forskningsspørsmålet 3. hvordan vil prosjektledernes erfaringer forstås i lys av transformativ og transaksjonsorientert ledelse, er ment som et oppsummerende spørsmål som skal retter de ulike erfaringene prosjektlederne har mot den transformative og transaksjonsorienterte måten å lede et prosjekt på. Spørsmålet vil fortelle om hvordan prosjektledernes erfaringer forstås i lys av de to ulike ledelsesformene.

Begrepsvaliditet handler om hvordan de ulike teoretiske konseptene som studiens problemstillinger tar opp har blitt operasjonalisert. Dette kalles for validitet, eller også kjent som begrepsvaliditet (Kleven mfl., 2002; Tjora, 2018). *Operasjonalisering* er et viktig punkt for å tydeliggjøre hvordan enheter, begreper eller sammenhenger representeres ved empiriske data (Kleven mfl., 2002). I spørsmålsformuleringene til intervjuguiden har jeg gjort en del operasjonalisering av begreper. Begreper som transformativ ledelse ble operasjonalisert til begreper som motivasjon, tilbakemeldinger og veiledning, og måloppnåelse. Transaksjonsledelse ble operasjonalisert til tilbakemeldinger, veiledning og konfliktløsning og konflikthåndtering (Kleven mfl., 2002). Operasjonalisering av begrepene transaksjonsledelse og transformativ ledelse var viktig for å sikre at prosjektledere både forstår, og kan relatere seg til begrepene.

En del av problemstillingen vil ta for seg hvilke erfaringer prosjektledere har med ulike prosjektutfordringer. Prosjektutfordringer belyses ved å undersøke konflikter og konflikthåndtering, og hvilke utfordringer som prosjektledere har erfaring med ved måloppnåelse, veiledning og motivasjon av prosjektdeltakere. Operasjonalisering her handler f.eks. om hvordan begrepet prosjektutfordringer defineres, og hva begrepet

legger vekt på for å kunne gi spesifikke kriterier på hva det er. Konfliktløsning og konflikthåndtering er begreper som rammer inn begrepet prosjektutfordringer.

3.5.3 Generaliserbarhet

Når begrepet generalisering eller generaliserbarhet blir tatt opp i kvalitativ forskning omtales tre ulike former for generalisering. Jeg har generalisert resultatene i masteroppgaven etter *naturalistisk* generalisering, den andre kalles for *analytisk* generalisering (Kvale, 1997; Tjora, 2018;). Naturalistisk generalisering kan gjøres mulig ved at situasjonen der forskningen finner sted, er så detaljert beskrevet at forskere kan vurdere likheter med egen forskning. I mitt forskningsprosjekt har jeg forsøkt å beskrive konkrete og detaljerte steg i utvalg av forskningsmetode og analyse av data.

Ifølge Kvale (1997) vil analytisk generalisering innebære hvorvidt forskeren er i stand til å vise til hvordan funnene i studien kan sies å være gjeldende i andre situasjoner. Med andre situasjoner menes arbeidsplasser, bedrifter eller grupper av mennesker innenfor samme arbeidsfelt (Tjora, 2018). I mitt masterprosjekt har jeg intervjuet kun fire prosjektledere, og tatt høyde for deres erfaringer med å lede prosjekter. Dette fører til at resultatene ikke vil kunne overføres til prosjektledere fra alle bedrifter som jobber med prosjektledelse.

Det kan også være andre forhold som har ført til at informantene har svart på den måten som de har gjort som har kunnet påvirket funnene. Blant slike forhold vil f.eks. måten spørsmålet har blitt stilt på eller intervjusettingene kunne nevnes som noen. Til tross for at jeg har undersøkt et begrenset utvalg av informanter vil funnene mine likevel fortelle noe om erfaringer prosjektledere har med å lede tekniske prosjekter, og byggeprosjekter i prosjektdrevne bedrifter som jobber med prosjektledelse på lignende måte. Lignende måter prosjektledere jobber med prosjektledelse på vil f.eks. kunne uttrykkes i de tilnærmingene prosjektledere bruker når de skal planlegge et prosjektmål og hva som kan være utfordrende med det.

3.4 Oppsummering av kapittel 3

I dette kapittelet har jeg forklart ulike steg i utvalg av metode, informanter og transkribering og analyseringsprosessen av data. Som nevnt i kapittel 6 har jeg valgt å ta for meg måloppnåelse, veiledning (og tilbakemeldinger), motivasjon, og konflikthåndtering og konfliktløsning. Temaene peker på de mest sentrale trekkene innen den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen. Tematikken ble utviklet ved å operasjonalisere definisjoner som redegjør for hva ledelsesformene tar for seg for å få frem det som står sentralt i den transformative og transaksjons orientere lederformen. Ved å fokusere på det som står sentralt innen hver av ledelsesformene vil det gi meg svar på hvor prosjektlederne står i forhold til den transformative og transaksjonsorienterte måten å lede prosjekter på. En annen viktig grunn til at jeg har gått frem på denne måten er for å forsikre meg om at informantene klarer å relatere seg til begrepene. Begrepet veiledning er gjenkjennelig for prosjektledere da dette er aktuelt i et prosjektlederarbeid i motsetning til begrepet intellektuell betraktning som er et teoretisk uttrykk f.eks. (Bass & Riggio, 2006; Carless mfl., 2000; McClesky, 2014).

Problemstillingen *«hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere møte på i spennet mellom transformativ og transaksjonsledelse»* vil besvares ved tre ulike forskningsspørsmål. Det første spørsmålet er; 1. hva forteller prosjektledere om måloppnåelse, veiledning og motivasjon i prosjektledelse, forskningsspørsmål 2. hvilke prosjektutfordringer har prosjektledere erfaring med, og 3. hvordan vil prosjektledernes ulike erfaringer kunne forstås i lys av transformativ og transaksjons ledelse. Det første forskningsspørsmålet vil svare på problemstillingen ved å få frem måten prosjektlederne jobber på. Ved å få prosjektlederne til å fortelle om måten de jobber på vil jeg få frem hvilke tilnærminger prosjektlederne bruker i f.eks. veiledning av et team eller prosjektdeltakere. Ved at prosjektlederen forteller om hvilke tilnærminger og måter de jobber på ved planlegging av et mål, veiledning og motivasjon vil prosjektledernes erfaringer belyse hvor prosjektlederne står i forhold til den transformative og transaksjonsorienterte måten å lede et prosjekt på.

Forskningsspørsmål 2 vil svare på problemstillingen ved å få frem hvilke prosjektutfordringer prosjektledere har erfaring med ved hver tematikk. Utfordringen i masteroppgaven min ta for seg 1. utfordringer som prosjektledere har erfaring med ved måloppnåelse, veiledning og motivasjon av prosjektdeltakere, og 2. typer av utfordringer som konflikter i prosjektledelse med den siste tematikken *«konflikthåndtering og konfliktløsning»* som tar opp hvilke erfaringer

prosjektledere har med konflikter i et prosjektarbeid mellom prosjektdeltakere. Det siste forskningsspørsmålet 3. hvordan vil prosjektledernes erfaringer forstås i lys av transformativ og transaksjonsorientert ledelse, er ment som et oppsummerende forskningsspørsmål som retter de ulike erfaringene prosjektlederne har mot den transformativ og transaksjonsorienterte måten å lede et prosjekt på. Det siste spørsmålet vil besvares i diskusjonskapittelet i masteroppgaven.

4. Funn

I dette kapittelet vil jeg forsøke å få frem ulike utfordringer og muligheter som prosjektledere møter på i et prosjektarbeid ved å belyse følgende temaer, 1) Måloppnåelse i prosjektledelse, 2) Veiledning prosjektdeltakere, og tilbakemeldinger i prosjektledelse, 4) Motiverende prosjektledelse, og 4) Konfliktløsning og konflikthåndtering i et prosjektarbeid. Nyere forskningslitteratur nevner bruken av to ulike ledelsesformer som er den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen (Aga, 2016; McCleskey, 2014).

For å svare på problemstillingen, «*Hvilke utfordringer og muligheter prosjektledere møter på i spennet mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse?*», vil dette kapittelet belyse første forskningsspørsmålet som er 1. hva forteller prosjektledere om måloppnåelse, veiledning og motivasjon, og forskningsspørsmål 2. hvile erfaringer har prosjektledere med ulike prosjektutfordringer? Kapittelet belyser prosjektutfordringer ved å 1. få frem ulike utfordringer ved måloppnåelse, veiledning (og tilbakemeldinger) og motivasjon i prosjektledelse, og 2. belyse prosjektutfordringer som konflikter og få frem måten konflikter håndteres og løses på.

4.1 Måloppnåelse i prosjektledelse

I tematikken om «*måloppnåelse i prosjektledelse*» vil jeg ta opp litt om hvordan prosjektledere planlegger et prosjektmål, og ulike utfordringer prosjektledere erfarer ved planlegging av ulike mål i et prosjektarbeid. Som nevnt tidligere vil komponentene ved den transformative og transaksjonsorienterte lederen blant annet beskrive hvordan lederen opptrer og hva lederen gjør i møte med planleggingen av ulike mål (Aga, 2016; McClesky, 2014; Yahaya & Ebrahim, 2016). For å få frem ulike muligheter og utfordringer prosjektledere erfarer i lys av den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen vil denne tematikken ta opp hva prosjektledere forteller om planlegging av målene, hvordan de bidrar til at ulike mål i et prosjektarbeid oppnås, og hva som er utfordrende ved målplanlegging.

Informantene «Are, Kent, Hans og Ragnar» forteller at målene som regel defineres ut ifra en satt kontrakt som regulerer hva som skal oppnås i et prosjektarbeid. Informant 1 «Are», som har erfaring med å lede tekniske prosjekter, nevner at planleggingen av et prosjektmål skjer gjennom flere ulike trinn i prosjektarbeidet. Are nevner at første trinnet i prosjektarbeidet innebærer å etablere klare og tydelige undermål og hovedmål i prosjektet for å skape

forståelse for hvordan målene skal oppnås. Deretter avtales klart definerte tidsfrister på alt det kritiske som skal skje i prosjektarbeidet. Videre forklarer Are at det etableres en kollektiv enighet rundt målene blant alle involverte parter i et prosjektarbeid, og at prosjektleder til slutt vil avgjøre forventninger som stilles av ulike prosjektaktører, prosjektdeltakere, og kunder i prosjektet for å sikre måloppnåelse.

Informant 2 «Kent» som på likhet med «Are» også har erfaring med tekniske prosjekter, nevner at det inngås en avtale med en leverandør eller en kunde i oppstartsfasen av et prosjekt. Kent forklarer at prosjektleder sammen med prosjektdeltakere på bakgrunn av avtalen må definere klare og tydelige mål i prosjektet for å skape forståelse for hva prosjektdeltakerne skal jobbe med. For både Are og Kent vil prosessen med planlegging av et prosjektmål innebærer å delegere oppgaver. «Kent» forklarer derimot at for at planleggingsprosessen av et prosjektmål til slutt blir vellykket kreves det at prosjektdeltakere og leder setter seg ned og bruker litt ekstra tid på prosjektplanleggingen.

Informant 3 «Hans», som har erfaring med både byggeprosjekter og tekniske prosjekter, nevner at utvikling og konkretisering av klare og tydelige mål i felleskap vil være et viktig fokus for både byggeprosjekter, og tekniske prosjekter for å skape forståelse for hvordan målene skal nås. Hans forteller at byggeprosjekter har mer konkrete målsettinger enn tekniske prosjekter. På spørsmålet om *hva som kan være utfordrende ved å planlegge mål i et prosjekt?* nevner «Hans» at en utfordring ved målene i tekniske prosjekter er at de kan bli utydelige noe som gjør det vanskelig å se tydelighet i hvilket målbilde prosjektet skal ha. Videre legger «Hans» til at dette skyldes at man som prosjektleder ikke gjør en god nok jobb med å finne ut av hvor prosjektarbeidet står i planleggingsprosessen og hvilke målbildet som faktisk skal oppnås.

I tekniske prosjekter er det mer krevende å jobbe med målbildet da prosjektleder selv må bestemme hva målene skal være, og hvor mye penger prosjektet skal bruke, og hvordan man skal nå målene sier «Hans». Rask fremgang i målutviklingsprosessen ved tekniske prosjekter vil også være utfordrende da det kan føre til at man ikke helt ser målene som skal oppnås sier «Hans». Mens byggeprosjekter vil utvikling av visjonære mål presentere en utfordring da prosjektledere blir opptatt av prosess, og konkrete målsettinger kan derfor bli utydelige. Hans nevner en annen utfordring med å planlegge mål i byggeprosjekter og tekniske prosjekter oppstår når man ikke er omforent på målbildet eller når målene ikke blir brutt ned.

«Hans» forteller videre at dersom man snakker om planlegging av mål som er visjonære så kan rask fremgang i prosjektarbeidet gjøre det utfordrende å se helhetsbildet i prosjektet. Her har byggeprosjekter en fordel da målene er mer konkretisert som tydeliggjør det som skal oppnås i prosjektet. «Hans» forklarer utfordringer ved planlegging av et prosjektmål med utgangspunkt i den transformativ og transaksjonsorienterte ledelsesperspektivet. «Hans» forklarer at planlegging av et prosjektmål med en transaksjonsorientert tilnærming, eller en styrende og instruerende måte å lede prosjektarbeid på kan resultere til at man bruker masse tid på planlegging som ikke slår igjennom. Mens med en transformativ tilnærming, som typisk er mer opptatt av prosess så er det ikke sikkert at man treffer på målet.

På likhet med «Are, Kent og Hans» forklarer «Ragnar» at planleggingsprosessen også handler om å definere klare og tydelige mål, og konkretisere hva som er målene for å skape forståelse rundt målsettinger som skal oppnås. «Ragnar», som har erfaring med byggeprosjekter, forklarer videre at alle prosjektledere som jobber med et prosjekt er opptatt av at det skal være mulig å si om målene for prosjektet er nådd eller ikke når prosjektet er ferdig. På spørsmålet om *hva som er utfordrende med å planlegge mål i et prosjekt?* forteller «Ragnar» at en utfordring med målplanleggingen kan være å ta hensyn til andres ideer, innspill og preferanser for hvilke målsettinger som prosjektet skal ha da ikke alle målsettinger er oppnåelige. «Ragnar» forteller videre at en løsning på en slik utfordring er å benytte seg av ulike teknikker i en workshop for å sortere ut forslag og ideer fra prosjektdeltakere som vil kunne være fordelaktig å ha med videre i prosjektarbeidet. F.eks. vil en forutsigbar og objektiv teknikk være å sortere ut gode og dårlige forslag for et prosjekt som samtidig sikrer at prosjektdeltakernes innspill og ideer til prosjektet blir inkludert i en workshop.

Informant 4 «Ragnar»: *«hvis det er gode og dårlige forslag på et fremtidsbilde så nytter det ikke å ta med seg 30 sånne forslag videre i prosessen, så da må man ta med seg hvilke av de beste, og da fikk deltakerne en tusj så de kunne sette lissom 10 prikker der man ville (...) til slutt når man hadde gjort det så får man en avstemning i gruppa da på hva som er de beste ideene».*

4.1.1 Prosjektledernes erfaringer i «spennet mellom ledelsesformene»

I tematikken «Måloppnåelse i prosjektledelse» vil spennet mellom den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen belyses ved fokuset som prosjektlederne tar for å bidra til måloppnåelse blant prosjektdeltakere (Aga, 2016; Tyssen, 2014; Yahaya & Ebrahim, 2016). Ved måloppnåelse vil «Ragnar» være mer opptatt av å inkludere prosjektdeltakernes ideer og preferanser i et prosjektarbeid gjennom workshop, noe som viser til at prosjektlederen har fokus på en transformativ ledelsesform.

Prosjektplanlegging blant informantene «Are», «Hans» og «Kent» vil kunne forstås ut ifra en transformativ og transaksjonsorientert ledelsestilnærming (Aga, 2016; McClesky, 2014). Dette kommer frem ved at «Are» er opptatt av å bidra til kollektiv enighet rundt målene som skal oppnås og i tillegg utvikle konkrete og tydelige målsettinger. Mens «Hans» er både opptatt av konkrete og tydelige målsettinger, samtidig som han reflekterer rundt utfordringer ved visjonære målsettinger i et prosjekt. Hos «Kent» uttrykkes begge ledelsesformene ved fokus på å definere klare og tydelige mål for å skape forståelse rundt målsettinger, og samtidig ha fokus på å delegere oppgaver (Bass, 1990; Tyssen, 2014).

4.2 Veiledning av prosjektdeltakere

I denne tematikken vil jeg ta for meg litt om hvordan informantene veileder prosjektdeltakere underveis i et prosjekt. Tematikken forsøker også å fange opp hvilken tilnærming prosjektleder tar i veiledningen av prosjektdeltakerne. Og hvordan veiledningsprosessen kan gjennomføres på best mulig måte. For å svare på problemstillingen *«Hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere møter på i spennet mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse»*, vil dette temaet vise hva prosjektlederne forteller om hvordan de veileder prosjektdeltakere, og hva som kan utfordrende ved veiledning. I tillegg vil tematikken ta opp hvilke utfordringer som oppstår ved veiledning av prosjektdeltakere med ut ifra den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen.

Når det kommer til måten prosjektledere veileder prosjektdeltakere i prosjektgangen påpeker informantene en forskjell i hvilken tilnærming prosjektlederen tar når de veileder

prosjektdeltakere. For informant 1 «Are» veileder prosjektleder i første del av prosjektgjennomgangen. «Are» forklarer at veiledningen skjer gjerne rundt første delen av planleggingsprosessen da det er viktig å være så tydelig som mulig rundt undermålene og hovedmålene som etableres før prosjektstart. Veiledningen innebærer å gi prosjektdeltakerne korrekt forståelse av målene i et prosjektarbeid. Videre nevner «Are» at neste del i veiledningsprosessen innebærer å sørge for at alle prosjektmedlemmer benytter seg av de verktøyene som er åpne for bruk, og registrerer prosjektarbeidet riktig for å sikre at arbeidet blir gjort som det skal. Are forklarer videre at veiledning skal sikre at alle prosjektaktører har en følelse av god oversikt over prosjektgangen og tidsfrister underveis. Dette med tydelighet og transparent kommunikasjon med ulike aktører underveis i prosjektgangen er også viktig ved veiledning av ulike aktører legger «Are» til.

I motsetning til «Are» nevner «Kent» at det ligger i rollen til en prosjektleder å gå igjennom endringer underveis i et prosjekt, og å veilede deltakere på endringer som kan skje i prosjektet. «Kent» forklarer at veiledning av et prosjektteam vil derimot innebære å veilede teamet til å bedre forstå det tekniske prosjektarbeidet. Videre forklarer «Kent» at dette innebærer å veilede teammedlemmer til å benytte seg av et flytdiagram f.eks.

Videre legger «Kent» til at den beste veiledningen skjer ved at prosjektleder 1) erkjenner rom til forbedring, 2) har en åpen dialog med prosjektdeltakere om forbedring, og 3) har en åpenhet med andre om mulige forslag til forbedring. For å bli bedre så er det viktig å gjøre endringer som forankres i et team påpeker informanten. I tillegg forteller «Kent» at når prosjektleder har en åpen dialog med folk så må de huske på at prosjektdeltakere kan få lov til å mene og synes hva de vil om det man gjør som prosjektleder. Det kan være en fordel da å jobbe i en gruppe med flere mennesker som man kjenner da det kan være åpenhet blant det teamet nevner informanten. I et prosjektarbeid har det derfor ikke noe for seg å veilede en-til-en dersom man skal forankre nye tanker og ideer. Veiledning gjøres derfor best kollektivt sier «Kent».

«Hans» forteller at veiledning av prosjektdeltakerne handler om at prosjektdeltakere skal utfordres til å ta stilling til sine egne valg og utfordringer som de møter på veien. Ved å utfordre prosjektdeltakere til å ta stilling til sine egne valg i et prosjekt vil prosjektdeltakerne eller teammedlem som jobber i et team kunne bli flinkere i sitt arbeid. Noe som frigjør arbeid fra prosjektlederen og gjør prosjektarbeidet blant prosjektdeltakerne mer effektivt.

Intervjuer: «Hva gjør du når du skal veilede prosjektdeltakere eller team?»

Informant 3 «Hans»: «Ved veiledning liker jeg at de skal utfordres til å ta stilling til ting selv, jeg skal ikke ta stilling til ting for dem (...) slik at jeg ikke skal ta andres valg».

Intervjuer: «Hvorfor tenker du at dette er viktig?».

Informant 3 «Hans»: «For da får de et eierskap til dette her, jeg tror de vokser, jeg tror de blir flinkere og på et eller annet tidspunkt så blir de jo flinkere enn meg (...) så jeg tenker at det å få folk til å bli gode det er ingenting som er mer morsomt enn det for da ser du at det vokser rundt deg og du får frigjort tid selv».

På spørsmålet *hvilke mulige utfordringer med veiledning erfarte du?* forteller Hans at utfordringen med å veilede et team eller prosjektdeltakere er å få dem til å tenke selv. «Hans» nevner at et slik fokus er utfordrende for prosjektlederen da prosjektdeltakerne ikke blir trent til å selv reflektere over de utfordringene som de møter i et prosjekt. Videre legger «Hans» til at ingen blir bedre av å bli fortalt hva de skal gjøre.

Informant 3 «Hans»: «Utfordringen med det da når man skal inn og veilede prosjektdeltakere eller teammedlem er å få de som sitter i prosjektet til å tenke selv og ta ansvar (...) jeg tror ingen lærer noe og blir bedre av å bli fortalt hva de skal gjøre, prosjektdeltakerne blir ikke trent til å reflektere over utfordringene sine».

«Hans» påpeker videre at veiledning vil heller bestå av å guide prosjektdeltakere mot målene slik at de forstår a) hva teamet skal gjøre, b) hva de skal levere på, og c) hva de skal få til. Informanten legger til at veiledning av prosjektdeltakere eller teammedlem ved å prøve å stille dem åpne spørsmål, og bidra til selvrefleksjon slik at de selv erkjenner hva de skal gjøre, samt være en diskusjonspartner og bistå teamet med å finne ut av hva slags type mål som skal oppnås. «Hans» forklarer at veiledningen skal bidra til å hjelpe prosjektledere når de kommer i en krevende problemstilling ved å stille spørsmål som får folk til å reflektere over sitt arbeid som, har du tenkt på dette? eller, hvordan ser du på dette?

For «Ragnar» vil veiledning kunne knyttes opp mot arbeidet med workshops som blir holdt utover prosjektarbeidet. På likhet med «Hans» vil veiledning for «Ragnar» også innebære å

bidra til å få prosjektdeltakere til å selv reflektere over sitt prosjektarbeid. For at veiledningen skal bli god forklarer «Ragnar» at veilednings seansene i workshop burde være planlagt godt på forhånd slik at man får opp konkrete forslag fra prosjektdeltakere. Videre nevner «Ragnar» at veiledningen ikke skal være for formelt, og at man må være tydelig på at prosjektdeltakere kan få dele alt av meninger om hvordan prosjektarbeidet skal utvikle seg.

På spørsmålet om *«hva tenker du gjør en leder til en god veileder?»* forteller «Ragnar» at god veiledning handler om hvordan prosjektleder møter prosjektdeltakere, ved å 1) akseptere at prosjektdeltakere er forskjellige, 2) bli kjent med forskjellige deltakere, og 3) møte de på en måte som gjør at de blir gode. «Ragnar» forklarer at dette innebærer at prosjektlederen skjønner hva som skal til for at folk blir motivert, og skape betydning og forståelse rundt målsettingen som prosjektdeltakerne skal nå. Informanten legger også til at det også innebærer å skape fellesskap, gi prosjektdeltakere meningsfylte oppgaver som ikke går på repetisjon og som oppleves som interessante, og ha samtaler for å følge opp utvikling av et mål.

4.2.1 Tilbakemeldinger i prosjektledelse

Dette temaet presenterer hvordan informantene gir tilbakemeldinger til sine prosjektdeltakere. Tematikken er en undertematikk av temaet «Veiledning av prosjektdeltakere». Tematikken tar også opp hvilken form tilbakemeldingene har, om de f.eks. er motiverende og engasjerende eller direkte og konkrete. I prosjektledelse kan det være overganger mellom veiledning av prosjektdeltakere, og når prosjektledere gir tilbakemeldinger. Ved denne tematikken vil jeg få frem hvordan prosjektledere gir tilbakemeldinger til prosjektdeltakere og team, og hvilke utfordringer og muligheter prosjektledere erfarer når de gir tilbakemeldinger til prosjektledere og prosjektteamet.

Funnene viser til at flere informanter er opptatt av å gi motiverende tilbakemeldinger når de veileder sine prosjektdeltakere. For «Are» vil tilbakemeldinger kunne brukes for å motivere prosjektdeltakere på ulike måter, men at konkrete tilbakemeldinger også er viktig for å tydeliggjøre hvordan mål og oppgaver i et prosjekt oppnås. «Are» legger til at vedkommende blant annet benytter seg av en positiv tilnærming med fokus på å motivere i prosjektarbeidet. I tillegg nevner informanten at

tilbakemeldinger skal være hensiktsmessig for å få en prosjektdeltaker til å forstå hvorfor den gis i utgangspunktet.

«Are» legger til at tilbakemeldinger av prosjektdeltakere kan gis muntlig og i plenum da det har positiv effekt på deltakerne. På likhet med «Are» er også «Kent» opptatt av at tilbakemeldingene gis for å motivere prosjektdeltakere. «Kent» nevner at han roser teamet og gir positive tilbakemeldinger for deres måloppnåelse i plenum for å motivere. For «Kent» vil tilbakemeldingsprosessen gis fysisk og ikke over teams eller telefon da positive tilbakemeldinger som gis i en felles setting vil kunne smitte over på andre som selv kan bli motivert.

Funnene viser til at det som er utfordrende ved å gi tilbakemeldinger varierer mellom prosjektledere. «Hans» påpeker at det å gi tilbakemeldinger kan til tider føles vanskelig da prosjektoppgaver gjøres spredt utover og på ulikt tidspunkt. Da sitter man med et fragmentert bildet på hva som blir gjort. Hans nevner også at negative tilbakemeldinger kan være utfordrende å gi til prosjektdeltakere da prosjektleder først må skaffe seg mer informasjon for å få et helhetsbilde før lederen kan gi prosjektdeltakere tilbakemelding på hvordan prosjektarbeidet har blitt utført.

«Hans» forklarer at når prosjektledere gir tilbakemeldinger ved veiledning så er det viktig å 1) innhente informasjon, 2) snakke med flere parter, og 3) dersom prosjektleder gir tilbakemeldinger når det oppstår et problem så er det viktig å gå tilbake i tid for å finne ut av hvor problemet oppsto. På spørsmålet om *hva som er utfordrende med å gi tilbakemeldinger?* svarer «Hans» at en utfordring for prosjektledere kan være at det tar tid å finne ut av hvordan et arbeid har blitt gjort for å finne ut av hvilket problem som faktisk har oppstått i prosjektet. «Hans» nevner at en annen utfordring ved å gi tilbakemeldinger for prosjektledere er at de kan bli transaksjons orienterte. Med transaksjonsorienterte tilbakemeldinger mener informanten det fort kan bli massevis av instruksjoner som prosjektdeltagerne må forholde seg til.

«Hans» forklarer at «transaksjoner» kan forklares ut ifra en styrende og instruerende ledelse med fokus på kontroll og en ledende ledelse med fokus på autonomi. «Hans» forklarer at instruksjoner ofte er «transaksjoner» og at dersom prosjektleder har fokus på å gi transaksjons orienterte tilbakemeldinger rettes fokuset på f.eks. oppgaver i

prosjektet som må fullføres som ikke alltid er veldig motiverende. «Hans» nevner at dersom prosjektledere derimot gir prosjektdeltakerne frihet til å utføre arbeidet blir det ikke transaksjoner og prosjektdeltakerne opplever mer frihet og autonomi i sitt arbeid.

På likhet med «Are» nevner «Ragnar» at han også er opptatt av at tilbakemeldinger skal være motiverende og konkrete. «Ragnar» forteller at tilbakemeldinger gis ved å gi ros til prosjektdeltakerne og at informanten har større fokus på å gi flere positive tilbakemeldinger som er motiverende, enn negative tilbakemeldinger. «Ragnar» forklarer videre at tilbakemeldinger i prosjektledelse tar utgangspunkt i områder som kan forbedres eller hvordan et prosjektarbeid kan bli bedre, og at det da er viktig at prosjektleder gir tilbakemeldinger på ting som det er mulig for prosjektdeltakerne å gjøre noe med, noe som mottakere kan ta tak i og endre sier informanten. Ragnar forklarer videre at tilbakemeldingene også skal være konkrete, og at de konkrete tilbakemeldingene skal hjelpe prosjektlederen til å oppnå mål som er satt for prosjektet. Informanten legger til at konkrete tilbakemeldinger kan også gjøre at mottakeren tar til seg tilbakemeldingene.

Intervjuer: *«Hvordan gir du tilbakemeldinger, og hva er du opptatt av når du gir tilbakemeldinger?».*

Informant 4 «Ragnar»: *«når man setter mål så er det veldig greit å gi tilbakemelding på hvordan man beveger seg dit (...) det skal være konkret og det skal være, hva skal jeg si da hvertfall de yngre i arbeidslivet er veldig glad for å ha noe de kan sikte mot, noe de kan gjøre bedre»*

På spørsmålet om *hva tenker du er mest utfordrende med å gi tilbakemeldinger til teammedlemmer eller team?* svarer Ragnar at det som er utfordrende ved å gi tilbakemeldinger er å gi dårlige og konkrete tilbakemeldinger. Dårlige tilbakemeldinger er utfordrende da folk kan bli skuffa og sure sier informanten. Dette påpeker Ragnar skyldes de forventningene som prosjektdeltakere har til sitt eget arbeid. På likhet med «Hans» som er opptatt av å skaffe et helhetsbilde av prosjektdeltakernes arbeid ved å få frem nok informasjon på prosjektarbeidet vil «Ragnar» også ha lignende fokus. «Ragnar» forklarer at det som er utfordrende med de konkrete tilbakemeldingene er at prosjektleder må sette seg inn i prosjektarbeidet.

«Ragnar» nevner at som prosjektleder er det også utfordrende å samla informasjon i forkant av at tilbakemeldingene gis, og ha fulgt med på arbeidsutviklingen.

4.2.1.1 Prosjektledernes erfaringer i «spennet mellom ledelsesformene»

I tematikken «veiledning i prosjektledelse» vil spennet mellom den transformative og den transaksjonsorienterte ledelsesformen belyses ved fokuset som prosjektlederne tar når de veileder prosjektdeltakere (McClesky, 2014; Carless mfl., 2000). Det vil derimot ikke komme tydelig frem i funnene hva som motiverer prosjektleder «Kent» til å gi positive tilbakemeldinger slik at tilbakemeldinger også kan forstås som en form for belønning, som knytter tilbakemeldingsformen opp mot den transaksjonsorienterte ledelsesformen (Aga, 2016; Vartiainen mfl., 2008). «Kent» sitt fokus ved veiledning vil derfor kunne forstås som både transformativ og transaksjonsorientert ved at tilbakemeldingene skal være positive og motiverende, holde en åpen dialog med prosjektdeltakere om hva som kan forbedres, gi kollektiv veiledning når nye ideer og tanker skal forankres, og veilede teamet til å forstå det tekniske arbeidet som viser til at prosjektlederens.

«Are» og «Ragnar» står mellom den transaksjonsorienterte og transformative ledelsestilnærmingen når de gir tilbakemeldinger til prosjektdeltakere ved å både ha fokus på konkrete tilbakemeldinger, og tilbakemeldinger som motiverer prosjektdeltakere (Aga, 2016; Vartiainen mfl., 2008). «Hans» nevner ulike utfordringer ved å gi tilbakemeldinger som «transaksjonsorienterte», mens dersom prosjektleder gir prosjektdeltakerne frihet til å utføre arbeidet vil det ikke bli «transaksjoner» og de vil oppleve autonomi (Aga, 2014; Tyssen mfl., 2014; Kotter, 2008). «Hans» refleksjoner på tilbakemeldinger er både rettet mot hans egne erfaringer og generelt på fokuset til «prosjektledere», mens «Hans» egne erfaringer med veiledning av prosjektdeltakere uttrykkes som utfordringer ved å gi negative tilbakemeldinger, vil han også nevne at prosjektledere som går bort ifra «transaksjoner» vil kunne gi deltakerne mer frihet og autonomi (McClesky, 2014). Med et slikt fokus kan prosjektleder «Hans» sin måte å veilede prosjektdeltakere på

forstås med utgangspunkt i både en transaksjonsorientert og transformativ veiledningsform.

4.3 Motiverende prosjektledelse

Tematikk 5 fanger opp ulike perspektiver som prosjektledere har på begrepene motiverende ledelse. Tematikken tar også for seg hva informantene forteller om hvordan de motiverer sine prosjektdeltakere, og hva de fokuserer på når de motiverer prosjektdeltakere. For å belyse utfordringer og muligheter i lys av den transaksjonsorienterte og transformativ ledelsesformen vil denne tematikken fange opp hvordan informantene motiverer i prosjektledelse, og hvilke utfordringer og muligheter prosjektledere erfarer ved å motivere prosjektdeltakere i et prosjektarbeid.

På spørsmålet om «*hva gjør en leder motiverende?*» svarte «Are» at en leder er motiverende handler om å sette tydelige, oppnåelige og godt forankra mål i et team. Videre legger informanten til at det å oppdatere prosjektdeltakere jevnlig på hvordan prosjektarbeidet ligger an også kan være motiverende.

Informant 1 «Are»: *«Hvis man har mål innad i et team da som gjerne ikke nødvendigvis team med samme arbeidsoppgaver, men team som har felles mål, de er godt forankret så tror jeg det bare i seg selv er motiverende».*

«Kent» nevner derimot at det er motiverende med prosjektledere som skryter av andre, og som evner å vise egenskaper som er positive, og vise gode og positive egenskapene til prosjektdeltakere i ulike settinger. Informanten forklarer at det å skryte av andre synliggjør godt arbeid og arbeidet blir anerkjent. «Kent» legger så til at en leder som er motiverende er en leder som viser interesse for det man gjør, anerkjenner det man gjør og respekterer sine kollegaer. På spørsmålet om *hva som kan være utfordrende ved å motivere for prosjektleder?* svarte «Kent» at det som kan være utfordrende når det kommer til motivasjon er at det som motiverer en gruppe en dag, vil ikke nødvendigvis motivere den samme gruppen en annen dag, og at prosjektlederens arbeid ligger i å finne ut av nye måter å få prosjektdeltakere og prosjektaktører til å reflektere rundt hva som motiverer hver enkelt.

«Kent» forklarer videre at måten man kan motivere sine prosjektdeltakere på er ved å få dem til å reflektere over hvordan man kan finne måter å gjøre det kollektive prosjektarbeidet bedre på. Videre forklarer informanten at prosjektledelse går mye på teori, og at utfordringen ligger

i å forsøke å finne nye måter å fornye seg på. Dette vil f.eks. kunne være å lese litt mer fag og organisasjonspsykologi i prosjektledelse.

Informant 2 «Kent»: *«Skal man gjøre en god jobb på den kollektive fronten så må man lese litt fag rett og slett, og organisasjonspsykologi i prosjektledelse ikke minst (...) man må prøve å finne den litt mer psykologiske siden ved prosjektledelse».*

For «Hans» er motivasjon å se gleden i den jobben man gjør som prosjektleder, og å få til noe nytt eller å få til en måloppnåelse i fellesskap. På likhet med «Kents» svar forteller også «Hans» at det som kan være motiverende er å fokusere på forbedring av et kollektivt prosjektarbeid. I motsetning til å få prosjektdeltakere til å reflektere over hvordan prosjektarbeidet kan bli bedre som «Kent» nevner, forteller «Hans» at forbedring av et prosjektarbeid skjer ved at prosjektleder motiverer sine prosjektdeltakere til å bli bedre. Informanten svarer at prosjektledere kan motivere ved å være i dialog med sine prosjektdeltakere og tydelig kommunisere hva prosjektmålet er, og hvordan det kan oppnås.

«Hans» forteller at for at alle mål som er satt i et prosjektarbeid skal være mulig å oppnå vil det være viktig at alle aktører involveres i prosjektet. Videre legger informanten til at det er også er motiverende med prosjektledere som får folk til å se muligheter for utvikling i organisasjonen, f.eks. innen karriere.

Informant 3 «Hans»: *«Sørge for at folk ser at det er muligheter i selskapet for å utvikle seg og for å få karriere (...) slik at du kan få den utviklingen du ønsker».*

Ved spørsmålene om *hva det er som gjør en prosjektleder motiverende?* svarer «Ragnar» at motiverende ledelse er å sørge for at de som er med i et prosjekt finner det meningsfylt å drive med prosjektet. For at prosjektledere skal kunne motivere prosjektdeltakere forteller «Ragnar» at han gir oppgaver som oppleves som meningsfylte, interessante og som ikke er repeterende. Videre forklarer informanten at det å se ting i større sammenheng kan være motiverende. Når prosjektdeltakere ikke opplever et prosjekt som motiverende sier informanten at det da er viktig å finne bakenforliggende årsak for hvorfor vedkommende ikke føler seg motivert for et arbeid, og at man som prosjektleder forsøker å forstå hvorfor vedkommende ikke er motiverte.

4.3.1 Prosjektledernes erfaringer i «spennet mellom ledelsesformene»

I denne tematikken vil prosjektlederne «Kent, Hans og Ragnar» måte å motivere prosjektdeltakere på ved å blant annet fokusere på å vise positive egenskaper, ha fokus på måloppnåelse i fellesskap, sette tydelige, oppnåelige og godt forankra mål for prosjektdeltakere i et team og sørge for at prosjektdeltakere finner det meningsfylt å jobbe med prosjektet lene seg mot den transformativ ledelsestilnærmingen når de motiverer prosjektdeltakere (Aga, 2016; Lai, 2021; McCleskey, 2014). Som motpart vil prosjektleder «Are» både ha fokus på tydelig, oppnåelige og godt forankra mål i et prosjekt som han nevner som motiverende. Med et slikt utgangspunkt vil prosjektlederens tilnærming stå mellom en transformativ og transaksjonsorientert ledelsestilnærming da dette er fokus ved begge ledelsesformene (Aga, 2016; Bass & Avolio, 1994).

4.4 Konfliktløsning og konflikthåndtering i prosjektledelse

I denne tematikken vil jeg belyse hvilke syn informantene har på ulike tilnærminger til konfliktløsning og konflikthåndtering i et prosjekt, hvilken erfaring informantene har med konflikter, og hvordan informantene håndterer og løser konflikten. Konflikter i et prosjekt kan føre til utfordringer som vil kunne være forstyrrende for et prosjektarbeid (Langslet, 2002; Mathiassen & Napier, 2013; Posner, 1986). Konflikter kan oppstå, f.eks., på bakgrunn av ulike måter å gjennomføre prosjekter på, eller blant prosjekt aktører som ikke klarer å forenes rundt ulike oppgaver og mål (Langslet, 2002). For å kunne få svar på hvilke muligheter og utfordringer prosjektledere erfarer med utgangspunkt i transformativ og transaksjonsorientert ledelse vil denne tematikken fange opp hvordan prosjektledere går frem og hvilke tilnærminger de bruker når for å løse konflikter mellom prosjektdeltakere.

«Are» som jobber med tekniske prosjekter, forteller at det ikke er nødvendig å løse mellomrelasjonelle konflikter som kan oppstå mellom prosjektdeltakere i et prosjekt, da det var lite av den typen konflikter fra før av. «Kent» påpeker liten erfaring med mellomrelasjonelle konflikter, men at slike konflikter gjerne oppstår fordi det praktiske prosjektarbeidet ikke går som det skal. «Kent» forklarer at mellommenneskelige konflikter oppstår av praktiske grunner som f.eks. at kunden ikke hadde fått et produkt på etterspørsel,

eller at bedriften har konflikt med en leverandør på grunn av avvik i prosjektet. «Kent» forklarer at avvik handler om situasjoner som oppstår i prosjektet som resulterer i uheldige følger for prosjektets sluttresultat, og som ikke har blitt utført som avtalt i prosjektplanleggingen. «Kent» sier at en konflikt kan oppstå som et resultat av at kunden ikke er fornøyd med et sluttprodukt.

På dette spørsmålet svarte «Are» at konfliktløsning innebærer å 1) høre partene ut for å finne mer ut av konflikten, 2) sette opp mål for hva som skal til for at alle parter i et prosjekt blir fornøyd, 3. ikke fokusere på problemene som oppstår i konfliktfylte situasjoner, 4. ha en dialog om hva som skal til for å komme i mål, 5) prøve å se årsakene på hvorfor konflikten oppsto, og 6) eller eventuelt jobbe rundt årsaken. Videre legger «Are» til at det gjerne oppstår konflikter fordi mål og oppgaver ikke er dokumentert. I motsetning til «Kent» er «Are», som også jobber med tekniske prosjekter, mer opptatt av å ta avstand fra problemene ved å ikke fokusere på problemene som kan oppstå i en konfliktfylt situasjon.

«Kent» forteller at når ting ikke går som det skal i et prosjekt og man har bommet på flere målsettinger så er det viktig å fokusere på det som har gått bra i prosjektgangen, eksempelvis målsettinger der prosjektdeltakere har klart å levere godt, eller innen tidsfristen som er avtalt. Informanten påpeker at det også er viktig å få frem gode resultater i fellesskap blant prosjektdeltakere. På spørsmålet om *hvordan går du frem for å løse en konflikt?* Forklarer «Kent» at det er viktig å ha et positivt fokus for å løse konflikter, og dersom et prosjekt ikke går som planlagt å rette fokuset fra det som ikke fungerer og over på noe som fungerer f.eks. en leveranse som kunden har vært fornøyd med, istedenfor å f.eks. fokusere på at man ikke har fått til ulike målsettinger for et prosjekt.

For «Kent» innebærer konflikthåndtering at, 1) prosjektleder tar klart og tydelig eierskap til konflikten som vil si at prosjektleder evner å ta ansvar for konflikten og stå i konflikten med prosjektdeltakerne. 2) bringe frem konflikten man står i for å rette fokuset fra problemene og over på det som fungerer i fellesskap blant prosjektdeltakerne, eksempelvis målsettinger der prosjektdeltakere har klart å samarbeide godt rundt, og levere gode resultater på, eller innen tidsfristen som er avtalt, og 3) er løsningsfokuseret – og møter prosjektdeltakerne med et felles ønske om å finne frem til hvordan problemet kan løses er også en viktig del i å løse konflikter som har oppstått.

Intervjuer: *«Hva tenker du kan forbedres med måten man løser konflikter på»*

Informant 2 «Kent»: *«Klart og tydelig eierskap det kan være greit (...) det er viktig å være den som er hovedeier for å ta ansvar for konflikten og stå i konflikten og finne løsninger for å komme ut av den»*

Intervjuer: *«Er det andre ting som man også kan gjøre som prosjektleder? Tenker du?»*

Informant 2 «Kent»: *«Det kan være så mye, man må selyfølgelig være løsning fokusert, møtes med et felles ønske og ikke se problemene hva enn konflikten måtte være»*

«Hans» påpeker derimot at det er viktig å finne ut av om det er en konflikt til å begynne med. For «Hans» vil konflikthåndtering på likhet med «Are» i et prosjektarbeid innebære, 1) å finne ut av om det er en konflikt. «Hans» nevner derimot at konflikthåndtering handler om å ikke stupe inn i konflikten, og være i jevnlig dialog med prosjektdeltakere for å klare å fange opp konflikten. For å løse konflikten legger «Hans» til at det er viktig å «fange opp» konflikten, og at hvis man som prosjektleder er opptatt av «transaksjoner» ikke med sikkerhet vil klare å få frem konflikten. «Transaksjoner» forteller informanten er en direkte og styrende ledelsesform som går rett på roten av konflikten som kan oppleves som konfronterende og lite lagbyggende for prosjektdeltakere og gjør arbeidet konfliktfylt.

Intervjuer: *«Hvordan går du frem for å løse konfliktene som skulle oppstå i et prosjekt?»*

Informant 3 «Hans»: *«Det første budet er å klare å finne ut av om det er en konflikt, det er ikke sikkert at den dukker opp så da må man ha øynene og ørene oppe (...) man må ha en jevnlig dialog med folkene sin, hvis du er litt sånn perifer og opptatt av transaksjonene dine så er det ikke sikkert at du klarer å fange den opp».*

«Ragnar» forteller at konflikter som oppstår av praktiske grunner vil kunne føre til en relasjonell konflikt mellom prosjektdeltakere. Ragnar forklarer videre at man som prosjektleder i konfliktfylte situasjoner må prøve å forstå at folk har ulike agendaer, og ikke alle klarer å kommunisere eller jobbe i fellesskap. For å løse en konflikt forklarer informanten at det er viktig å prøve å få folk til å forstå hverandre og lære av hverandre for å bli bedre kjent.

Intervjuer: «Hvordan gikk du frem for å løse konflikten?»

Informant 3 «Ragnar»: «Man må prøve å forstå ting, finne ut om folk har like mål. Selv om man har det på papir så kan det være at folk har ulike agendaer, ulike grupperinger og da må man røyke ut det og få det på bordet. Dommen kan være at det er litt dårlig samarbeid mellom folk bare fordi de er forskjellige rett og slett. Det er noen som ikke får det til i fellesskap (...) bare det å skjønne hverandre da er en nyttig øvelse, og lære mer om hverandre i teamet for å forstå hvorfor noen er som de er».

4.4.1 Prosjektledernes erfaringer i «spennet mellom ledelsesformene»

I tematikken «konflikthåndtering og konfliktløsning» vil spennet mellom den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen belyses ved fokuset prosjektledere har på å håndtere og løse konflikter. Prosjektlederne viser å være opptatt av en transformativ tilnærming med fokus på å finne årsaken til konflikten, ha et positivt fokus, og skape forståelse blant prosjektdeltakere som ikke klarer å jobbe i fellesskap (Mascia, 2012; Langslet, 2002; Faure, 2006). Prosjektlederne viser derimot ikke å være opptatt av en transaksjonsorientert tilnærming til å løse konflikter som handler om at ledere er opptatt av verdibasert utveksling av noe som er betydningsfullt for begge parter for å komme til enighet i en konflikt (Cerni mfl., 2012; Saeed mfl., 2016).

4.4 Oppsummering av kapittel 4

Felles for alle informantene er viktigheten av at alle oppgaver er klart og tydelig definert og at målene er avklart før prosjektarbeidet starter. På spørsmålet om *hva som kan være utfordrende ved å planlegge mål i et prosjekt?* peker informantene på ulike utfordringer i et prosjektarbeid. «Hans» nevner at en utfordring ved prosjekt målene er at de kan bli utydelige. For «Hans» vil rask fremgang av visjonære mål settinger kunne gjøre det utfordrende å se helhetsbildet i prosjektet. For «Ragnar» vil en utfordring med målplanleggingen være å ta hensyn til andres ideer og preferanser for hvilke målsettinger som prosjektet skal ha.

Når det kommer til veiledning i prosjektledelse, påpeker informantene flere forskjeller enn likheter i måten prosjektlederen veileder prosjektdeltakere. For «Are» vil veiledning innebære at prosjektleder er så tydelig som mulig rundt prosjektmålene før prosjektstart. «Are» påpeker derimot ikke noen utfordringer ved veiledning av prosjektdeltakere. For «Kent» vil veiledningen ta fokus på at prosjektleder erkjenner rom til forbedring og har en åpen dialog med prosjektdeltakerne om mulige forslag til forbedring. «Hans» har derimot fokus på at veiledningen skal bidra til å hjelpe prosjektdeltakere når de kommer i en krevende problemstilling ved å stille spørsmål som får deltakerne til å reflektere rundt arbeidet sitt. For «Ragnar» vil veiledning kunne knyttes opp mot arbeidet med workshops som blir holdt utover prosjektarbeidet. På likhet med «Hans» vil veiledning for «Ragnar» også innebære å bidra til å få prosjektdeltakerne til å selv reflektere over sitt prosjektarbeid.

Funnene viser til at det også er flere forskjeller enn likheter ved hva informantene mener er utfordrende ved å gi tilbakemeldinger til prosjektdeltakere. To av informantene «Are» og «Kent» er opptatt av at tilbakemeldingene gis for å motivere prosjekt deltakere. På spørsmålet om hva som er utfordrende med å gi tilbakemeldinger? sier Hans at en utfordring er at de kan bli transaksjons orienterte. Med transaksjonsorienterte tilbakemeldinger mener informanten det fort kan bli massevis av instruksjoner som prosjektdeltakerne må forholde seg til som er lite motiverende. For Ragnar ligger utfordringen ved å gi tilbakemeldinger i å gi dårlige og konkrete tilbakemeldinger. Prosjektleder «Are» nevner ikke tilbakemeldinger som en utfordring i prosjektledelse.

Ved tematikken «motiverende prosjektledelse» nevnes forskjeller på det informantene forteller om motivasjon, og måten de selv motiverer prosjektdeltakere. «Are» sier at en leder er motiverende ved å sette tydelige, oppnåelige og godt forankra mål i et team. «Kent» peker heller mot at det som er motiverende er at prosjektleder skryter av andre, og som evner å vise egenskaper som er positive, og vise disse gode og positive egenskapene til prosjekt deltakere i ulike settinger. Ved spørsmålene om *hva det er som gjør en prosjektleder motiverende?* svarer «Ragnar» at motiverende ledelse er å sørge for at de som er med i et prosjekt finner det meningsfylt å drive med prosjektet. Blant informantene «Are», «Hans» og «Ragnar» påpekes derimot ikke noen utfordringer med å motivere prosjektdeltakere. Som respons på dette spørsmålet har informantene sagt at de ikke kan tenke seg at det er noen utfordringer med å motivere prosjektdeltakere, eller at de ikke har erfart det som en utfordring.

Informantene har ulikt fokus når det kommer til *hvordan de løser konflikter i et prosjektarbeid*. For «Hans» vil konflikthåndtering på likhet med «Are» i et prosjektarbeid innebære, 1) å finne ut av om det er en konflikt. «Hans» nevner derimot også at konflikthåndtering innebærer at prosjektleder, 2) ikke stuper inn i konflikten, og 3) er i jevnlig dialog med prosjektdeltakere for klare å fange opp konflikten. «Kent» er derimot opptatt av å bringe frem konflikten man står i for å rette fokuset over på det som funker i fellesskap blant prosjektdeltakerne. For «Ragnar» vil man i konfliktfylte situasjoner som prosjektleder derimot ha fokus på å prøve å forstå at folk har ulike agendaer, og ikke alle klarer å kommunisere eller jobbe i fellesskap. I kapittelet som følger vil jeg diskutere hvordan funnene fra kapittel 7 tolkes med utgangspunkt i teorien om den transformativ og transaksjonsorienterte ledelsesformen, som presenteres i kapittel 5.

5. Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg svare på problemstillingen, «*hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere møte på i spennet mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse*» ved å stille prosjektledernes erfaringer mot teorien som presenteres i kapittel 5. I dette kapitlet vil forskningsspørsmål 1. hva prosjektledere forteller om måloppnåelse, veiledning og motivasjon i prosjektledelse, 2. hvilke erfaringer prosjektledere har med ulike prosjektutfordringer, knyttes opp mot teorien om den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen fra kapittel 5, ved å svare på forskningsspørsmål 3. Hvordan kan prosjektledernes erfaringer forstås i lys av teori om transaksjonsledelse og transformativ ledelse? Forskningsspørsmålene er utformet til samsvarende overskrifter fra kap. 7. Dette kapitlet skal besvares med utgangspunkt i erfaringene som knyttes til teorien. Overskriftene er formulert som følger; «måloppnåelse og motivasjon i lys av *transformativ og transaksjonsledelse*», «prosjektlederens erfaring med veiledning i lys av *ledelsesformene*», «prosjektutfordringer i lys av *transaksjons og transformativ ledelse*», og «prosjektledernes tilnærming i konflikthåndtering- og konfliktløsning».

For å kunne synliggjøre hvor prosjektledere står mellom den transformative og transaksjonsorienterte måten å lede prosjekter på vil kjennetegn som definerer ledelsesformene fra studien til McClesky (2014), Aga (2016), og Tyssen mfl. (2014) drøftes opp mot de ulike erfaringene som presentert i kapittel 7. Avslutningsvis vil kapitlet drøfte prosjektlederens erfaringer med ulike prosjektutfordringer som konflikter i lys av teorien til McClesky (2014), Langslet (2002), og Faure (2006).

5.1 Måloppnåelse og motivasjon i lys av transformativ og transaksjons ledelse

Måloppnåelse i prosjektledelse innebærer at prosjektleder definerer klare mål for prosjektet og at det etableres enighet rundt målene som skal oppnås i et prosjekt (Andersen mfl., 2009; Mirza mfl., 2013). Ifølge Yahaya & Ebrahim (2016) vil den transformative lederen ha fokus på å bidra til *kollektiv interesse* for å kunne engasjere ansatte til å oppnå mål i organisasjonen, og samtidig forbedre et teams arbeidspotensial. Funnene peker på at prosjektleder «Are», som

har erfaring med tekniske prosjekter er opptatt av å skape kollektiv interesse da planlegging av prosjektmål har fokus på å etablere felles enighet rundt målene mellom alle parter som involveres i et prosjektarbeid. Ved å etablere felles enighet rundt målene vil prosjektleder «Are» også kunne bidra til å engasjere prosjektdeltakerne til å oppnå målene som er satt for prosjektet. Å skape *kollektiv interesse* rundt målsettinger som skal oppnås vil med utgangspunkt i studien til Yahaya & Ebrahim (2016) kunne bidra til kollektiv effektivitet blant teammedlem. Med et slikt fokus vil prosjektlederens tilnærming kunne forstås som transformativ da det å etablere kollektiv enighet rundt mål vil også kunne skape kollektiv interesse for målsettinger som skal oppnås (Yahaya & Ebrahim, 2016; Mirza mfl., 2013).

På den andre siden vil prosjektlederens fokus ved planlegging av mål i et prosjekt kunne forstås ut ifra en transaksjonsorienterte ledelsestilnærming. Ifølge Tyssen mfl. (2014) nevnes den transaksjonsorienterte ledelsesformen som den mest effektive i prosjekter med stabile målsettinger. Med dette menes prosjekter som har klare og tydelige mål gjennom hele prosjektgangen. Prosjektlederens tilnærming til planlegging av et prosjektmål vil kunne forstås som transaksjonsorientert da fokuset på tydelig og klare målsettinger vil kunne bidra til aktiv styring i planleggingsprosessen av mål, og utvikling av stabile målsettinger i et prosjektarbeid (Aga, 2016). Aga (2016) nevner *aktiv styring* i prosjektledelse som del av den transaksjonsorienterte måten å lede et prosjekt på. Funnene viser til at planlegging av et prosjektmål innebærer å utvikle klare og tydelige målsettinger for å skape forståelse for hvordan målene skal oppnås i et prosjekt. Da planlegging av klare og tydelige målsettinger viser seg å være et felles fokusområde blant prosjektlederne vil det kunne tolkes som at flere prosjektledere benytter seg av den transaksjonsorienterte tilnærming når de jobber med måloppnåelse i prosjektledelse (Aga, 2016; Tyssen mfl., 2014).

Motivasjon handler om at ledere opptrer på en motiverende måte som gjør at ansatte blir motivert (Bass, 1985; McClesky, 2014). Ledelsesteorien på transformativ og transaksjonsorientert ledelse vektlegger ulike måter lederne motiverer sine ansatte (Aga, 2016; McClesky, 2014). Den transformative lederen streber etter å være en leder som motiverer sine ansatte ved å blant annet 1. spille på ansattes indre motivasjon, 2. rette fokus mot individers vekst og utvikling som ansatt, og 3. utvikle felles målsettinger for et prosjekt (McClesky, 2014; Lee & Hidayat, 2018; Yahaya & Ebrahim, 2016). Den transaksjonsorienterte lederen vil motiverer ved å 1. spille på ansattes ytre motivasjon, 2. øke ansattes motivasjon og etterlevelse gjennom utveksling av ekstern belønning og straff, og 3.

bidra til et konsentrert arbeid i team og blant prosjektledere (Aga, 2016, Tyssen mfl., 2014; Yang mfl., 2011). De nevnte punktene presenterer ulike fokusområder ved lederens måte å motivere på.

Funnene peker mot ulike fokusområder blant prosjektlederne om hva det vil si å være en motiverende leder. I tillegg viser funnene til at prosjektledere vektlegger ulike fokusområder når de motiverer prosjektdeltakere. For prosjektleder «Are» handler motiverende ledelse om å sette tydelige, oppnåelige og godt forankra mål i et team. Mål som er godt forankra i et prosjektarbeid har sterk tilknytning til resultatet som skal oppnås (Tyssen mfl., 2014).

Utvikling av oppnåelige og tydelige målsettinger vil kunne presenteres som et fokusområde ved den transaksjonsorienterte ledelsesformen (Aga, 2016). Tydelige og oppnåelige målsettinger som står i samsvar med resultatene som skal oppnås vil kunne være motiverende da målene bidrar til å skape oversikt og klarhet i hvordan prosjektoppgaver skal utføres (Aga, 2016; Tyssen mfl., 2014; Howell & Hall, 1999). I tillegg vil prosjektlederens fokus kunne forstås ut ifra en transformativ ledelsestilnærming da målsettinger som utvikles i fellesskap også vil kunne bidra til kollektiv effektivitet og engasjement blant prosjektdeltakere (Yahay & Ebrahim, 2016). Ut ifra det prosjektleder «Are» sier vil prosjektlederens fokus på å motivere ved å sette tydelig, oppnåelige og godt forankra mål i et prosjektarbeid kunne forstås med utgangspunkt i både den transformativ og transaksjonsorientert ledelsesformen (Tyssen mfl., 2014; Yahaya & Ebrahim, 2016).

Hos den transformativ lederen motiveres den ansatte ved at lederen spiller på den ansattes indre motivasjon (McClesky, 2014; Lee & Ding, 2020; Lai & Kapstad, 2009). Som motpart vil den transaksjonsorienterte lederen, sikte på å motivere den ansatte ved å bidra til at ansatte blir motivert av ytre faktorer og ekstern belønning (Aga, 2016). Da den transaksjonsorienterte lederen har fokus på å gi ekstern belønning for å motivere vil transaksjonsledelse kunne ses i sammenheng med ytre motivasjon (Aga, 2016; Lai & Kapstad, 2009). Indre motivasjon referer til et individs egen interesse til å utføre en oppgave da oppgaven i seg selv oppleves som motiverende (Lai, 2021; Lai & Kapstad, 2009). For at ledere skal kunne bidra til indre motiverer vil lederen prøve å forstå hva som oppleves som motiverende for hver enkelt ansatt. Motivasjon og inspirasjon presenteres i teorien til McClesky (2014) som sammenhengende kjennetegn ved den transformativ lederen. En leder som gir oppgaver som oppleves som inspirerende, meningsfylte og interessante vil også kunne være motiverende. Det innebærer

også at lederen er bevisst på hva det er som ikke motiverer den ansatte (Lai, 2021; McClesky, 2014; Kuvaas og Dysvik, 2012). Indre motivasjon uttrykkes hos prosjektleder «Ragnar» ved at han tar fokus på å motivere prosjektdeltakere ved å gi oppgaver som oppleves som meningsfylte, interessante og som ikke er repeterende.

I motsetning til «Are» nevner «Kent» at det er motiverende med ledere som skryter av andre og som evner å vise egenskaper ansatte opplever som positive, og samtidig vise disse positive egenskapene blant prosjektdeltakere i ulike settinger. Det informantene sier stemmer overens med teorien om *inspirerende motivasjon* som ifølge Bass & Riggio (2006) tar opp motivasjon som en del av den transformativ lederens egenskaper. At en leder motiverer innebærer at lederen opptrer på en måte som gjør lederen motiverende. Dette handler om at lederen viser til egenskaper som f.eks. oppleves som positive blant ansatte. Positive egenskaper kan uttrykkes ved at lederen skryter av andre, er karismatisk eller inspirerende (Bass & Riggio, 2006; McClesky, 2014).

En prosjektleder kan motivere ved å finne nye måter å få teamet til å reflektere over hvordan man kan gjøre et kollektivt prosjektarbeid bedre (Bass & Riggio, 2006; Boyd, mfl., 2009; McClesky, 2014). Det informantene sier vil kunne forstås ut ifra det Bass & Riggio (2006) beskriver som *intellektuell stimulering* som defineres som en av flere kjennetegn ved den transformativ lederen. Som nevnt tidligere vil intellektuell stimulering blant annet handle om at lederne gir medarbeidere muligheten til å reflektere rundt utfordringer i det arbeidet de er involvert, og bidra til innovative tenking ved å f.eks. stille spørsmål ved målsettinger (McClesky, 2014; Xu, mfl., 2021).

Ifølge Dewey (2010) vil refleksjon innebære å bringe frem nye ideer på utfordringer som man står i. I likhet med Bass (1990) peker Dewey (2010) på at refleksjon innebærer å identifisere et problem, og deretter sette ord på problemet slik at man kan få frem løsninger på utfordringer. Dette uttrykkes i funnene ved at prosjektleder «Ragnar» tar fokus på å motivere ved å finne nye måter å få et team til å tenke rundt utfordringene sine. En annen ting som funnene viser til, er at egenskaper som tar opp motivasjon og intellektuell stimulering vil kunne tolkes som sammenhengende faktorer istedenfor komponenter som opererer uavhengig av hverandre (Bass & Riggio, 2006; McClesky, 2014; Boyd mfl. 2009). Det vil si at «Ragnars» måte å motiverer et team i et prosjektarbeid vil kunne ses i sammenheng med kjennetegn som ifølge Bass & Riggio (2006) og Boyd mfl. (2009) presenteres som

intellektuell stimulering med fokus på en leder som bidrar til å bringe frem refleksjon rundt utfordringene som prosjektdeltakerne står i.

5.2 Prosjektledernes erfaring med veiledning i lys av ledelsesformene

I prosjektledelse vil veiledning kunne defineres som coaching, og performance feedback. Lee mfl., (2019, s. 260) sin studie forklarer veiledning ut ifra Hattie Timperleys (2007, s. 81) definisjon; '*information provided by an agent regarding aspects of one's performance and understanding*'. Litteraturen på transformativ og transaksjonsorientert ledelse presenterer ulike tilnærminger i måten en leder kan veilede sine ansatte (McClesky, 2014; Lee, mfl., 2019; Kuhnert & Lewis, 1987). Ifølge Aga (2016) og Tyssen mfl. (2014) vil den transaksjonsorientert lederen kunne f.eks. ta utgangspunkt i prosjektresultatet der resultatet av et prosjektarbeid brukes som utgangspunkt til å diskutere kritiske punkter ved et prosjekt som ikke har oppnådd målsettinger ifølge målbetingelser som står nedskrevet i en kontrakt. En transaksjonsorientert leder vil ta fokus på en utveksling mellom deltakere som innebærer hvilke steg som må tas i arbeidet videre for å snu om på målsettinger som ikke er klart definert (Aga, 2016; Tyssen mfl., 2014; Kuhnert & Lewis., 1987).

Som motpart til den transaksjonsorienterte veilederen vil den transformative veilederen forventes å kunne følge opp og veilede sine ansatte ved å ha en åpen dialog med prosjektdeltakerne om hva som kan forbedres, og samtidig ta hensyn til hvilken tanker prosjektlederne selv har på hvordan målsettinger som er satt for prosjektet kan bli bedre (McClesky, 2014; Lee mfl., 2019). Til sammenligning med den transaksjonsorienterte veilederen med fokus på at utveksling av ulike målsettinger *skal* forbedres, vil den transformative veilederen som motpart ta utgangspunkt i at målutvikling skal skje gjennom en åpen dialog for å kunne diskutere mulige forslag til hvordan prosjektdeltakeres arbeid *kan* forbedres (Aga, 2016; Lee mfl., 2019; McClesky, 2014; Xu, mfl., 2021).

Hos den transformative lederen ligger det en intensjon på at forbedringen av prosjektledernes arbeid skal bidra til å gjøre deltakerne selvstendige og dyktige, i motsetning til den transaksjonsorienterte lederen der fokuset ligger på hvilke resultatet prosjektet skal ha (Aga, 2016; McClesky, 2014). Ledere med fokus på å bringe frem potensialet til forbedring blant ansatte, og ledere som bidrar til refleksjon rundt eget arbeid vil ifølge den transformative ledelsesteorien som McClesky (2014) presenterer forklares som *intellektuell stimulering*.

Funnene peker mot at det er ulike fokusområder blant prosjektledere ved veiledning av prosjektdeltakere. For prosjektleder «Kent» vil den beste veiledning skje ved at prosjektleder bidrar til forbedring ved å ha fokus på å, 1) erkjenne rom til forbedring, 2) ha en åpen dialog med prosjektdeltakerne om forbedring, og 3) har åpenhet med prosjektdeltakere om hva som kan forbedres. For prosjektleder «Hans» vil veiledning av prosjektdeltakerne ikke bare handle om at prosjektleder adresserer prosjektdeltakernes forbedringspotensial, men også at prosjektdeltakerne utfordres til å selv ta stilling til sine egne valg og utfordringer som vil bidra til å gjøre prosjektdeltakerne flinkere i sitt arbeid. Ved at prosjektleder tar fokus på å bringe frem muligheter til forbedringsområder i et prosjektarbeid, og utfordre prosjektdeltakerne til å selv ta stilling til sitt arbeid viser prosjektlederne også å være opptatt av å se potensialet hos prosjektdeltakerne som er et fokus ved den transformativ ledelsesformen (Bass & Avolio, 1994; Bass & Reggio, 2006; McClesky, 2014).

En transformativ prosjektveileder vil kunne ha fokus på å *holde en åpen dialog* for å bidra til at deltakere selv reflekterer over sitt arbeid med prosjektet (Bass & Avolio, 1994; Bass & Reggio, 2006; Xu, mfl., 2021). For «Hans», som har større fokus på at veiledning skal bidra til å få prosjektdeltakere til å tenke selv og reflektere over utfordringene sine, nevnes dette som utfordrende for prosjektlederen da prosjektdeltakerne ikke blir trent til å reflektere over de utfordringene som de møter i et prosjekt. En utfordring kan være at prosjektdeltakerne og prosjektleder ikke klarer å konkretisere målsettinger som gjør det mulig å sikre måloppnåelse i et prosjekt (Verzuh, 2015). Prosjektleder «Hans» sin utfordring kan tolkes som at veiledning som tar utgangspunkt i en transformativ ledelsestilnærming også vil kunne være utfordrende for prosjektlederen (Bass & Reggio, 2006; McClesky, 2014).

«Hans»: *«Utfordringen med det da når man skal inn og veilede prosjektdeltakere eller teammedlem er å få de som sitter i prosjektet til å tenke selv og ta ansvar (...) jeg tror ingen lærer noe og blir bedre av å bli fortalt hva de skal gjøre, prosjektdeltakerne blir ikke trent til å reflektere over utfordringene sine».*

En transformativ prosjektveileder vil også være opptatt av å bistå prosjektdeltakerne med å finne ut av hva slags type mål som skal oppnås (Kroon, mfl., 2016). For «Hans» uttrykkes dette fokuset når prosjektdeltakere møter en utfordring i et prosjektarbeid. For å hjelpe prosjektdeltakerne ut av en krevende problemstilling vil prosjektleder «Hans» heller ha fokus

på å veilede ved å stille spørsmål slik som *har du tenkt på dette?* eller *hvordan ser du på dette?* som bidrar til å få prosjektdeltakerne til å reflektere rundt arbeidet sitt. Hans fokus på å bidra til refleksjon ved å stille spørsmål i motsetning til å gi svar på hvordan deltakerne løser problemer vil kunne forstås med utgangspunkt i en transformativ veiledningsform (Bass & Riggio, 2006; Carless, mfl., 2000; Xu, mfl., 2021). For «Ragnar» vil veiledningen handle om å akseptere at prosjektdeltakerne er forskjellige og møte de på måter som gjør at de blir gode. Et slikt fokus vil kunne forstås som at prosjektlederen også er opptatt av forbedring av deltakernes arbeid. «Ragnars» tilnærming til veiledning vil kunne forstås ut ifra den transformativ ledelsesformen, da en transformativ leder møter ansattes ulikheter med et forsøk på å skape forståelse mellom den ansatte og lederen (Bass & Avolio, 1994; McClesky, 2014; Faure, 2006).

Tilbakemeldinger gis gjerne i en veiledningskontekst for å forbedre prosjektdeltakere og teammedlemmers innsats eller prestasjoner (Lee, mfl., 2019; Karna & Junnonen, 2005). Tilbakemeldinger blant team og prosjektdeltakere vil kunne gis med den hensikt å forbedre prestasjon, øke arbeidseffektivitet og skape oversikt og klarhet i hvordan hovedmål og undermål i prosjektet skal utføres (Aga, 2016; Tyssen mfl., 2014). Betinget belønning beskriver en belønningsform som handler om at ledere både bruker belønning i form av lønnsøkning, og *positive tilbakemeldinger* som belønning når arbeidet er godt gjennomført eller står i samsvar med kontraktmessige kriterier (Aga, 2016; Vartainen, mfl., 2008).

En transformativ prosjektveileder vil kunne motivere ved å f.eks. gi *positive* tilbakemeldinger og *ros* ved både utfordrende målsettinger og godt gjennomført arbeid. Som motpart til den transformativ ledelsesformen, vil en transaksjonsorientert veileder, kunne gi konkrete tilbakemeldinger, mens *positive* tilbakemeldinger gis som en belønningsform ved målsettinger som er godt utført (Aga, 2016; Sosik, 1998; Kuhnert & Lewis, 1987). I Carless mfl. (2000) sin studie vil transformativ ledere som gir positive tilbakemeldinger beskrives som et av flere ulike kjennetegn ved den transformativ ledelsesformen. Lederatferden beskriver et fokusområde ved den transformativ ledelsesformen der offentlig annerkjennelse av teamarbeid gir bevis på at lederen verdsetter og støtter arbeidet som utføres. I studien til Carless mfl. (2000) vil den transformativ lederen gi positive tilbakemeldinger for å støtte ansatte ved f.eks. utfordrende målsettinger.

Funnene viser til at både «Ragnar» og «Kent» er opptatt av å gi positive og motiverende tilbakemeldinger til prosjektdeltakerne. «Ragnar» peker mot at tilbakemeldingene skal ta sikte på 1. områder som kan forbedres eller hvordan et prosjektarbeid kan bli bedre, 2. positive tilbakemeldinger som er motiverende, og 3. gi konkrete tilbakemeldinger som bidrar til å hjelpe prosjektdeltakere til å oppnå mål som er satt for prosjektet. Prosjektlederne «Ragnar» og «Are» har felles fokus når de gir tilbakemeldinger til prosjektdeltakere. For både «Ragnar» og «Are» skal tilbakemeldingene både være motiverende og konkrete. Med fokus på både konkrete tilbakemeldinger og tilbakemeldinger som motiverer vil prosjektledernes måte å gi tilbakemeldinger på kunne forstås med utgangspunkt i både den transformativ og transaksjonsorienterte ledelsesformen (Aga, 2016; Carless, mfl., 2000).

På bakgrunn av flere studier som presenterer ulike kjennetegn ved den transaksjonsorienterte og transformativ ledelsesformen vil prosjektledernes måte å veilede på kunne forstås ut ifra begge ledelsesformene (Aga, 2016; McClesky, 2014). For prosjektleder «Hans» vil veiledning forstås som transformativ da han er opptatt av å bidra til at deltakerne reflekterer rundt utfordringene sine (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006). For «Hans» uttrykkes dette ved at prosjektlederen er opptatt av å utfordre prosjektdeltakerne til å selv ta stilling til sine egne valg og utfordringer i et prosjekt. Prosjektleder «Kent» sin tilnærming i veiledningen kan forstås ut ifra den transformativ ledelsesformen da fokuset ligger på å bidra til en *åpen dialog* om hvordan prosjektdeltakeres arbeid *kan forbedres* (Bass & Avolio, 1994; Kuhnert & Lewis, 1987).

Dette uttrykkes ved at «Kent» tar fokus på positive og motiverende tilbakemeldinger, og veiledning som bidrar til å, 1) erkjenner rom til forbedring, 2) har en åpen dialog med prosjektdeltakerne om forbedring, og 3) har åpenhet med prosjektdeltakere om hva som kan forbedres (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Faure, 2006). For prosjektlederne «Are» og «Ragnar» vil veiledning av prosjektdeltakeren kunne forstås som transformativ og transaksjonsorientert da prosjektlederne har fokus på å gi både konkrete og motiverende tilbakemeldinger (Aga, 2016; Bass & Avolio, 1994).

5.3 Prosjektutfordringer i lys av transformativ og transaksjonsledelse

Som nevnt tidligere vil denne delen av diskusjons kapittelet i masteroppgaven svare på prosjektutfordringer, som ulike utfordringer prosjektdeltakere bringer har med måloppnåelse,

veiledning og motivasjon, og utfordringer som konflikter i prosjektledelse. En transformativ og transaksjonsorientert ledelsestilnærming presenterer ulike utfordringer ved utvikling og planlegging av mål i både tekniske prosjekter og byggeprosjekter. Ifølge McClesky (2014) vil ledere som bidrar til intellektuell stimulering knyttes til en transformativ ledelsesform.

Intellektuell stimulering innebærer at lederen f.eks. tilrettelegger for at den ansatte kan dele tanker og ideer, stille spørsmål og komme med egne innspill og refleksjoner rundt et arbeid (Bass og Riggio, 2006; McClesky, 2014).

En måte prosjektledere kan bidra til *intellektuell stimulering* vil være ved å involvere ulike innspill og ideer som prosjektlederne har til prosjektet ved bruk av ulike teknikker i en workshop (Bass og Riggio, 2006; McClesky, 2014). For prosjektleder «Ragnar» vil en utfordring ved planlegging av mål i et prosjekt være å ta hensyn til prosjektdeltakeres ideer, innspill og preferanser for hvilke målsettinger prosjektet skal ha da ikke alle målsettinger er oppnåelige. En løsning på en slik utfordring vil være at prosjektleder tilrettelegger for prosjektdeltakernes innspill ved å benytte seg av en objektiv og forutsigbar teknikk som sortere ut gode fra dårlige forslag, og samtidig sikrer at prosjektdeltakernes innspill og ideer til prosjektet blir inkludert i en workshop;

«Ragnar»: *«hvis det er gode og dårlige forslag på et fremtidsbilde så nytter det ikke å ta med seg 30 sanne forslag videre i prosessen, så da må man ta med seg hvilke av de beste, og da fikk deltakerne en tusj så de kunne sette lissom 10 prikker der man ville (...) til slutt når man hadde gjort det så får man en avstemning i gruppa da på hva som er de beste ideene».*

En transformativ ledelsestilnærming vil derimot kunne presentere ulike utfordringer i et prosjektarbeid. Ifølge Carless mfl. (2000) vil en transformativ leder være opptatt av å skape en visjon med fokus på et ideelt målbilde og fremtidig utsikt. Et slik fokus vil ifølge Carless mfl. (2000) kunne knyttes til den transformativ ledelsesformen. Ved planlegging av mål forteller «Hans» at visjonære mål kan presentere utfordringer i både tekniske prosjekter og byggeprosjekter. For «Hans» vil utfordringen ved visjonære målsettinger være knyttet til hva slags type prosjektarbeid målene utvikles i, hvor raskt progresjonen i prosjektarbeidet går, og hvordan målene er definert. «Hans» forteller at utfordringen ved tekniske prosjekter er at målene kan bli utydelige, som skyldes rask fremgang i målutviklingsprosessen. På den andre siden vil utviklingen av visjonære målsettinger i byggeprosjekter presenterer en utfordring da

prosjektleder er opptatt av prosessen i målutviklingen som kan gjøre konkrete målsettinger utydelige. Ifølge Turner og Cochrane (1993) vil prosjektmål som ikke er utformet til mindre og konkrete mål nevnes som utfordrende i utvikling av målbildet ved tekniske prosjekter. Utvikling og konkretisering av klare og tydelige mål er et viktig fokus ved planleggingsprosessen av mål i prosjekter for å skape forståelse i hvordan målene skal oppnås (Crawford & Julian, 2003).

Tyssen mfl. (2014) nevner en utfordring i prosjektdrevne bedrifter som kan gjøre det vanskelig for ledere å ta beslutninger ved f.eks. investeringsarbeid av kunnskapsverktøy da slike beslutninger vil ta lang tid. Ifølge Tyssen mfl. (2014) må ledere ved et tidsbegrenset arbeid som f.eks. implementering av ny kunnskap finne måter å inkludere langsiktige målsettinger i prosjekter. For forskere som Christenson & Walker (2004) vil en slik utfordring kunne både være å bidra til å skape en langsiktig visjon. Prosjektleder «Hans» nevner derimot ikke at utvikling ved visjonære målsettinger er knyttet til et tidsaspekt i et prosjektarbeid. Likevel påpeker prosjektleder «Hans» at visjonære målsettinger presenterer ulike utfordringer ved planlegging av mål i et prosjekt, noe som også støttes av Christenson & Walker (2004). I tillegg nevner prosjektlederen også utvikling av konkrete målsettinger som et fokus ved både byggeprosjekter og teknisk prosjekter noe som påpekes av både Turner & Cochrane (1993) og Crawford & Julian (2003) som et viktig fokusområde for å bidra til å skape forståelse i arbeidet som skal utføres.

Kotter's (2008) bok «*How leadership differs from Management*» presenterer skille mellom «management» og «leadership» som styrende ledelse og ledelse som bidrar til selvstendighet, inspirasjon og motivasjon. Ifølge Kotter (1996) vil «management» handle om at lederen er opptatt av å planlegge, og «styre» målsettinger som skal fullføres med lite involvering fra medarbeidere. En «styrende» leder vil også ha fokus på å instruere medarbeidere ved å f.eks. gi instrukser på hvordan arbeidet skal utføres når arbeidet ikke når ulike målsettinger noe som gir lite rom for autonomi og frihet til medarbeidere (Kotter, 2008; Mastekaasa, 2011). Med selvstendighet menes autonomi som kan forklares ved at et individ får mulighet til å utføre arbeidsoppgaver uten påvirkning eller kontroll fra lederen på hvordan oppgaven skal utføres (Mastekaasa, 2011).

For «Hans» vil planlegging av et prosjektmål med en transaksjonsorientert tilnærming, som han selv beskriver som en styrende og instruerende måte å lede et prosjektarbeid, resultere i at

prosjektleder bruker masse tid på planlegging som ikke slår igjennom. Agas (2016) beskrivelser av den transaksjonsorienterte ledelsesformen vil kunne forstås i lys av Kotters (1996) beskrivelser av en styrende og instruerende ledelse, da en transaksjonsorientert leder blant annet tar fokus på å sikre at resultater og målsettinger i et arbeid blir oppnådd, bestemme regler og rammer for hvordan mål skal nås, og instruerer ved å «ta over» når et prosjekt f.eks. ikke oppfyller målsettinger som står regulert i en kontrakt. Med dette menes at lederne f.eks. benytter seg av aktiv styring og gir detaljerte beskrivelser for hvordan arbeidsoppgaver skal utføres (Aga, 2016; Tyssen mfl. 2014).

Kotters (2008) beskrivelser av en styrende ledelsesform vil kunne peke mot en del fellestrekk ved Aga (2016) sine beskrivelser av den transaksjonsorienterte ledelsesformen. I likhet med nevner også Aga (2016) at en transaksjonsorientert leder er opptatt av å blant annet bestemme regler og rammer for hvordan mål skal nås, og instruerer ved å «ta over» når et prosjekt f.eks. ikke oppfyller målsettinger som står regulert i en kontrakt. I motsetning til «Ragnar» som nevner utvikling av visjonære målsettinger som utfordrende ved planlegging av mål i et prosjekt, peker «Hans» på veiledning av prosjektdeltakere som utfordrende da tilbakemeldinger kan bli «*transaksjonsorienterte*». «Hans» beskriver begrepet transaksjoner ved å stille den transformative og transaksjonsorienterte ledelsestilnærmingen opp mot hverandre på en måte som illustreres gjennom Kotter (2008) sine beskrivelser av «styrende» ledelse.

Som motsetning til en «styrende» ledelse vil Kotter (2008) også beskrive at en ledelsesform med fokus på autonomi er fordelaktig for profesjonell vekst og utvikling blant ansatte. «Hans» forklarer at instruksjoner ofte er «transaksjoner» og at dersom prosjektledere har fokus på transaksjons orienterte tilbakemeldinger rettes fokuset på f.eks. oppgaver i prosjektet som må fullføres som ikke alltid er motiverende. «Hans» nevner at prosjektledere som derimot gir prosjektdeltakerne frihet til å utføre arbeidet vil, slik Kotter (2008) også viser til, føre til at prosjektdeltakerne opplever mer frihet og autonomi i sitt arbeid.

5.3.1 Prosjektledernes tilnærming i konflikthåndtering- og konfliktløsning

Ifølge Cupach, mfl. (2009) vil en organisasjon kunne møte på forskjellige typer av mellommenneskelige konflikter. Konflikter vil derimot kunne få uheldige konsekvenser for sluttresultatet i et prosjekt (Posner, 1986). Som nevnt tidligere finnes det ulike tilnærminger til å løse konflikter i en organisasjon (Langslet, 2002; Saaed mfl. 2014; Posner, 1986). Konflikter kan oppstå, f.eks., på bakgrunn av ulike måter å gjennomføre prosjekter på, eller blant prosjekt aktører som ikke klarer å forenes rundt ulike oppgaver og mål (Posner, 1986; Vaaland, 2004; Cupach, mfl. 2009).

Cupach mfl. (2009) nevner flere ulike måter å definere en konflikt på og trekker skille mellom tre ulike typer mellommenneskelige konflikter. En *omfattende konflikt* innebærer at konfliktens opphav er påvirket av flere parter. *Atferds baserte konflikter* er konflikter som oppstår som et resultat av at en eller flere individers atferd har skapt utfordringer f.eks. at noen ikke har levert i tråd med forventninger eller kriterier som er satt for et spesifikt arbeid eller hatt en oppførsel som har påvirket andre på en negativ måte. En *situasjonsbestemt konflikt* peker mot konflikter der ulike parter opplever at konflikten de står i er situasjonsbestemt som f.eks. at det tekniske arbeidet slutter å virke eller at kunder uttrykker misnøye med det produktet som de har fått (Cupach, mfl., 2009).

For prosjektleder «Are» som jobber med tekniske prosjekter er det ikke nødvendig å løse mellomrelasjonelle konflikter da det var lite av den typen konflikter. Det kommer derimot frem hos prosjektleder «Kent» og «Ragnar» at konflikter ofte er knyttet til hvordan det praktiske prosjektarbeidet gjennomføres noe som kan knyttes til den situasjonsbestemte konflikttypen som nevnes av Cupach mfl. (2009).

For prosjektleder «Kent» vil mellommenneskelige konflikter oppstå av praktiske grunner som f.eks. at kunden ikke har fått et produkt på etterspørsel, eller at bedriften har konflikt med en leverandør på grunn av avvik i prosjektet. Med avvik forklarer «Kent» at avvik handler om situasjoner som oppstår i prosjektet som resulterer i uheldige følger for prosjektets sluttresultat, og som ikke har blitt utført som avtalt i prosjektplanleggingen. «Kents» definisjon av avvik i prosjekter samsvarer med måten Hallgren og Lillieskold (2006) definerer prosjektavvik. Ifølge Hallgren og Lillieskold

(2006, s. 2237) vil avvik i prosjekter defineres som; «*an event, regardless of impact that has already occurred and which does not match the plans in the project*». På likhet med «Kent» nevner også prosjektleder «Ragnar» at konflikter som oppstår av praktiske grunner vil kunne føre til relasjonelle konflikter.

Funnene viser til at prosjektlederne har ulike fokusområder i måten å håndtere konflikter i et prosjektarbeid. Tilnærmingen til konflikthåndtering blant de fleste prosjektlederne vil kunne lene seg mot den transformative ledelsesformen (McClesky, 2014; Faure, 2006). Prosjektleder «Kent» påpeker at konflikthåndtering innebærer å løfte konflikten for å ta tak i problemene som kan oppstå som et resultat av den. Ifølge «Kent», som jobber med tekniske prosjekter, vil en viktig del i å løse konflikter som har oppstått i et prosjekt innebære at, 1) prosjektleder tar klart og tydelig eierskap til konflikten som vil si at de evner å ta ansvar for konflikten og stå i konflikten med prosjektdeltakerne. 2) bringe frem konflikten man står i for å rette fokuset fra problemene og over på det som fungerer, eksempelvis målsettinger der prosjektdeltakere har klart å samarbeide godt rundt, levere godt på, eller innen tidsfristen som er avtalt. «Kent» nevner også et siste punkt som tar opp løftmetodikkens fokus som er at prosjektlederne 3) er løsningsfokuseret – og møter prosjektdeltakerne med et felles ønske om å finne frem til hvordan problemet kan løses er også en viktig del i å løse konflikter som har oppstått.

På den andre siden vil prosjektleder «Are», i motsetning til «Kent», være mer opptatt av å ta avstand fra problemene ved å ikke fokusere på problemene som kan oppstå i en konfliktfylt situasjon i et prosjekt. For prosjektleder «Are» vil konflikthåndtering heller innebære å, 1) høre partene ut for å finne mer ut av konflikten, 2) sette opp mål for hva som skal til for at alle parter i et prosjekt blir fornøyde, 3. ha en dialog om hva som skal til for å komme i mål, 4) prøve å se årsakene på hvorfor konflikten oppsto, og 5) eller eventuelt jobbe rundt årsaken.

Prosjektleder «Kent» sin tilnærming til konflikthåndtering vil kunne ha fellestrekk med løft-metoden (Langslet, 2002; Faure, 2006). For det første vil en løsningsfokuseret tilnærming uttrykkes ved at ledere som nevnt er opptatt av å ta klart og tydelig eierskap til konflikten som vil si at han evner å ta ansvar, og stå i konflikten med prosjektdeltakerne. Samtidig vil «Kent» være opptatt av en løsningsfokuseret tilnærming ved at prosjektlederen er opptatt av å bringe frem løsninger på hvordan

konflikten kan løses i fellesskap blant prosjektdeltakerne (Langslet, 2002; Walter & Peller, 1992). For det andre vil prosjektleder «Kent» vise til å ha et positivt fokus ved å bringe frem konflikten man står i, rette fokuset fra problemene og over på det som fungerer, eksempelvis målsettinger som prosjektdeltakere har klart å samarbeide godt rundt, og levere gode resultater på. Ved å bringe frem konflikten vil prosjektlederen kunne anerkjenne den utfordringen som konflikten fører med seg, og gjøre det enklere å rette fokuset over til hvordan konflikten kan løses (Langslet, 2002; Faure, 2006;

Som Langslet (2002) nevner vil et positivt fokus i løft ikke handle om å se bort ifra problemene, men heller anerkjenne problemene gjennom dialog, for så å rette fokuset fra problemet til noe som fungerer. I prosjektledelse vil det kunne f.eks. handle om at prosjektleder retter fokus mot mål og oppgaver som f.eks. kunder og leverandører har vært fornøyd med for å bringe frem et positivt fokus (Schwalbe, 2009). Ved konflikthåndtering vil prosjektleder «Are» nevne et fokusområde som skiller seg fra «Kents» måte å løse konflikter på da «Are» nevner å ikke fokusere på problemene som kan oppstå i konfliktfylte situasjoner. Med utgangspunkt i en løsningsfokusert tilnærming slik Langslet (2002) beskriver den så vil ledere med et slikt fokus ikke kunne løfte konflikten til et nivå som gjør det mulig for prosjektledere å håndtere den. Som kan skyldes at utfordringene som følger av konflikten ikke blir anerkjent (Langslet, 2002; Faure, 2006).

Fokus på et godt samspill vil ifølge Faure (2006) kunne være betydningsfullt for å løse problemer som kan oppstå blant ulike aktører i et arbeid. På likhet med Faure (2006) vil prosjektleder «Ragnar» også ta utgangspunkt i at et godt samarbeid skal bidra til å skape forståelse mellom alle aktører. «Ragnar» påpeker at man som prosjektleder i en konfliktfylt situasjon må forsøke å forstå at folk har ulike agendaer, og at ikke alle klarer og kommuniserer og jobbe i fellesskap. Prosjektlederen nevner at det derfor er nyttig å prøve å få folk til å forstå hverandre og lære av hverandre for å bli bedre kjent for å løse en konflikt. Med et slikt fokus får alle parter muligheten til å oppdage likheter hos hverandre som gjør at deltakere forstår hverandre bedre.

Faure (2006) legger derimot vekt på bruken av *Appreciative Inquiry* modellen som sikter mot ulike punkter i tilnærmingen til å bidra til et godt samarbeid mellom aktører i en organisasjon. Ifølge Faure (2006) vil ledere med fokus på en transformativ tilnærming kunne skape forståelse i samarbeidet mellom mennesker ved å blant annet

sikte mot utvikling av personlige forbindelser. Selv om prosjektleder «Ragnar» ikke nevner at han er opptatt av å utvikle personlige forbindelser i samarbeidet mellom mennesker, vil prosjektlederen likevel nevne nytten av å få deltakerne til å forstå og lære av hverandre i team, og finne ut av om folk har like målsettinger. Å skape forståelse blant deltakere vil ifølge Faure (2006) kunne forstås som et verdibasert fokus ved Inquiry-metoden. Da inquiry-metoden defineres som transformativ ved å bidra til forståelse blant aktører, vil det kunne forstås som at prosjektleder «Ragnar» tar utgangspunkt i en transformativ tilnærming ved konflikthåndtering av prosjektdeltakere.

6. Videre forskning

Forskningsfeltet på den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen har hele 30-års historie med empirisk støtte (McClesky, 2014). Min studie er rettet mot to moderne ledelsesformer som har blitt mye forsket på. Studien er en empirisk studie som fanger opp prosjektlederens erfaringer med ulike temaer som forstås i lys av transformativ og transaksjonsledelse. Funnene mine viser til hvilket fokus prosjektledere har når de veileder, planlegger mål, motiverer og løser og håndterer konflikter. Den utviklete tematikken vil derimot kunne føre til at prosjektledernes svar kan forstås som generelle utfordringer og fokusområder i et prosjektarbeid da ikke alle prosjektlederne hadde kjennskap til transformativ og transaksjons ledelse.

Jeg vil derfor nevne at forskningen empirisk sett kan undersøke flere utfordringer og muligheter som den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen presenterer i en prosjektdreven kontekst. Dette vil kunne fortelle oss noe om hvilke utfordringer ledelsesformene presenterer, og hvordan disse utfordringene kan forstås i lys av to mye omtalte og relevante lederstiler. Forskning videre vil også kunne bidra til å utvikle flere praktiske tilnærminger som svar på prosjektutfordringer. Det vil også være aktuelt å undersøke temaene «måloppnåelse» og «veiledning» empiriske relevans for den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen.

7. Avslutning

Denne masteroppgaven har tatt for seg problemstillingen *«hvilke utfordringer og muligheter vil prosjektledere møte på i spennet mellom transformativ ledelse og transaksjonsledelse»*.

Nyere ledelseslitteratur av McClesky (2014), Tyssen mfl. (2014) og Deriba. Assefa. Aga (2016) tar opp den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen i prosjektledelse. Innledningsvis i masteroppgaven forklares «spennet mellom ledelsesformene som hvor og hvordan ledelsesformene fremtrer blant prosjektlederne i deres arbeid med å lede prosjekter. Spennet vil peke mot hvor det er prosjektlederne står mellom den transformative og transaksjonsorienterte måten å lede prosjekter på.

Som nevnt tidligere vil muligheter defineres som hvordan ledernes bruk av transformative og transaksjonsorienterte tilnærminger uttrykkes, og hvordan tilnærmingene kan bidra til et vellykket prosjektarbeid. Blant tilnærminger i transformativ og transaksjonsledelse nevnes sosiale, psykologiske, løsnings- og problemorienterte tilnærminger. Tilnærminger vil peke på det fokuset som prosjektlederne har, og hvordan nevnte fokusområder kunne forstås i trekk av ledelsesperspektivene. Den transformative og transaksjonsorientert ledelsesformen fremtrer på ulike måter blant prosjektlederne ved måloppnåelse, motivasjon, veiledning og konflikthåndtering. Prosjektlederne vektlegger en del forskjeller med henhold til hva som fremtrer som et fokusområde.

Den transformative og transaksjonsorienterte ledelsesformen fremtrer på ulike måter blant prosjektlederne ved måloppnåelse, motivasjon, veiledning og konflikthåndtering. Den transaksjonsorienterte ledelsesformen kommer derimot opp som et felles fokus blant alle prosjektlederne ved at f.eks. mål som utvikles er konkrete, og klart og tydelig definert for å kunne skape korrekt forståelse for hvilke målsettinger det er som skal oppnås. Likevel vil prosjektledernes tilnærminger til motivasjon forstås som at prosjektlederne lener seg mot en transformativ ledelsesform med fokus på inspirerende motivasjon, og intellektuell stimulering. Dette kommer frem blant noen prosjektledere da fokuset ligger blant annet på å bidra til å få prosjektdeltakerne til å reflektere rundt sitt eget arbeid, og motiverer ved å gi meningsfylte oppgaver.

Prosjektledernes måte å lede prosjekter i forhold til hva de gjør for å utvikle målsettinger og hvilke fokus de har ved måloppnåelse vil derimot kunne forstås med utgangspunkt i begge

ledelsesformene. Felles for prosjektlederne er at de også benytter en transformativ og transaksjonsorienterte ledelsestilnærming når de gir veiledning, men dette fokuset uttrykkes på ulike måter. Dette kommer til uttrykk ved at prosjektlederne har en åpen dialog med prosjektdeltakerne om hva som kan forbedres i prosjektarbeidet, kollektiv veiledning når nye ideer og tanker skal forankres, og gi ulike tilbakemeldingsformer som nevnes som blant annet nevnes som positive, motiverende, og konkrete.

De fleste prosjektlederne vektlegge ulike utfordringer ved motivasjon, veiledning og måloppnåelse i prosjektledelse. Blant slike utfordringer nevnes utvikling av visjonære mål i byggeprosjekter og tekniske prosjekter. For en av prosjektlederne vil en utfordring med å motivere prosjektdeltakere være å finne ut av nye måter å få prosjektdeltakere og prosjektaktører til å reflektere over hva som er motiverende for dem, mens en annen nevner dårlige og konkrete tilbakemeldinger som utfordrende da det krever at prosjektlederen bruker tid til å sette seg inn i prosjektarbeidet, og at prosjektdeltakere kan bli skuffet. For en annen ligger utfordringer på at tilbakemeldingene kan bli transaksjonsorienterte.

Blant prosjektutfordringer har masteroppgaven også tatt for seg 1. utfordringer ved måloppnåelse, veiledning og motivasjon, og 2. prosjektutfordringer som konflikter i prosjekter. Masteroppgaven har svart på prosjektutfordringer som konflikter, og ulike fokusområder ved måten konflikter i et prosjektarbeid håndteres og løses i et prosjekt. Prosjektledernes tilnærming til konflikthåndtering vil kunne ha sterkere holdepunkter med en transformativ ledelsesform. I tematikken «konflikthåndtering og konfliktløsning» vil dette uttrykkes ved at de fleste prosjektlederne er opptatt av å løfte konflikten, og bidra til et positivt fokus ved å skape rom for forståelse blant deltakere, og et godt samarbeid.

Litteraturliste

- Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*, 100, 517-525. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.190>.
- Andersen. E. S., Grude, K.V. & Haug. T. (2009). *Goal directed project Management. Effective techniques and strategies*. (4. ed.). London and Philadelphia: Kogan Page
- Andersen, E. S. (2016). *Prosjektledelse. Dette må alle ledere vite*. Oslo: NKI-forlaget.
- Azeem, M., Salfi, N. A., & Dogar, A. H. (2012). Usage of NVivo software for qualitative data analysis. *Academic Research International*, 2(1), 262-266. Hentet fra <http://www.savap.org.pk>
- Bass & Avolio. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *United Kingdom, London*: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press: New York, NY.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. (2nd ed.). New York, NY: Psychology Press.
- Befring, E. (2007). *Forskingsmetode med etikk og statistikk* (2. utg.). Oslo: Det norske samlaget.
- Berg, I. K & Miller, S. D. (1992). *Working with the Problem Drinker: A Solution Focused Approach*. WW Norton & Company.
- Boyd, B. L. (2009). Using a case study to develop the transformational teaching theory. *Journal of Leadership Education*, 7(3), 50-59. Hentet fra https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/7_3_Boyd.pdf

- Braun, V & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage.
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (Red). (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Burell, N. D. (2018). Exploring leadership coaching as a tool to improve the people management skill as a information technology and cybersecurity project managers. *Holistica- Journal of buisness and public administration*, (2) 107-126, <https://doi.org/10.2478/hjbpa-2018-0015>
- Bucholtz, M. (2000). The politics of transcription. *Journal of Pragmatics*. 98(10), 1439-1465, [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(99\)00094-6](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(99)00094-6)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: HarperCollins.
- Carless. A. S, Wearing. A. J & Mann. L, (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Buisness and psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Cerni, T., Curtis. G. J., & Colmar. H. S. (2012). Cognitive- experimental self theory and conflict handling styles. Rational and constructive experiential systems are related to the integrated and compromising conflict-handling styles. *International Journal Of Conflict Management*, 12(4) 362-381. <https://doi.org/10.1108/10444061211267263>
- Christenson, D., & Walker, D. H. (2004). Understanding the role of “vision” in project success. *Project Management Journal*, 35(3), 39-52. <https://doi.org/10.1177%2F875697280403500306>
- Cooperrider. D. D & Whitney. J. S (2008). *The appreciative inquiry handbook for leaders of change*. Carl Wirick. Crown Custom publishing Inc.
- Crawford. L & Julian. P (2004). Hard and soft projects: a framwork for analysis. *International Journal of Project Management*, 22 (8), 645- 653. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.04.004>

- Cupach. R. W., Canary. J. D., & Spitzberg, B. H. (2009). *Competence in interpersonal conflict*. Waveland; Long Grove, Press Ink.
- Davidson. P. (2009). Transcription: Imperative for Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*. 8(2) 1-52,
<https://doi.org/10.1177/160940690900800206>
- De Mascia, S. (2016). *Project psychology: using psychological models and techniques to create a successful project*. Routledge.
- Dewey. J. (2010). *How We Think*. Project Gutenberg.
- Faure, M (2006). Problemsolving was never this easy. Transformational change through appreciative Inquiry. *Performance improvement*, 45(9), 22-31.
<https://doi.org/10.1002/pfi.4930450917>
- Hallgren, M og Lillieskold, J. (2006). Three modes of deviation handling: coping with unexpted events in project management. *Techology management for the global future*, 5, 2236-2243. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2006.296813>
- Hattie, J., and H. Timperley. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77 (1) 81–112. <https://doi:10.3102/003465430298487>.
- Heaton. J. (2021). «Psydonomys Are Used Throughtout»: A footnote, unpacked
 Purnama. H. *Qualitative inquiry*, 28 (1) 123-132.
<https://doi.org/10.1177/10778004211048379>
- Hjerm, M. & Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of applied psychology*, 84(5), 680.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.680>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

- Karna, S & Junnonen, M. (2005). Project feedback as a tool for learning. *Annual conference of the international group for lean destruction*, 13, 47-55. Hentet fra <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52197989>
- Kleven, T. A., Hjardemaal, F. & Tveit, K. (Red.). (2002). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode: en hjelp til kritisk tolking og vurdering*. Oslo: Unipub.
- Kotter, J. P. (2008). *A force for change*. How leadership differs from management. Simon and Shuster.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kroon, B., van Woerkom, M., & Menting, C. (2017). Mindfulness as substitute for transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, (4)284-297. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2016-0223>
- Kuhnert, K. W. and Lewis P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review* (12), 648-657. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306717>
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lacey, A., & Luff, D. (2001). *Qualitative data analysis*. Sheffield: Trent focus.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Lai, L. og J. C. Kapstad (2009). Perceived Competence Mobilization: An Explorative Study of Predictors and Impact on Turn over Intention. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985–1998. <https://doi.org/10.1080/09585190903142423>

- Langslet, G. J. (2002). *Løft for ledere*. Løsningsfokuset tilnærming til typiske ledelsesutfordringer. (1. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Lee, C. C. M., Idris, A. M & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement and turnover intentions. *Human resource development international*. 22 (3), 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>
- Lee, C-W & Hidayat, N. (2018). The influence of Transformational Leadership and intrinsic Motivation to Employee performance. *Advance in Management & Applied Economics*, 8(2), 1-12. Hentet fra http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2FVol%208_2_1.pdf
- Lee, M. C., & Ding, A. Y. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh journal*, 9(5), 668-681.
- Lunenburg, C. F. (2011). Goal- Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Buisness and administration*, 15(1), 1-6. Hentet fra <https://static1.squarespace.com/static/5b0b8f55365f02045e1ecaa5>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9) 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Malterud, K. (1994). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – en innføring*. Oslo: TANO.
- Mastekaasa, A. (2011). How important is autonomy to professional workers? *Professions and Professionalism*, 1(1). <https://doi.org/10.7577/pp.v1i1.143>
- Mathiassen, L & Napier, N. P. (2013). Exploring win-win contracts: An appreciative Inquiry into IT-projects. *Journal of information technology theory and application*, 14(3) 5-29.

- McClesky, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4) 117-130.
- Mirza, M. N., Pourzulfaghar., Z & Shanazari., M. (2013). Significance of Scope in Project Success. *International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies. Venteris Projman HCist*; 13(9)722-729.
<http://doi:10.1016/j.protcy.2013.12.080>.
- Nordqvist, S, Hovmark, S & Zika- V. A. (2004). Perceived time pressure and social processes in teams. *International Journal of Project Management*, (6) 463-468,
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.11.005>
- Richardson. G. L. & Brad. M. J. (2010). *Project Management Theory and Practice*. (3. ed). Auerbach Publications. <https://doi.org/10.1201/9780429464140>
- Posner, B. Z. (1986). Whats all the fighting about? Conflicts in project managment. *Journals and Magazines*, 33(4). <http://10.1109/TEM.1986.6447680>
- Saeed. T., Almas. S., Anis., M & Niazi, GSK. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25 (3), 214 – 225. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>
- Salmons, J. (2010). *Online interviews in real time*. Los Angeles: Sage publications.
- Sar, V. & Ozturk, E. (2006). What Is Trauma and Dissociation? *Journal of trauma practice*, 4(1-2), 7-20. https://doi.org/10.1300/J189v04n01_02.
- Sayeed, O. B. & Shanker. M. (2009). Emotionally Intelligent Managers & Transformational Leadership Styles. *Indian Journal of Industrial Relations*, (4), 593-610. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/27768233>
- Schaufelberger, E. J & Holm, L, 2017. Mangement of Construction Projects, A Constructors Perspective (2nd. ed). New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315529097>
- Schwalbe, K. (2009). *An Introduction to Project Management* (5 ed.). Course Technology Cengage Learning.

- Schwalbe. K. (2015). *Information Technology Project Management*. (8 ed.). Cengage. Learning.
- Sosik, J. J., Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (1998). Inspiring group creativity: Comparing anonymous and identified electronic brainstorming. *Small group research*, 29(1), 3-31. <https://doi.org/10.1177%2F1046496498291001>
- Terry. G., Hayfield. N., Clarke. V., Braun. V. (2017). The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology. Thematic Analysis, 17-36. <https://dx.doi.org/10.4135/9781526405555>.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thurnberg. S & Arnell. L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research. A research review of the use of digital interviews. *International Journal of social research methodology*. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565>
- Tjora. A., (2018). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Gyldendal Norsk forlag.
- Turner, J. R & Cochrane, R. A. (1993). Goals and methods matrix: coping with projects with ill-defined goals and/or methods of achieving them. *International Journal of project management*, (2) 93- 102, [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90017-H](https://doi.org/10.1016/0263-7863(93)90017-H)
- Turner, H. T. (1988). *A Theoy of social Interaction*. Stanford California; Stanford university Press.
- Tyssen AK, Wald A, Spieth P. (2014). The challenge of transactional and transformational leadership in projects. *International Journal of Project Manager*, 32(3)365- 375, <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.010>
- Vaaland, T. I. (2004). Improving project collaboration: start with the conflicts. *International Journal of Project Management*, 22(6), 447-454. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2003.11.003>

- Vartiainen. M., Antoni. C., Baeten. X., Hakonen. N., Lucas. R., & Thierry. H. (2008). *Reward Management*. Facts and Trends in Europe. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Verzuh, E. (2015). *The fast forward MBA in project management*. (5 ed.). John Wiley & Sons.
- Walter, J. L & Peller, J. E. (1992). *Becoming solution-focused in Brief Therapy*. New York: Brunner/Mazel, INC.
- Wang, E., Chou, H.W., Jiang, J., (2005). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23 (3), 173–180.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.09.003>
- Xu, X., Jiang, L., Hong, P. Y., & Roche, M. (2021). Will mindful employees benefit from positive work reflection triggered by transformational leadership? A two-study examination. *International Journal of Stress Management*, 28(1), 61–73. <https://doi.org/10.1037/str0000222>
- Yang, Li- R, Huang C-F, & Wu. K- S. (2011). The association among project managers and leadership styles, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*. 29 (3), 258-267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- Yahaya. R. & Ebrahim. F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: A literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-215.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

Vedlegg 1

Informasjonsskriv

Hei!

Vil du delta i masterprosjektet

Transaksjonsledelse og Transformativ ledelse i prosjektbaserte bedrifter

Dette er et spørsmål til deg om å delta i min masteroppgave om prosjektlederskap og hvordan ulike ledelsesformer kan skape utfordringer og muligheter i prosjektlederens arbeid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Masteroppgaven er en del av masterprogrammet «kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet» ved Institutt for pedagogikk, UiO. Formålet med oppgaven er å bidra med kunnskap om hvordan prosjektledere leder et prosjekt, og hvilke utfordringer og muligheter som kan oppstå i et prosjektarbeid. I tillegg vil jeg finne ut av hvordan bruken av ulike psykologiske metoder kan bidra til å støtte prosjektledere i utviklingen av et prosjektarbeid og teamarbeid.

Problemstillingen er «Hvilke utfordringer og muligheter møter prosjektledere på i spenne mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse».

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan kan kunnskap om ulike praktiske tilnærminger i transaksjonsledelse og transformativ ledelse være nyttig når prosjektledere skal lede prosjekter?
2. Hvilke muligheter og utfordringer vil prosjektledere kunne møte på i et prosjektarbeid?
3. Hvilken perspektiver har prosjektledere på bruken av psykologiske metoder ved konfliktløsning og konflikthåndtering mellom prosjektdeltakere?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for pedagogikk er ansvarlig for prosjektet og prosjektansvarlig er Anne Line Wittek. Instituttet har samarbeid med ekstern veileder Marte Lorentzen og biveileder Hege Hermansen ved Senter for Profesjonsstudier.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Til dette masterprosjektet vil jeg intervju fire informanter. Blant informantene har du fått en forespørsel per. epost, på telefon eller fysisk som informerte kort om masterprosjektet og om du kan tenke deg å delta på et intervju. Dette informasjonsskrivet skal sikre at du som deltaker og andre deltakere av prosjektet opplever sikkerhet i prosjektgangen og håndtering av data. Dette skrivet må leses nøye gjennom og samtykkes med egen underskrift for at du skal kunne delta i prosjektet.

Prosjektet tar sikte på følgende kriterier ved utvalget:

- a- Prosjektledere med erfaring i å lede prosjekter (minst 3-5 år) gjerne lengre
- b- Prosjektledere som har erfaring med å jobbe i team

Hva innebærer det for deg å delta?

Data samles inn ved individuelle intervju. Data vil registreres ved bruk av notater og opptak (enten manuelt lydopptak eller diktafon). Intervjuets varighet er en time (60 min) med mulighet for utvidelse av tid. Intervjuet vil holdes elektronisk enten via teams eller zoom, men kan også holdes fysisk dersom dette viser seg som en mulighet eller ønske.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Datatilgangen har studenten som skal samle inn data, Jelena Serbula og prosjektansvarlig Anne Line Wittek. Anonymiserte data deles med veileder Marte Lorentzen og biveileder Hege Hermansen ved senter for profesjonsstudier underveis i prosjektgangen.
- Intervjuet tar sikte på anonyme data og intervju spørsmålene vil derfor formuleres på en måte som ikke vil kunne fange opp sensitive opplysninger av deg som informant.
- Data tas opp ved bruk av diktafonapp eventuelt. manuell lydopptaker. Dersom data tas opp ved bruk av diktafonapp vil data overføres på elektronisk nettskjema TSD (Tjenester for sensitive data) som er passordsikret. Dersom data tas opp ved bruk av manuell lydopptaker vil data flyttes over på et privat dokument som er passordsikret.
- Ved bruk av TSD vil data samles inn i privat dokument med passordsikring.
- Når data hentes ut for transkribering vil informantene tildeles koder som gjør at de ikke kan identifiseres.
- Datamaterialet lagres på en forskningsserver som innelåst/kryptert.
- I masteroppgaven vil jeg benytte fiktive navn, for eksempel på bedriftene og informantene, slik at disse ikke vil kunne identifiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektslutt meldes inn til NSD, noe som etter planen er i juni. Etter projektslutt slettes datamaterialet lagret på privat dokument. Eventuelle opptak som følger med, vil også slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Institutt for pedagogikk (UIO), har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlig Anne Line Wittek på a.l.wittek@iped.uio.no eller telefon +47 22858515 ved Institutt for pedagogikk.
- Evt. student Jelena Serbula på jelenser@student.uv.uio.no eller telefonnummer +4797197607
- Vårt personvernombud: personvernombud@uio.no, eller personvernkontakt@uv.uio.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Anne Line Wittek

Jelena Serbula

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvilke utfordringer og muligheter møter prosjektledere på i spenne mellom transformativ og transaksjonsledelse*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta på intervju for masterprosjektet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide

«Hvilke utfordringer og muligheter møter prosjektledere på i spenne mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse»

- 1) Hvordan kan kunnskap om ulike praktiske tilnærminger i transaksjonsledelse og transformativ ledelse være nyttig når prosjektledere skal lede prosjekter?
- 2) Hvilke muligheter og utfordringer vil prosjektledere kunne møte på i et prosjektarbeid?
- 3) Hvilken perspektiver har prosjektledere på bruken av psykologiske metoder ved konfliktløsning og konflikthåndtering mellom prosjektdeltakere?

Prosjektledere

Litt om prosjektleder

- 1) Kan du fortelle kort om din rolle som prosjektleder?
- 2) Hva slags type prosjekter har du jobbet med?

Transaksjons ledelse tar for seg a) måloppnåelse og b) konsentrert arbeid, og c) direkte og konstruktive tilbakemeldinger.

Måloppnåelse

- 3) Hvordan kan ledere veilede et team med å oppnå prosjektmål?
- 4) Hva tenker du at ledere kan gjøre for å veilede eller coache et team på best mulig måte?

Tenk tilbake på en gang du bidro til å veilede eller coache et team.

- 5) Hva gjorde du i veiledning og coacing av teamet?
- 6) Hvilke mulige utfordringer med veiledning eller coaching erfarte du?

Sett ut ifra mulige utfordringer du selv har erfart med veiledning eller coaching i et prosjekt.

- 7) Hva tenker du gjør en leder til en god veileder eller coach?
- 8) Hva tenker du gjør en leder til en dårlig veileder eller coach?

Konsentrert arbeid

- 9) Hvordan tenker du at prosjektledere kan veilede et team med å jobbe målrettet med et prosjekt?
- 10) Hva tenker du kan være viktig med målrettet arbeid i prosjektledelse?

Tilbakemeldinger

- 11) Når opplever du at det kan være nyttig å gi tilbakemeldinger i et prosjektførløp?
- 12) Hvordan gir du tilbakemeldinger underveis i prosjektgangen?
- 13) Hvilken form vil du si at tilbakemeldingene har?
- 14) Er de konstruktive og direkte eller personlige og motiverende?
- 15) Hvilken form vil du si er viktigst å fokusere på i et prosjektarbeid?
- 16) Hva tenker du er mest utfordrende med å gi tilbakemelding til et teammedlem eller team?

Transformativ ledelse tar for seg a) motivasjon og inspirasjon, b) personlige og motiverende tilbakemeldinger (nevnt over) og c) konfliktløsning.

Motivasjon og inspirasjon

- 17) Hvordan kan motivasjon og inspirasjon være nyttig i prosjektledelse?
- 18) Hva gjør en leder motiverende og inspirerende?
- 19) Hvordan kan ledere motivere og inspirere sine ansatte i team?
- 20) Hva gjør du som leder for å motivere og inspirere et teammedlem?
- 21) Hva tenker du er nyttig ved bruk av motivasjon og inspirasjon i team?
- 22) Hva tenker du kan være utfordrende ved å motivere og inspirere et team?
- 23) Hva gjør du dersom et teammedlem ikke opplever et prosjekt som motiverende og/eller inspirerende?

Konflikthåndtering og konfliktløsning

- 24) Har du selv erfart konflikter mellom ansatte som prosjektleder?
- 25) Hvordan gikk du frem for å løse disse konfliktene?
- 26) Var det noe konkret som ble gjort for å løse konflikten?
- 27) Hvilke negative erfaringer satt du igjen med etter konfliktene ble løst?
- 28) Hvilke positive erfaringer satt du igjen med etter konfliktene ble løst?
- 29) Hva tenker du kan forbedres med måten du løste disse konfliktene?

Vedlegg 3

Vurdering fra NSD

Skriv ut

Referansenummer

152620

Prosjekttittel

"Hvilke utfordringer og muligheter møter prosjektledere på i spennet mellom transaksjonsledelse og transformativ ledelse"

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Line Wittek , a.l.wittek@iped.uio.no, tlf: +4722858515

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Jelena Serbula , jelenser@student.uv.uio.no , tlf: +4797197607

Prosjektperiode

09.08.2021 - 15.06.2022

Vurdering (1)

03.12.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i

meldeskjemaet med vedlegg den 03.12.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2022. **LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: · lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen · formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål · dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet · lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. **FØLG DIN**

INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring

eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4

Analyse av data – rapport

Som forsker vil deler av forskningsarbeidet innebære analyse av data.

Data kan analyseres på ulike måter. I denne analysen har jeg benyttet meg av en tabell over tematikken fra kapittel 7. Tabellen viser en oversikt over det informantene sier samt hva tematikken (med stikkord) i kolonnene bortover tar for seg. Tematikken i transkriberingsdokumentet er farget-kodet etter i fargene stikkordene er markert etter.

Informant m/ fiktive navn:	Måloppnåelse: Planleggings- Prosessen m/ et mål, gangen i planleggingen, hva er det viktigste å huske på for å sikre et godt resultat (?), hva kan være utfordrende?	Veiledning: Hvordan veileder prosjektledere Hvordan veilede prosjektleder på best mulig måte (?), Sitt team eller prosjekt deltakere i et prosjekt, mulige utfordringer v/veiledning	Tilbakemeldinger: Hvordan gir prosjektledere tilbakemelding (?), hvilken form tar de? Når det er nødvendig å gi tilbakemelding, Utfordringer v/å gi tilbakemeldinger	Motivasjon og Definere motivasjon & Ulike måter blant ledere å motivere på, Utfordringer v/ å motivere	Konfliktløsning og konflikthåndtering: Tilnærming til konfliktløsning, Stegvis konflikthåndtering Forbedrings- Potensialet v/ måter å løse konflikten på, utfordringer v/ å løse konflikter
«Are»	har erfaring med å lede tekniske prosjekter, planleggingen av et prosjektmål skjer gjennom flere ulike trinn i prosjektarbeidet. 1. innebærer å etablere klare og tydelige undermål og hovedmål i	Prosjektleder veileder i første del av prosjektgjennom gangen. veiledningen skjer gjerne rundt første delen av planleggingsprosessen da det er viktig å være så tydelig som mulig rundt	tilbakemeldinger vil kunne brukes for å motivere prosjektdeltakere på ulike måter, mens konkrete tilbakemeldinger også er viktig for å tydeliggjøre hvordan mål og oppgaver i et prosjekt oppnås.	en leder er motiverende handler om å sette tydelige, oppnåelige og godt forankra mål i et team. informanten legger til at det å oppdatere prosjektdeltakere jevnlig på hvordan prosjektarbeidet	jobber med tekniske prosjekter, forteller at det ikke er nødvendig å løse mellomrelasjonelle konflikter som kan oppstå mellom prosjektdeltakere i et prosjekt da det var lite av den typen konflikter fra før av. konfliktløsning innebærer å 1) høre

	<p>prosjektet for å skape forståelse hvordan målene skal oppnås, deretter avtales klart definerte tidsfrister på alt det kritiske som skal skje i prosjektarbeidet.</p> <p>etableres en kollektiv enighet rundt målene blant alle involverte parter i et prosjektarbeid, prosjektleder vil til slutt avgjøre forventninger som stilles av ulike prosjektaktører, prosjektdeltakere, og kunder i prosjektet for å sikre måloppnåelse.</p>	<p>undermålene og hovedmålene som etableres før prosjektstart. Veiledningen innebærer å gi prosjektdeltakere korrekt forståelse av målene i et prosjektarbeid.</p> <p> neste del i veiledningsprosessen innebærer å sørge for at alle prosjektmedlemmer benytter seg av de verktøyene som er åpne for bruk, og registrerer prosjektarbeidet riktig for å sikre at arbeidet blir gjort som det skal.</p> <p>veiledning skal sikre at alle prosjektaktører har en følelse av god oversikt over</p>	<p>legger til at han blant annet benytter seg av en positiv tilnærming med fokus på å motivere i prosjektarbeidet. I tillegg nevner informanten at tilbakemeldinger skal være hensiktsmessig for å få en prosjektdeltaker til å forstå hvorfor den gis i utgangspunktet.</p> <p>tilbakemeldinger av prosjektdeltakere kan gis muntlig og i plenum da det har positiv effekt på deltakerne.</p>	<p>ligger an også kan være motiverende.</p>	<p>partene ut for å finne mer ut av konflikten, 2) sette opp mål for hva som skal til for at alle parter i et prosjekt blir fornøyde, 3. ikke fokusere på problemene som oppstår i konfliktfylte situasjoner, 4. ha en dialog om hva som skal til for å komme i mål, 5) prøve å se årsakene på hvorfor konflikten oppsto, og 6) eller eventuelt jobbe rundt årsaken.</p> <p>Det oppstår konflikter fordi mål og oppgaver ikke er dokumentert.</p> <p>opptatt av å ta avstand fra problemene ved å ikke fokusere på problemene som kan oppstå i en</p>
--	--	--	--	---	---

		<p>prosjektgangen og tidsfrister underveis.</p> <p>tydelighet og transparent kommunikasjon med ulike aktører underveis i prosjektgangen er også viktig ved veiledning av ulike aktører</p>			<p>konfliktfylt situasjon i et prosjekt.</p>
«Kent»	<p>har erfaring med tekniske prosjekter, nevner at det inngås en avtale med en leverandør eller en kunde i oppstartsfasen av et prosjekt.</p> <p>prosjektleder sammen med prosjektdeltakere på bakgrunn av avtalen definere klare og tydelige mål i prosjektet for å</p>	<p>ligger i rollen til en prosjektleder å gå igjennom endringer underveis i et prosjekt, og å veilede deltakere på endringer som kan skje i prosjektet.</p> <p>veiledning av et prosjektteam vil derimot innebære å veilede teamet til å bedre forstå det tekniske</p>	<p>tilbakemeldinger av prosjektdeltakere kan gis muntlig og i plenum da det har positiv effekt på deltakerne.</p> <p>opptatt av at tilbakemeldingene gis for å motivere prosjektdeltakere.</p> <p>han roser teamet og gir positive tilbakemeldinger for deres måloppnåelse i</p>	<p>det er motiverende med prosjektledere som skryter av andre, og som evner å vise egenskaper som er positive, og vise gode og positive egenskapene til prosjektdeltakere i ulike settinger.</p> <p>det å skryte av andre synliggjør godt arbeid og</p>	<p>liten erfaring med mellomrelasjonelle konflikter, men at konflikter gjerne oppstår fordi det praktiske prosjektarbeidet ikke går som det skal.</p> <p>konflikter oppstår av praktiske grunner som f.eks. at kunden ikke hadde fått et produkt på etterspørsel, eller at bedriften har konflikt med en</p>

	<p>skape forståelse for hva prosjektdeltakerne skal jobbe med. prosessen med planlegging av et prosjektmål innebærer å delegere oppgaver, for at planleggingsprosessen av et prosjektmål til slutt blir vellykket kreves det at prosjektdeltakerne og leder setter seg ned og bruker litt ekstra tid på prosjektplanleggingen.</p>	<p>prosjektarbeidet dette innebærer å veilede teammedlemmer til å benytte seg av et flytdiagram f.eks. Kent legger så til at et prosjektteam må evne til å utføre prosjektarbeidet med fleksibilitet ovenfor gitte oppgaver, og samtidig tilpasse seg nye prosjektoppgaver.</p> <p>den beste veiledningen skjer ved at prosjektleder 1) erkjenner rom til forbedring, 2) har en åpen dialog med prosjektdeltakerne om forbedring, og 3) har en åpenhet med andre om mulige forslag til</p>	<p>plenum for å motivere.</p> <p>vil tilbakemeldingsprosessen gis fysisk og ikke over teams eller telefon da positive tilbakemeldinger som gis i en felles setting vil kunne smitte over på andre som selv kan bli motivert.</p>	<p>arbeidet blir anerkjent.</p> <p>En motiverende leder er en leder som viser interesse for det man gjør, anerkjenner det man gjør og respekterer sine kollegaer.</p> <p>det som kan være utfordrende når det kommer til motivasjon er at det som motiverer en gruppe en dag, vil ikke nødvendigvis motivere den samme gruppen en annen dag, og at prosjektlederens arbeid ligger i å finne ut av nye måter å få prosjektdeltakere og prosjektaktører til å reflektere rundt hva som</p>	<p>leverandør på grunn av avvik i prosjektet.</p> <p>en konflikt kan oppstå som et resultat av at kunden ikke er fornøyd med et sluttprodukt.</p> <p>avvik handler om situasjoner som oppstår i prosjektet som resulterer i uheldige følger for prosjektets sluttresultat, og som ikke har blitt utført som avtalt i prosjektplanleggingen.</p> <p>når ting ikke går som det skal i et prosjekt og man har bommet på flere målsettinger så er det viktig å fokusere på det som har gått bra i prosjektgangen, eksempelvis målsettinger der prosjektdeltakere</p>
--	--	--	--	--	--

		<p>forbedring. For å bli bedre så er det viktig å gjøre endringer som forankres i et team påpeker informanten.</p> <p>når prosjektleder har en åpen dialog med folk så må de huske på at prosjektdeltakerne kan få lov til å mene og synes hva de vil om det man gjør som prosjektleder. Det kan være en fordel da å jobbe i en gruppe med flere mennesker som man kjenner da det kan være åpenhet blant det teamet nevner informanten.</p>		<p>motiverer hver enkelt.</p> <p>måten man kan motivere sine prosjektdeltakere på er ved å få dem til å reflektere over hvordan man kan finne måter å gjøre det kollektive prosjektarbeidet bedre på.</p> <p>prosjektledelse går mye på teori, og at utfordringen ligger i å forsøke å finne nye måter å fornye seg på. Dette vil f.eks. kunne være å lese litt mer fag og organisasjonspsykologi i prosjektledelse.</p>	<p>har klart å levere godt, eller innen tidsfristen som er avtalt.</p> <p>Informanten påpeker at det også er viktig å få frem gode resultater i fellesskap blant prosjektdeltakere.</p> <p>viktig å ha et positivt fokus for å løse konflikter, og dersom et prosjekt ikke går som planlagt å rette fokuset fra det som ikke funker og over på noe som funker f.eks. en leveranse som kunden har vært fornøyd med, istedenfor å f.eks. fokusere på at man ikke har fått til ulike målsettinger for et prosjekt.</p> <p>konflikthåndtering innebærer at, 1) prosjektleder tar klart og tydelig eierskap til</p>
--	--	---	--	--	--

		<p>I et prosjektarbeid har det derfor ikke noe for seg å veilede en-til-en dersom man skal forankre nye tanker og ideer.</p> <p>Veiledning gjøres derfor best kollektivt sier «Kent».</p>			<p>konflikten som vil si at prosjektleder evner å ta ansvar for konflikten og stå i konflikten med prosjektdeltakerne.</p> <p>2) bringe frem konflikten man står i for å rette fokuset fra problemene og over på det som fungerer i fellesskap blant prosjektdeltakerne, eksempelvis målsettinger der prosjektdeltakere har klart å samarbeide godt rundt, og levere gode resultater på, eller innen tidsfristen som er avtalt, og 3) er løsningsfokuseret – og møter prosjektdeltakerne med et felles ønske om å finne frem til hvordan problemet kan løses er også en viktig del i å</p>
--	--	---	--	--	--

					løse konflikter som har oppstått.
«Hans»	har erfaring med både byggeprosjekter og tekniske prosjekter, nevner at utvikling og konkretisering av klare og tydelige mål i fellesskap som et viktig fokus for både byggeprosjekter og tekniske prosjekter for å skape forståelse for hvordan målene skal nås. forteller at byggeprosjekter har mer konkrete målsettinger enn tekniske prosjekter. På spørsmålet om <i>hva kan være utfordrende ved å planlegge mål</i>	handler ikke bare veiledningen om at prosjektarbeidet skal registeres riktig eller at prosjektleder har en åpen dialog med prosjektdeltaker e om hva som kan forbedres. veiledning av projektdeltakern e handler om at projektdeltaker e skal utfordres til å ta stilling til sine egne valg og utfordringer som de møter på veien. Ved å utfordre projektdeltaker e til å ta stilling til sine egne valg i et prosjekt vil	det å gi tilbakemeldinger kan til tider føles vanskelig da prosjektoppgaver gjøres spredt utover og på ulikt tidspunkt. Da sitter man med et fragmentert bildet på hva som blir gjort. negative tilbakemeldinger kan være utfordrende å gi til projektdeltakere da prosjektleder må 1. skaffe seg mer informasjon for å få et helhetsbilde før lederen kan gi projektdeltakere tilbakemelding på hvordan prosjektarbeidet har blitt utført. «Hans» forklarer at når man gir	motivasjon er å se gleden i den jobben man gjør som prosjektleder, og å få til noe nytt eller å få til en måloppnåelse i fellesskap. det som kan være motiverende er å fokusere på forbedring av et kollektivt prosjektarbeid. I motsetning til å få projektdeltakere til å reflektere over hvordan prosjektarbeidet kan bli bedre som, forbedring av et prosjektarbeid skjer ved at prosjektleder motiverer sine	viktig å finne ut av om det er en konflikt til å begynne med. konflikthåndtering på likhet med, prosjektarbeid innebære, 1) å finne ut av om det er en konflikt. konflikthåndtering handler om å ikke stupe inn i konflikten, og være i jevnlig dialog med projektdeltakere for å klare å fange opp konflikten. det er viktig å «fange opp» konflikten for å løse den, prosjektleder som er opptatt av «transaksjoner» ikke med sikkerhet

	<p><i>i et prosjekt?</i> en utfordring ved prosjektmålene i tekniske prosjekter er at de kan bli utydelige noe som gjør det vanskelig å se tydelighet i hvilket målbilde prosjektet skal ha, dette skyldes at man som prosjektleder ikke gjør en god nok jobb med å finne ut av hvor prosjektarbeidet står i planleggingsprosessen og hvilke målbildet som faktisk skal oppnås. I tekniske prosjekter er det mer krevende å jobbe med målbildet prosjektleder bestemmer selv hva målene skal</p>	<p>prosjektdeltakere eller teammedlem som jobber i et team kunne bli flinkere i sitt arbeid. Noe som frigjør arbeid fra prosjektlederen og gjør prosjektarbeidet blant prosjektdeltakere mer effektivt.</p> <p>utfordringen med å veilede et team eller prosjektdeltakere er å få dem til å tenke selv.</p> <p>et slik fokus er utfordrende for prosjektlederen da prosjektdeltakere ikke blir trent til å selv reflektere over de utfordringene som de møter i et prosjekt.</p>	<p>tilbakemeldinger ved veiledning så er det viktig å 1) innhente informasjon, 2) snakke med flere parter, og 3) dersom prosjektleder gir tilbakemeldinger når det oppstår et problem så er det viktig å gå tilbake i tid for å finne ut av hvor problemet oppsto.</p> <p>en utfordring for prosjektleder kan være at det tar tid å finne ut av hvordan et arbeid har blitt gjort for å finne ut av hvilket problem som faktisk har oppstått i prosjektet.</p> <p>en annen utfordring ved å gi tilbakemeldinger er at de kan bli transaksjonsorienterte. Med</p>	<p>prosjektdeltakere til å bli bedre.</p> <p>prosjektledere kan motivere ved å være i dialog med sine prosjektdeltakere og tydelig kommunisere hva prosjektmålet er, og hvordan det kan oppnås.</p> <p>for at alle mål som er satt i et prosjektarbeid skal være mulig å oppnå vil det være viktig at alle aktører involveres i prosjektet. Videre legger informanten til at det også er motiverende med prosjektledere som får folk til å se muligheter for utvikling i organisasjonen, f.eks. innen karriere.</p>	<p>vil klare å få frem konflikten.</p> <p>«Transaksjoner» er en direkte og styrende ledelsesform som går rett på roten av konflikten som kan oppleves som konfronterende og lite lagbyggende, og gjøre arbeidet konfliktfylt.</p>
--	--	--	--	---	---

	<p>være, og hvor mye penger prosjektet skal bruke, samt hvordan man skal nå målene. en annen utfordring med å planlegge mål i byggeprosjekter og tekniske prosjekter oppstår når man ikke er omforent på målbildet eller når målene ikke blir brutt ned.</p> <p>«Hans» forteller videre at dersom man snakker om planlegging av mål som er visjonære så kan rask fremgang i prosjektarbeidet gjøre det utfordrende å se helhetsbildet i prosjektet.</p> <p>byggeprosjekter har en fordel da målene er mer</p>	<p>ingen blir bedre av å bli fortalt hva de skal gjøre, veiledning vil heller bestå av å guide prosjektdeltakerne mot målene slik at de forstår a) hva teamet skal gjøre, b) hva de skal levere på, og c) hva de skal få til</p> <p>Informanten legger til at veiledning av prosjektdeltakerne eller teammedlem ved å prøve å stille dem åpne spørsmål, og bidra til selvrefleksjon slik at de selv erkjenner hva de skal gjøre, samt være en diskusjonspartner og bistå teamet med å finne ut</p>	<p>transaksjonsorienterte tilbakemeldinger mener informanten det fort kan bli massevis av instruksjoner som prosjektdeltakerne må forholde seg til; «transaksjoner» kan forklares ut ifra en styrende og instruerende ledelse med fokus på kontroll og en ledende ledelse med fokus på autonomi.</p> <p>instruksjoner er ofte «transaksjoner» og at dersom prosjektleder har fokus på å gi transaksjonsorienterte tilbakemeldinger rettes fokuset på f.eks. oppgaver i prosjektet som må fullføres som ikke alltid er veldig motiverende.</p>		
--	---	--	---	--	--

	<p>konkretisert som tydeliggjør det som skal oppnås i prosjektet. En annen utfordring med målsettinger i byggeprosjekter nevner «Hans» er at man blir opptatt av prosess, og de harde målene på enden blir man derfor ikke tøff nok på, derfor finne balansegangen mellom de myke og de harde målene, planlegging av et prosjektmål med en transaksjonsorientert tilnærming, resultere til at man bruker tid på planlegging som ikke slår igjennom. en transformativ tilnærming, som</p>	<p>av hva slags type mål som skal oppnås, bidra til å hjelpe prosjektledere når de kommer i en krevende problemstilling ved å stille spørsmål som får folk til å reflektere over sitt arbeid som, har du tenkt på dette? eller, hvordan ser du på dette?</p>	<p>dersom prosjektledere derimot gir prosjektdeltakerne frihet til å utføre arbeidet blir det ikke transaksjoner og prosjektdeltakerne opplever mer frihet og autonomi i sitt arbeid.</p>		
--	--	--	---	--	--

	er mer opptatt av prosess så er det ikke sikkert at man treffer på målet.				
«Ragnar»	planleggingsprosessen handler om å definere klare og tydelige mål, og konkretisere hva som er målene for å skape forståelse rundt målsettinger som skal oppnås. byggeprosjekter, forklarer videre at alle prosjektledere som jobber med et prosjekt er opptatt av at det skal være mulig å si om målene for prosjektet er nådd eller ikke når prosjektet er ferdig.	veiledning vil kunne knyttes opp mot arbeidet med workshops som blir holdt utover prosjektarbeidet veiledning innebærer å bidra til å få prosjektdeltakere til å selv reflektere over sitt prosjektarbeid. For at veiledningen skal bli god forklarer veiledningsseansen i workshop burde være planlagt godt på forhånd	er opptatt av at tilbakemeldinger skal være motiverende og konkrete. tilbakemeldinger gis ved å gi ros til prosjektdeltakerne og at informanten har større fokus på å gi flere positive tilbakemeldinger som er motiverende, enn negative tilbakemeldinger. tilbakemeldinger i prosjektledelse tar utgangspunkt i områder som kan forbedres eller hvordan et prosjektarbeid kan bli bedre, og at det da er viktig at	motiverende ledelse er å sørge for at de som er med i et prosjekt finner det meningsfylt å drive med prosjektet. det å se ting i større sammenheng kan være motiverende. Når prosjektdeltakere ikke opplever et prosjekt som motiverende sier informanten at det da er viktig å finne bakenforliggende årsak for hvorfor vedkommende ikke føler seg motivert for et	konflikter som oppstår av praktiske grunner, vil kunne føre til en relasjonell konflikt mellom prosjektdeltakere. som prosjektleder i konfliktfylte situasjoner må prøve å forstå at folk har ulike agendaer, og ikke alle klarer å kommunisere eller jobbe i fellesskap. For å løse en konflikt forklarer informanten at det er viktig å prøve å få folk til å forstå hverandre og lære av hverandre for å bli bedre kjent.

	<p><i>hva er utfordrende med å planlegge mål i et prosjekt?</i></p> <p>forteller at en utfordring med målplanleggingen kan være å ta hensyn til andres ideer, innspill og preferanser for hvilke målsettinger som prosjektet skal ha da ikke alle målsettinger er oppnåelige.</p> <p>en løsning på en slik utfordring er å benytte seg av ulike teknikker i en workshop for å sortere ut forslag og ideer fra prosjektdeltakerne som vil kunne være fordelaktig å ha med videre i prosjektarbeidet.</p>	<p>slik at man får opp konkrete forslag fra prosjektdeltakerne.</p> <p>veiledningen skal ikke være for formelt, og at man må være tydelig på at prosjektdeltakerne kan få dele alt av meninger om hvordan prosjektarbeidet skal utvikle seg.</p> <p>god veiledning handler om hvordan prosjektleder møter prosjektdeltakerne, ved å 1) akseptere at prosjektdeltakerne er forskjellige, 2) bli kjent med forskjellige deltakere, og 3) møte de på en måte som gjør at de blir gode.</p>	<p>prosjektleder gir tilbakemeldinger på ting som det er mulig for prosjektdeltakerne å gjøre noe med, noe som mottakere kan ta tak i og endre sier informanten.</p> <p>tilbakemeldingene også skal være konkrete, og at de konkrete tilbakemeldingene skal hjelpe prosjektlederen til å oppnå mål som er satt for prosjektet, konkrete tilbakemeldinger kan også gjøre at mottakeren tar til seg tilbakemeldingene</p> <p><i>gi tilbakemeldinger til teammedlemmer eller team?</i> en utfordring ved å gi tilbakemeldinger er å gi dårlige og konkrete</p>	<p>arbeid, og at man som prosjektleder forsøker å forstå hvorfor vedkommende ikke er motiverte.</p>	
--	---	---	---	---	--

	<p>en forutsigbar og objektiv teknikk å sortere ut gode og dårlige forslag for et prosjekt som samtidig sikrer at prosjektdeltakeres innspill og ideer til prosjektet blir inkludert i en workshop</p>	<p>dette innebærer at prosjektlederen skjønner hva som skal til for at folk blir motivert, og skape betydning og forståelse rundt målsettingen</p> <p>dette innebærer også å skape fellesskap, gi prosjektdeltakerne meningsfylte oppgaver som ikke går på repetisjon og som oppleves som interessante, og ha samtaler for å følge opp utvikling av et mål.</p>	<p>tilbakemeldinger. Dårlige tilbakemeldinger er utfordrende da folk kan bli skuffa og sure som skyldes de forventningene som prosjektdeltakere har til sitt eget arbeid.</p> <p>utfordringer med konkrete tilbakemeldingene er at prosjektleder må sette seg inn i prosjektarbeidet.</p> <p>det er også utfordrende å samla informasjon i forkant av at tilbakemeldingene gis, og ha fulgt med på arbeidsutviklingen.</p>		
--	--	---	--	--	--

ⁱ Oppgavens problemstilling belyses i kursiv

ⁱⁱ Forkortelsen for AI er Appreciative Inquiry

ⁱⁱⁱ Viktige begreper, sitater og setninger er skrevet i *kursiv*