Wenche Aarseth
Asbjørn Rolstadås
Roger Klev

LEDERSKAP I PROSJEKTER



FAGBOKFORLAGET

Lederskap i prosjekter

Wenche Aarseth, Asbjørn Rolstadås, Roger Klev

Lederskap i prosjekter

FAGBOKFORLAGET

Copyright © 2019 by
Vigmostad & Bjørke AS
All Rights Reserved

1. utgave / 1. opplag 2015

ISBN: 978-82-450-3064-8
ISBN (trykt): 978-82-450-1812-7

Tilrettelagt for e-bok: John Grieg, Bergen

Forsidedesign ved forlaget
Forsidefoto: YAY Images

Spørsmål om denne boken kan rettes til:
Fagbokforlaget
Kanalveien 51
5068 Bergen
Tlf.: 55 38 88 00 Faks: 55 38 88 01
e-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no
www.fagbokforlaget.no

Materialet er vernet etter åndsverkloven.
Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling
bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtale med
Kopinor.

FORORD

Denne boken handler om *lederskap*. Den begrenser seg til lederskap i prosjekter og er myntet på prosjektlederen og hans/hennes lederoppgaver.

Lederskap i et prosjekt er forskjellig fra prosjektledelse. Prosjektledelse handler om å etablere en temporær organisasjon (prosjektorganisasjon) samt styre gjennomføringen av prosjektet. Litt forenklet kan vi si at prosjektledelse omfatter prosjektstyring (metoder/teknikker) og organisering/ledelse av prosjektet (hvordan prosjektorganisasjonen fungerer). Prosjektlederskap retter oppmerksomheten mot prosjektlederen og hvordan han eller hun skaper retning, fremdrift og samspill – og gjennom dette sikrer at organisasjonen gjør en best mulig jobb i å realisere prosjektets mål.

Prosjektlederskap og prosjektledelse overlapper hverandre. Det er ikke mulig (og heller ikke nødvendig) å trekke skarpe skillelinjer. Distinksjonen er om vi fokuserer på lederrollen eller på selve organisasjonsmodellen. Dette gjør at når vi skal diskutere lederrollen i denne boken, er vi avhengig av å ta med en del stoff som tradisjonelt er blitt oppfattet som prosjektledelse. Dette gjelder for eksempel interessenter, organisasjonsmodeller og kontrakter. Boken går ikke inn på klassisk prosjektstyring, men har med et kort avsnitt om dette som bakgrunnsmateriale.

Det er forfatternes håp at boken vil være til nytte både for den erfarne prosjektleder og for den som er i ferd med å påta seg prosjektlederrollen.

Trondheim 10. januar 2015

Wenche Aarseth Asbjørn Rolstadås Roger Klev

Andre bøker fra NTNU innenfor prosjektledelse

Praktisk prosjektledelse – fra idé til gevinst (2014)

Praktisk prosjektledelse gir en grunnleggende innføring i styring og ledelse av prosjekter. Den er praktisk innrettet mot metoder og teknikker ut fra de nyeste prinsipper som anvendes i næringsliv og forvaltning. Selv om stoffet er vinklet mot større prosjekter, passer de fleste teknikkene også godt for mindre prosjekter.

Boken erstatter den tidligere utgivelsen Praktisk prosjektstyring. En del utdatert materiale er tatt ut, og en god del nytt stoff er tatt inn, spesielt innen målformulering, konseptvalg, usikkerhet og risiko.

Forfatterne (Asbjørn Rolstadås, Nils Olsson, Agnar Johansen og Jan Alexander Langlo) har alle lang erfaring fra prosjektarbeid, forskning og rådgivning både for det offentlige og for næringslivet.

Project Management – A New Mindset for Success (2014)

Prosjekter er ofte initiert av forretningsmessige årsaker. For virksomheter og prosjektledere som opererer prosjekter globalt, vil det å utvikle et globalt forretningsperspektiv og tankesett være høyst relevant. Denne boken vil guide deg gjennom utfordringer du som prosjektleder vil møte, gi deg nye perspektiver på prosjektledelse globalt, foreslå løsninger på utfordringene og gi deg en grundig innføring i suksessfaktorer i prosjekter. Forfatteren (Wenche Aarseth) har studert både globale oljeprosjekter og byggeprosjekter samt intervjuet over 100 prosjektledere. Hun har bakgrunn fra forskning i global prosjektledelse fra både NTNU og SINTEF.

Eiendomsutvikling (2014)

Eiendomsutvikling tar utgangspunkt i gjeldende praksis i bransjen. Boken tar for seg alle viktige faser og temaer, men legger mest vekt på den tidlige fasen. Stoff fra prosjektledelse er tatt inn for å belyse ulike verktøy. Forfatterne redegjør for trinn i eiendomsutviklingen og sannsynlige hendelser som gjør at prosjekters mål må gjennomgås med jevne mellomrom. Boken passer godt for alle som arbeider med dette og som ønsker en bedre helhetsforståelse. Gunnar Leikvam driver et konsulentselskap innenfor eiendomsutvikling og underviser i faget ved NTNU. Nils Olsson er professor i prosjektledelse ved NTNU.

Decision Making in Project Management (2014)

Denne boken gir en innføring i metoder og teknikker for å støtte beslutningsprosesser i prosjekter. Utgangspunktet er at beslutninger har stor betydning for håndtering av usikkerhet i prosjekter og utgjør en nøkkelfaktor for å oppnå suksess. De fleste beslutninger treffes ut fra erfaring og vurdering. Enkelte ganger er ikke dette tilstrekkelig. Effektive prosesser for beslutninger krever en dypere forståelse og tilgang på teknikker som kan støtte prosessen.

Forfatterne (Asbjørn Rolstadås, Jeff Pinto, Peter Falster, Ray Venkataraman) har internasjonal erfaring innenfor beslutningsteori, usikkerhet og suksessfaktorer.

Applied Project Management – How to Organize, Plan and Control Projects (2008)

Denne boken er en oversettelse av den tidligere utgivelsen *Praktisk prosjektstyring*. Den gir en grundig innføring i de viktigste aspektene knyttet til vellykket styring av prosjekter samt de vanligste teknikkene for planlegging og oppfølging av prosjekter. Etter hvert kapittel finnes det oppgaver som vil kunne støtte en læringsprosess.

Forfatteren (Asbjørn Rolstadås) har mer enn tretti års erfaring med utdanning, forskning og rådgivning innenfor prosjektstyring.

INNHOLD

Kapittel 1
LEDELSE OG LEDERSKAP 17
1.1 Begrepsdefinisjoner 17
1.2 Prosjekter som ledd i forretningsutvikling 21
1.3 Utviklingstrekk innen prosjektfaget 24

Kapittel 2
PROSJEKTSUKSESS 27
2.1 Prosjektets mål 27
2.2 Prosjektsuksess eller prosjektledelsessuksess 29
2.3 Kritiske suksessfaktorer 29

Kapittel 3
PROSJEKTLEDERROLLEN 35
3.1 Ledelse som fag 36
3.2 Egenskaper og ferdigheter 38
3.3 Lederstiler og situasjonsbestemt ledelse 40
3.4 Ledelse og motivasjon 41
3.5 Lederskap og transformasjonsledelse 43
3.6 Prosjektlederens lederskap 44

Kapittel 4
PROSJEKTPROSESSEN 45
4.1 Prosjektets livsløp 45
4.2 Styrende dokumentasjon 48

Kapittel 5
PROSJEKTETS INTERESSENTER 51
5.1 Typer av prosjekter 51
5.2 Prosjektets interessenter 54

Kapittel 6
SAMARBEID 61
6.1 Samarbeid i prosjekter 62
6.2 Ledelse av samarbeidsrelasjoner 63
6.3 Samarbeidskraft versus konkurransekraft 64
6.4 Forretningsforståelse og samarbeid 67
6.5 Samarbeidsstrategier for prosjektet 68
6.6 Samarbeidsmodeller 69

Kapittel 7
KONFLIKT OG KOMMUNIKASJON 73
7.1 Kommunikasjon i prosjekter 74
7.2 Aktiv lytting 75
7.3 Kommunikasjon, mentale modeller og konflikter 77
7.4 Interessebaserte forhandlinger 80

Kapittel 8
BÆREKRAFTIG UTVIKLING 83
8.1 Hva er bærekraftig utvikling? 83
8.2 Bærekraftig utvikling i ledelsen av prosjekter 85
8.3 Prinsipper for bærekraftig prosjektutvikling 88
8.4 Gjennomføringsstrategi for bærekraftig utvikling 89
8.5 Forretningsetikk og bærekraftige strategier 90
8.6 Eksempel fra en casestudie 92

Kapittel 9
PROSJEKTORGANISASJONEN 95
9.1 Organisasjonsmodeller 95
9.2 Prosjektorganisasjonen 105
9.3 Prosjektkontor 107
9.4 Prosjektmodenhet 111

Kapittel 10
KONTRAKTSLEDELSE 115
10.1 Formålet med kontrakter 115
10.2 Kontraktsformer 116
10.3 Samspillskontrakter 120
10.4 Kontraktsledelse 122
10.5 Håndtering av endringer 127

Kapittel 11
DEN GLOBALE PROSJEKTLEDER 129
11.1 Globalisering 129
11.2 Hva er et globalt prosjekt 130
11.3 Utfordringer ved ledelse av globale prosjekter 131
11.4 Suksessfaktorer i globale prosjekter 133
11.5 Casestudier fra et globalt energiselskap 135
11.6 Kulturforståelse 141

Kapittel 12
PROSJEKTTEAMET 145
12.1 Team versus gruppe 146
12.2 Ulike medlemmers bidrag til godt teamarbeid 146
12.3 Naturlige faser i teamutviklingen 148
12.4 Målrettet teamutvikling 150
12.5 Team-modeller 151

Kapittel 13
PROSJEKTSTYRING 155
13.1 Styringsgrunnlag 155
13.2 Prosjektplanlegging 159
13.3 Prosjektoppfølging 162

Kapittel 14
BESLUTNINGSSTØTTE 165
14.1 Usikkerhet og risiko 165
14.2 Beslutninger i prosjekter 173

Kapittel 15
KUNNSKAPSLEDELSE 177
15.1 Kunnskap som ressurs 177
15.2 Organisasjonslæring og handlingsteorier 178
15.3 Kunnskapsbegrepet 180
15.4 SECI-modellen 181
15.5 Praksisfellesskap 182
15.6 Overføring, oversetting og omforming 183
15.7 Kunnskapsledelse i prosjekter 184

REFERANSER 185
STIKKORDSREGISTER 201

FIGURER

Figur 1.1 Prosjektledelse og lederskap av prosjekter 18
Figur 1.2 Forretningsmodell 21
Figur 2.1 Suksessfaktorer og suksesskriterier 30
Figur 2.2 Suksesskriterier fordelt på eier og prosjektorganisasjon..... 31
Figur 4.1 Prosjektets livsløp..... 46
Figur 4.2 Inndeling i faser og trinn for et byggeprosjekt 47
Figur 4.3 Prosjektgjennomføringsmodell 49
Figur 5.1 Typer av interessenter 55
Figur 5.2 Interessentmatrise 56
Figur 5.3 SWOT-analyse 59
Figur 6.1 Prosess for relasjonsledelse 66
Figur 7.1 Erkjennelsesstigen 78
Figur 8.1 Implementering av en etisk profil 90
Figur 9.1 Eksempel på utdrag av et organisasjonsskjema 96
Figur 9.2 Eksempel på prosjektorganisasjon med full autoritet 98
Figur 9.3 Eksempel på organisasjon med kontrollerende autoritet 99
Figur 9.4 Eksempel på svak matriseorganisasjon 100
Figur 9.5 Eksempel på balansert matriseorganisasjon 101
Figur 9.6 Eksempel på sterk matriseorganisasjon 101
Figur 9.7 Organisasjonsstruktur for et Nordsjø-prosjekt (KNK, 1980) 102
Figur 9.8 Tilknytning av konsulent i prosjektet 104
Figur 9.9 Organisasjonsmodell med prosjekttjenestekonsulent 104
Figur 9.10 Organisering av en prosjektgjennomføring 106
Figur 9.11 Berkeley-modellen for prosjektmodenhet 112
Figur 9.12 Måling av prosjektmodenhet 113
Figur 10.1 Prisformater 117

Figur 11.1 Beste praksis som kan bidra til suksess i globale prosjekter 137
Figur 12.1 Isomorf struktur 152
Figur 12.2 Spesialisert struktur 152
Figur 12.3 Nettverks-struktur 153
Figur 12.4 Hierarkisk struktur 154
Figur 13.1 Styringssløyfe 156
Figur 13.2 Forholdet mellom prosjekt og rammebetingelser 158
Figur 13.3 Sammenheng mellom styringsvariabler og rammebetingelser 158
Figur 13.4 Eksempel på arbeidsstruktur (WBS) 160
Figur 13.5 Eksempel på Gantt-diagram 160
Figur 13.6 Anvendelse av reserveposter 161
Figur 13.7 Eksempel på fremdriftsdiagram 162
Figur 14.1 Prosess for håndtering av risiko 170
Figur 14.2 Eksempel på risikomatrise 171
Figur 14.3 Eksempel på utfylt risikomatrise 172
Figur 14.4 Beslutninger og usikkerhet 174

TABELLER

Tabell 1.1 Krav til egenskaper hos en prosjektleder 20
Tabell 2.1 De ti viktigste suksessfaktorene (Fortune og White, 2006) 33
Tabell 5.1 Typer av prosjekter 54
Tabell 11.1 Suksessfaktorer i et globalt miljø 133

Kapittel 1

LEDELSE OG LEDERSKAP

Prosjektarbeid er i dag en vanlig arbeidsform innen både næringsliv og forvaltning. Prosjektets størrelse eller omfang vil kunne variere fra en liten dugnadsoppgave basert på fritidsytelser i lokalsamfunnet, via anleggsvirksomhet til bygging og installasjon av oljeplattformer. Disse prosjektene vil selvsagt være nokså forskjellige i innhold, og de vil kreve ulikt opplegg for planlegging og oppfølging. Imidlertid vil dette i stor utstrekning bygge på de samme prinsipper og metoder.

Det har i mange år eksistert to skoler innen prosjektledelse: De som legger vekt på organisering og samarbeid i grupper, og de som er opptatt av metoder og teknikker. I dag går tendensen i retning av å se teknikker og organisatoriske forhold i sammenheng. Den ene skolen er like viktig som den andre.

Denne boken legger hovedvekt på organisasjon og ledelse. I dette kapitlet gjennomgår vi en del av de viktigste begrepene knyttet til styring, ledelse og lederskap. Vi ser på prosjekter som et ledd i en forretningsstrategi, og vi redegjør kort for utvikling av fagområdet prosjektledelse.

1.1 Begrepsdefinisjoner

Prosjektarbeid er i dag en vanlig organisasjonsform for å løse oppgaver som har karakter av en engangsforeteelse. Et prosjekt sikter alltid mot å fremskaffe et resultat i vid forstand. Dette kan være alt fra et stort bygg, en ny vei, et kraftanlegg eller en oljeplattform til en mindre organisasjonstilpasning. Bedrifter som driver prosjektrettet virksomhet, betegner prosjektledelse som en nøkkelkompetanse for at de skal kunne være konkurransedyktige.

Prosjektarbeid kan normalt deles opp i mindre enheter eller etapper. En slik oppdeling av arbeidet er helt fundamental for å kunne styre prosjektgjennomføringen. For hver arbeidsoppgave finnes det én ansvarlig organisatorisk enhet. For å gjennomføre arbeidsoppgaven kreves det ressurser. Disse vil være ulike kategorier av personell, materialer og utstyr.

Det vil også kunne være knyttet begrensninger til gjennomføring av arbeidsoppgaven, slik som tid og kostnad.

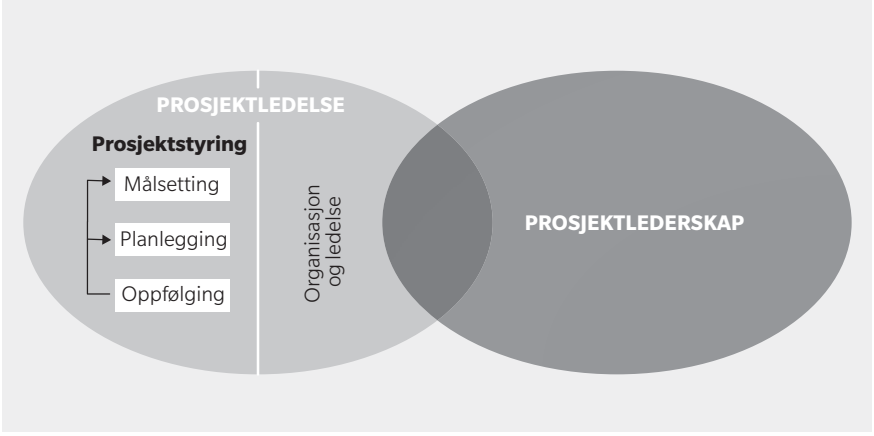
Vi vil definere et *prosjekt* som (Rolstadås et al., 2014b, s. 23):

> Et tiltak som har karakter av en engangsforeteelse med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme.

Det finnes imidlertid en rekke andre definisjoner. Den mest kjente er publisert av PMI (2013a, s. 3) (Project Management Institute) i USA:

> A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.

Vi skal i denne boken diskutere lederskap i prosjekter. Dette skiller seg fra prosjektledelse, slik vi har søkt å illustrere i figur 1.1.



Figur 1.1 Prosjektledelse og lederskap av prosjekter.

Prosjektledelse er en ledelses- og styringsfunksjon som koordinerer innsats for å oppfylle prosjektets mål ved hjelp av tilgjengelige ressurser. Det er vanlig å dele prosjektledelse inn i to områder:

- prosjektstyring
- prosjektorganisering og ledelse

Prosjektstyring omfatter etablering av mål, planlegging av aktiviteter og oppfølging av gjennomføring (herunder korrektive tiltak som anses nødvendige). Dette utgjør den såkalte *styringssløyfa*, som vi har vist til venstre i figur 1.1.

Prosjektorganisering *og ledelse* omfatter valg av organisatorisk løsning og daglige lederoppgaver.

Mange forfattere har diskutert disse to områdene som prosjektledelse dekker. Andersen (2005) refererer til disse som perspektiver og kaller dem:

- oppgaveperspektivet
- organisasjonsperspektivet

Lederskap er en sosial prosess hvor lederen søker å nå sine mål gjennom andres arbeid. Oppgaver som teamutvikling, motivasjon, involvering, konfliktløsning etc. står sentralt i en slik prosess.

Som figur 1.1 viser, er det en overlapping mellom hva som regnes som prosjektledelse og hva som er lederskap. De engelske begrepene for ledelse og lederskap er «management» og «leadership». Vi skiller også mellom «manage» og «lead», mens vi på norsk bruker «lede», som dekker begge. «Manage» oversettes gjerne med ord som: lede, administrere, styre, forvalte, disponere, håndtere, klare. «Lead» oversettes gjerne med ord som: lede, føre, anføre, gå foran. En «manager» er en administrator som fokuserer på oppgavene og gjør ting riktig. En «leader» fokuserer på menneskene, inspirerer dem og gjør de riktige tingene. «Management» legger vekt på systemer og struktur, mens «leadership» legger vekt på mennesker. Prosjektledelse kan operere i kraft av formell myndighet, mens lederskap bygger på tillit.

En god prosjektleder må ha kompetanse både innen lederskap og prosjektledelse. Thamhain (1992) refererer til dette som lederkompetanse og administrativ kompetanse. Han diskuterer tekniske prosjekter og sier derfor at