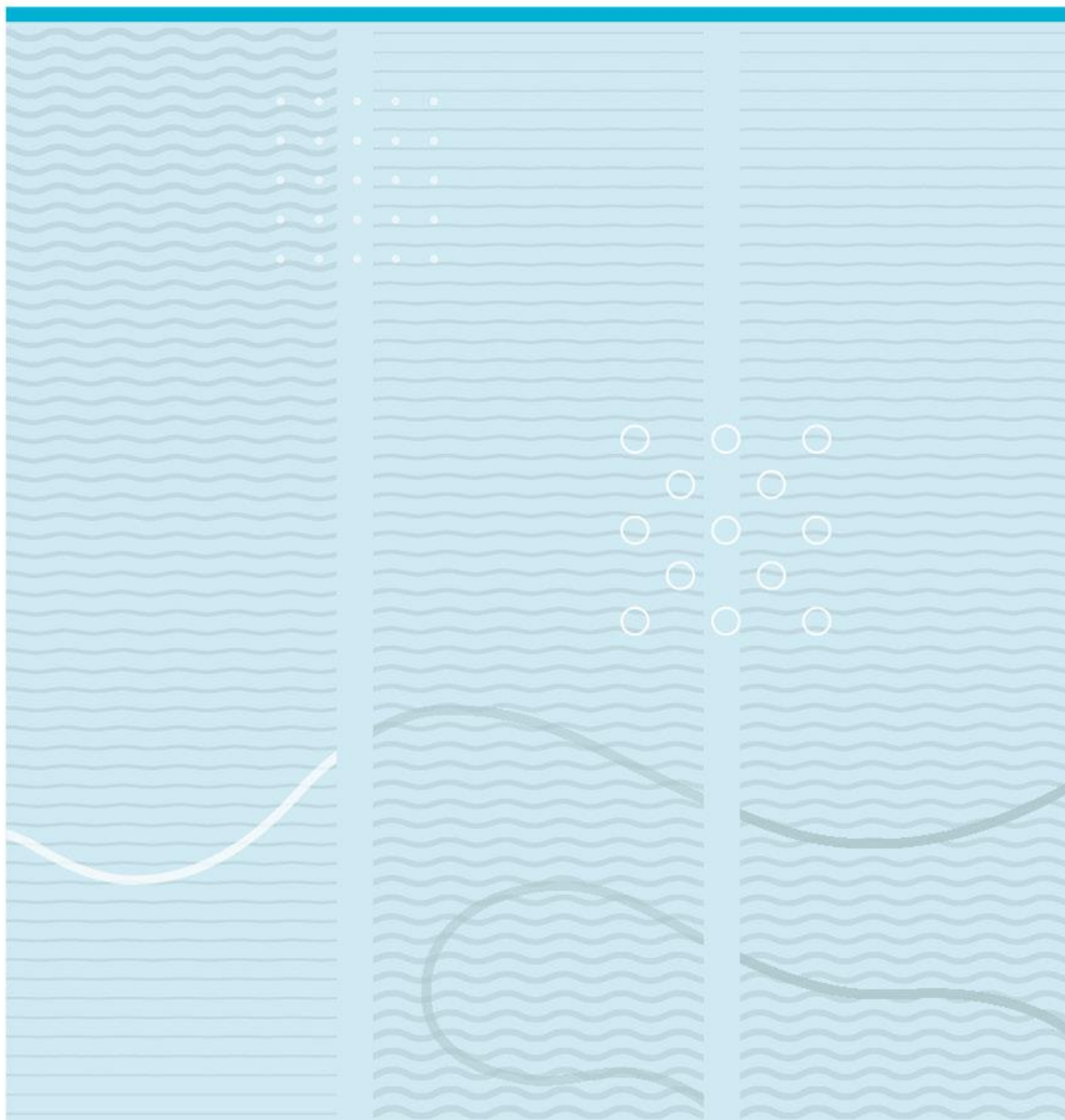


Glenn Roger Lie (214202) & Christian Riis (052114)

Myke ferdigheter i harde prosjekter

Kunsten bak god prosjektledelse



Universitetet i Sørøst-Norge
USN Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Glenn Roger Lie & Christian Riis

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Virksomheter møter i dag hard konkurranse i en verden som endrer seg i høy hastighet. Prosjekter er derfor viktige bidrag til produksjonsaktiviteter og endringsarbeid, samt oppnåelse av immaterielle gevinster som fremskritt innen teknologi og innovasjon (Chipulu, Neoh, Ojiako & Williams, 2013; Lutas, Nistor, Radu & Beleiu, 2020; Magano et al., 2020). Forskere peker på kompetent prosjektledelse som en kritisk suksessfaktor for vellykket prosjektgjennomføring, og studier viser at myke ferdigheter er viktig for godt lederskap (Gillard, 2009; Pant & Baroudi, 2008). Med myke ferdigheter forstås her ferdigheter som utøves i interaksjon mellom mennesker, eksempelvis innen kommunikasjon.

I denne oppgaven undersøker vi hvordan fire større norske virksomheter vektlegger myke ferdigheter i prosjektgjennomføring, samt utdanning, rekruttering og videreutvikling av prosjektledere, med bakgrunn i problemstillingen «*I hvilken grad vektlegges myke ferdigheter hos prosjektledere blant interne prosjektorganisasjoner i norske virksomheter?*». Virksomhetene i studien er valgt på bakgrunn av at de har egne prosjektorganisasjoner med prosjektledere i fulltidsstillinger, en portefølje av prosjekter som følger fastsatte prosesser, og en merittliste med prosjektleveranser underlagt strenge resultatkrav. Dataene ble samlet inn gjennom kvalitative intervjuer med tre representanter fra hver virksomhet, som hver for seg representerte rollene fagansvarlig, prosjektleder og prosjekteier i organisasjonen.

Våre funn bekrefter at myke ferdigheter vurderes som essensielle i prosjektgjennomføring. Videre peker funnene på at dagens formelle utdanning innen prosjektledelse er justert etter forventningene knyttet til myke ferdigheter, i motsetning til hva tidligere forskning har pekt på (Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos, Rivero & Ruiz, 2017; Pant & Baroudi, 2008). Det synliggjøres samtidig mangler knyttet til objektiv og systematisert evaluering av myke ferdigheter i forbindelse med rekruttering av prosjektledere, samt manglende systematisert og regelmessig evaluering og videreutvikling av myke ferdigheter hos prosjektledere i prosjektorganisasjonene.

For videre forskning anbefales det å gjennomføre en kvantitativ undersøkelse for å verifisere våre funn blant et større utvalg virksomheter, utvikle et management system basert på vår analysemodell for myke ferdigheter innen prosjektgjennomføring, rekruttering og videreutvikling, samt undersøke effekten(e) av systematisert videreutvikling av myke ferdigheter hos prosjektledere.

Nøkkelbegreper: prosjekt, prosjektledelse, ledelse, myke ferdigheter, formell kompetanse

Abstract

Companies today face hard competition in a world that is rapidly changing. Projects are therefore important contributions to production activities and change management, as well as to achieve intangible benefits within the fields of technology and innovation (Chipulu et al., 2013; Lutas et al., 2020; Magano et al., 2020). Researchers point to competent project management as a critical success factor for effective project execution, and several studies show that soft skills are important for flourishing leadership (Gillard, 2009; Pant & Baroudi, 2008). Soft skills are referred to as skills that are practiced in interaction between people, for example communication.

This master's thesis asks the question: *"To what degree does project managers in project management offices in Norwegian organizations value soft skills?"* We look at how four large Norwegian companies emphasize soft skills in project execution, as well as education, recruitment and development of project managers. These organizations are chosen based on that they have an internal project management office, a portfolio of projects that are systematically managed, as well as a merit list of successful projects in the past. The data was collected through qualitative interviews with three representatives from each company – a head of the project management office, a project manager and a project owner.

The findings of this study confirm that soft skills are essential during project execution. Furthermore, it suggests that formal education in project management is well adjusted to the companies' expectations, contradictory to what earlier research has shown. At the same time there are several missing pieces when it comes to objective and systematic evaluation of soft skills in potential candidates during hiring processes, as well as no regular or systematic evaluation and training of soft skills in already employed project managers.

For further research we recommend a quantitative study to verify our findings among a larger sample of organizations, development of a management system based on our model for soft skills within project execution, recruitment and employee development within organizations, and finally research the effect(s) of systematic training of soft skills for project managers.

Keywords: project, project management, leadership, soft skills, formal competence

Forord

Denne masteroppgaven konkluderer en fire år lang reise gjennom deltidsstudiet “Master i Innovasjon og Ledelse” ved USN. Det har vist seg å være en fruktbar reise, der man har fått knyttet nye kontakter og vennskap, økt kompetanse i forhold til lederskap og selvrefleksjon, samt blitt oppmerksom på - og utviklet - nye metoder og verktøy for praktisk bruk i egen jobbhverdag.

Ledelsesfaget har mange fasetter, og i en hverdag preget av høyt tempo, endringer og kompleksitet kan det være fristende å sette søkelys på det som enkelt kan måles og krysses av på en sjekklister:

leveranser, budsjettoppnåelse, sluttrapporter, dokumentasjon, osv. Dersom man lar et slikt fokus dominere sin lederstil vil man i større grad neglisjere det andre ferdighetssettet lederskap inneholder, nemlig innenfor de mellommenneskelige relasjonene. Vi ønsker derfor i denne oppgaven å utforske behovet for myke ferdigheter i prosjektorganisasjoner i norske virksomheter.

Gjennom forskningsprosessen har vi hatt mange gode medhjelpere som fortjener en takk for innsatsen. Først og fremst må vår veileder Thomas Brekke ved USN nevnes. Han har kommet med tydelige innspill og vært en god sparringspartner underveis. Dernest ønsker vi å takke hverandre for et strålende samarbeid rundt denne oppgaven! Takk også til våre trofaste sparringspartnere og villige respondenter for deres tid og kunnskap. Vi vil også takke våre arbeidsgivere for å tilrettelegge slik at det har vært mulig å gjennomføre dette studiet ved siden av to krevende fulltidsjobber.

Glenn takker

Avslutningsvis vil jeg takke mine viktigste støttespillere. Takk, Solveig for at du har holdt ut sene kvelder og mange helger med oppgaveskriving og sørget for at barn og husholdning har fått nødvendig oppmerksomhet når jeg har vært i “skriveboba”. Takk, Martin og Johanne for å gi pappa arbeidsro i de mest hektiske periodene - nå er det straks sommerferie!

Christian takker

På hjemmebane sitter som vanlig de som har bidratt mest. Takk Maja for at du har tålt å være salderingspost da det sto på som verst! Og hundene våre Skurk og Røver har (motvillig) godtatt kortere og kortere turer etter hvert som innleveringer og eksamener har nærmet seg. Livet blir bedre nå!

Svarstad og Porsgrunn, mai 2021

Glenn R. Lie og Christian Riis

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	7
1.1	Bakgrunn	7
1.2	Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger	10
2	Litteraturgjennomgang	11
2.1	Prosjektkonseptets fundament	11
2.2	Prosjekt som fenomen	12
2.3	Prosjektledelse	18
2.4	Kompetanse	23
2.5	Myke ferdigheter	25
2.6	Myke ferdigheter i prosjektledelse	30
2.7	Gap fra litteraturgjennomgangen	32
2.8	Analysemodell	33
2.9	Teoretiske avgrensninger	35
3	Metode	37
3.1	Forskningsdesign og metodevalg	37
3.2	Søke- og seleksjonsprosess for litteraturgjennomgang	40
3.3	Dybdeintervjuer	43
3.4	Oppfølgende undersøkelser	49
3.5	Studiens kvalitet	49
3.6	Etikk	53
4	Funn fra studien	56
4.1	Forskningsspørsmål 1 – Prosjektgjennomføring	56
4.2	Forskningsspørsmål 2 – Formell kompetanse	63
4.3	Forskningsspørsmål 3 – Rekruttering	67
4.4	Forskningsspørsmål 4 – Videreutvikling	71
4.5	Oppsummering av funn	73
5	Diskusjon og analyse	75
5.1	Forskningsspørsmål 1 – Prosjektgjennomføring	75
5.2	Forskningsspørsmål 2 – Formell kompetanse	78
5.3	Forskningsspørsmål 3 – Rekruttering	80
5.4	Forskningsspørsmål 4 – Videreutvikling	83

5.5	Problemstilling.....	86
5.6	Metodiske svakheter ved forskningen	87
6	Konklusjon	89
6.1	Forskningsspørsmål 1 – 4	89
6.2	Problemstilling.....	91
6.3	Empiriske betydninger.....	92
6.4	Teoretiske implikasjoner	92
	Referanser / litteraturliste.....	94
	Oversikt over tabeller og figurer	102
	Forkortelser	105
	Vedlegg	106

1 Innledning

Formålet med denne studien er å kartlegge i hvilken grad myke ferdigheter vektlegges innenfor prosjektledelse blant prosjektorganisasjoner i norske virksomheter. Prosjektledelse kan sees på som bruken av kunnskap, ferdigheter, verktøy og teknikker for å nå et bestemt mål innenfor gitte tids-, kostnads- og kvalitetskrav. Ofte er en prosjektleder ansvarlig for et prosjekt fra start til slutt, og med tanke på at norske ansatte i snitt bruker ca. 1/3 av sin arbeidstid på prosjekter, med et bransjesnitt innen olje og gass samt IT og kommunikasjon på nærmere 50% (Wald et al., 2016), så vitner det om viktigheten av solid prosjektledelse. Forskning viser at myke ferdigheter spiller en sentral rolle innenfor godt lederskap samt at myke ferdigheter i stor grad bidrar til et prosjekts suksess (Alvarenga, Branco, Guedes, Soares & Silva, 2019; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Gillard, 2009; Muzio, Fisher, Thomas & Peters, 2007; Pant & Baroudi, 2008; Zuo, Zhao, Nguyen, Ma & Gao, 2018).

Gjennom oppgaven ser vi nærmere på hvordan fire prosjektorganisasjoner vektlegger myke ferdigheter hos prosjektledere i prosjektgjennomføring, utdanning, rekruttering og videreutvikling av ansatte, samt hvorvidt det eksisterer en sammenheng mellom disse fire områdene.

1.1 Bakgrunn

Utgangspunktet for valgt tematikk i denne studien baserer seg på forfatterens interesse for hvordan myke ferdigheter anvendes i et ledelsesperspektiv. Med bakgrunner som prosjektleder og mellomleder er dette ferdighetssettet en viktig del av vår arbeidshverdag. Vi erfarer dog at det i egne virksomheter er varierende fokus på, og interesse for, oppfølging og kursing innenfor dette området. Dette trigget nysgjerrigheten for hvordan norske virksomheter vektlegger myke ferdigheter, og da spesifikt innen prosjektorganisasjonene i virksomhetene.

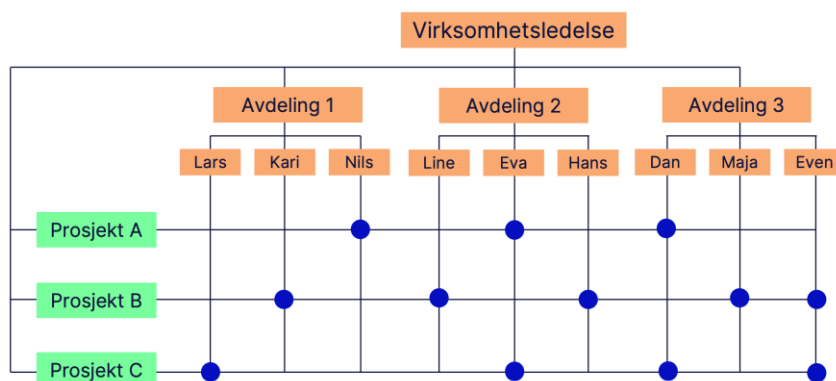
Prosjekt som metode eller arbeidsform blir stadig mer utbredt (Melheim & Andersen, 2014) og brukes av de fleste virksomheter i offentlig sektor som virkemiddel for å nå strategiske mål (Digitaliseringsdirektoratet, u. å.). Organisasjoner møter i dag en globalisert, digitalisert og multikulturell verden som endrer seg i høy hastighet samtidig som store deler av den er utsatt for hard konkurranse (Magano et al., 2020). Prosjekter er viktige for virksomheter av flere årsaker: De kan bidra direkte til produksjonsaktiviteter, de kan bidra til endringsarbeid i virksomhetene – noe som kan være av eksistensiell betydelse (Chipulu et al., 2013), og de bidrar til oppnåelse av

immaterielle gevinster som fremskritt innen teknologi og innovasjon samt kunnskaps- og HR-ledelse (Lutas et al., 2020).

Helhetlig tenkning rundt verdikjeden i prosjektbaserte organisasjoner vil styrke konkurransekraften for involverte selskaper. Pandemisituasjonen verden i dag står ovenfor legger press på virksomheter i form av at de må være innovative, endringsvillige og samtidig evne å ta i bruk ny teknologi. Dette bringer med seg innovasjons- og digitaliseringsprosjekter, nye forretnings- og samhandlingsmodeller, samt økt brukt av partnere på tvers av sektorer og bransjer (Aarseth, 2020).

På tross av den økende betydningen prosjekter har for å styre en virksomhets lønnsomhet og suksess, viser undersøkelser at mer enn 1/3 av dem feiler (Project Management Institute, 2013). Flere forskere peker på kompetent prosjektledelse som en kritisk suksessfaktor for vellykket prosjektgjennomføring, inkludert prosjektleders bruk av ikke-tekniske («myke») ferdigheter på grunn av prosjekters iboende endringshastighet og kompleksitet (Ling, Low, Wang & Lim, 2009; Muzio et al., 2007; Zhang, Zuo & Zillante, 2013). Dette på tross av at det ikke finnes en universelt akseptert definisjon av hva kompetent prosjektledelse innebærer (Dainty, Cheng & Moore, 2005).

En av de klassiske måtene å organisere prosjektarbeid i en organisasjon på er ved bruk av matriseorganisering. Matriseorganisering er en arbeidssituasjon der ansatte kombinerer ordinær drift i linjeorganisasjonen med å jobbe i ett eller flere prosjekter. Denne typen organisering er utbredt i virksomheter med små og mellomstore prosjekter (Larson & Gobeli, 1987; Store norske leksikon, 2020b). Linjeoppgavene rapporteres til linjelederen (vedkommende som har personalansvaret for den ansatte), mens prosjektoppgavene følges opp av prosjektlederen i det eller de prosjektet/prosjektene den ansatte deltar i. Deltakerne i et gitt prosjekt er ofte tilhørende på ulike steder i linjeorganisasjonen, ref. figur 1 (Rolstadås, u.å.).



Figur 1 - Matriseorganisasjon (egenprodusert, etter Rolstadås, u.å.)

I en arbeidshverdag hvor ansatte balanserer linje- og prosjektoppgaver vil det kunne dukke opp utfordringer knyttet til de mellommenneskelige sidene av prosjektledelse. Et eksempel på dette fra vår studie finner vi i virksomhet C; et matriseorganisert, norsk selskap med flere tusen ansatte. De ansatte i virksomhet C har i senere tid rapportert til linjeledere at prosjektlederne i bedriften i for stor grad fokuserer på de tekniske og merkantile aspektene ved prosjektene, og at deres atferd ovenfor prosjektmedlemmene oppleves som mangelfull når det kommer til de myke ferdighetene. Det gis tilbakemeldinger om en tilsynelatende utbredt oppfatning blant prosjektledere i virksomheten om at det i prosjekter fokuseres på konkrete prosjektleveranser, mens mellommenneskelige forhold skal adresseres av linjeleder. Dette oppleves som problematisk av prosjektmedlemmene, da de ofte er i tettere relasjon arbeidsmessig med deres respektive prosjektledere enn linjeleder. Særlig er dette tilfelle i større prosjekter, der mesteparten av arbeidstiden er bundet opp i prosjektarbeid over en lengre periode.

Det gir derfor større mening for et prosjektmedlem å forholde seg til prosjektlederen også når det gjelder de mellommenneskelige utfordringene som måtte oppstå. Mye av verdiskapingen i virksomhet C skjer gjennom prosjekter ifølge respondent C1, derfor er det essensielt for virksomheten å ha gode prosjektledere som både oppnår ønskede resultater på kort sikt, samtidig som de tar vare på de ansatte i et mer langsiktig perspektiv. Det at ansatte opplever at myke ferdigheter (mellommenneskelige egenskaper) spiller annenfiolin blant prosjektledere, selv om viktige funn fra forskning viser at denne typen egenskaper er viktig for godt lederskap (Gillard, 2009; Pant & Baroudi, 2008), er bakgrunnen for denne masteroppgaven.

Denne oppgaven er organisert på følgende måte: I første kapittel redegjør vi for bakgrunnen til studien og presenterer problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Deretter presenteres det teoretiske grunnlaget fra litteraturgjennomgangen i kapittel to, før metoden for studien beskrives i kapittel tre. Kapittel fire presenterer empiriske funn, som analyseres i kapittel fem. I siste kapittel konkluderes det, og vi presenterer implikasjoner og videre anbefalinger innenfor området.

I tillegg til en litteraturgjennomgang av eksisterende forskning på området, vil oppgaven ta for seg en kvalitativ undersøkelse blant virksomheter i både offentlig og privat sektor. Undersøkelsen forsøker å kartlegge hvordan prosjektorganisasjoner vurderer viktigheten av myke ferdigheter, og hvordan denne vurderingen kommer til syne gjennom forventninger til formell utdanning/kursing, gjennomføring av rekrutteringsprosesser og virksomhetenes videreutvikling av egne prosjektledere.

1.2 Problemstilling, forskningsspørsmål og avgrensninger

I denne studien antar vi at myke ferdigheter i prosjektledelse er et viktig tema for prosjekteiere, fagansvarlige og prosjektledere, da en bedre forståelse av emnet vil kunne bidra til bl.a. en forventningsavklaring mot utdanningsinstitusjoner, grundigere seleksjon av kandidater, samt en mer gjennomtenkt fremgangsmåte knyttet til videreutvikling av prosjektledere i virksomhetene.

Problemstillingen for denne masteroppgaven er:

I hvilken grad vektlegges myke ferdigheter hos prosjektledere blant interne prosjektorganisasjoner i norske virksomheter?

For å kunne besvare denne problemstillingen har vi valgt å utvikle fire forskningsspørsmål;

FS1: Hvordan vurderes prosjektlederens bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring?

FS2: Hvordan vurderes behovet for myke ferdigheter som en del av formell prosjektlederkompetanse?

FS3: Hvordan vurderes myke ferdigheter hos prosjektledere i rekrutteringsprosesser?

FS4: Hvordan videreutvikles myke ferdigheter hos fast ansatte prosjektledere?

For å sikre at respondentene har en prosjektfaglig bakgrunn og oppdatert erfaring fra en prosjektorganisasjon, avgrensner denne oppgaven seg i den kvalitative undersøkelsen til et utvalg av norske virksomheter som oppfyller tre krav: Virksomheten har en prosjektorganisasjon med prosjektledere i fulltidsstillinger, prosjektorganisasjonen har en portefølje av prosjekter som følger fastsatte prosesser, og virksomheten har en merittliste med prosjektleveranser som er produsert innenfor strenge resultatkrav. Se kapittel 3.3.1 for mer informasjon om seleksjon av respondenter.

2 Litteraturgjennomgang

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for prosjektkonseptets fundament, prosjekt som fenomen, prosjektledelse som funksjon, og hvordan kompetanse og ferdigheter danner grunnlaget for utøvelse av prosjektlederrollen. Hensikten er å etablere en teoretisk grunnmur som vil være utgangspunktet for forskningsmodellen (figur 18) som blir en del av vårt bidrag til fagfeltet.

2.1 Prosjektkonseptets fundament

Det er utfordrende å finne et samlet teoretisk (hoved)fundament for prosjektledelse, og i litteraturen diskuteres dette som et problem samtidig som det søkes etter flere teoretiske holdepunkter (Bjordal, 2016). Koskela og Howell (2002, s. 3) uttalte dette tydelig etter å ha gjennomgått eksisterende litteratur, da de konkluderte med at «...*there is no explicit theory of project management*».

Moderne prosjektledelse kan i hovedtrekk deles inn i to faglige retninger; historiske (tradisjoner) og samfunnsvitenskapelige tradisjoner (Söderlund, 2004). Den **historiske** tradisjonen har sine røtter i planleggingsteknikker og metodebruk, og Wanivenhaus, Kovač, Žnidaršič og Vrečko (2018) hevder at prosjektledelse oppsto som en avlegger av optimaliseringsteorien i slutten av 1940-årene. Målet innenfor optimaliseringsteori er å «... *gjøre det beste under gitte omstendigheter*» ved å velge hvilken resultatfaktor man ønsker maksimalisert (for eksempel: profitt, kvalitet, hastighet) eller minimalisert (for eksempel: kostnad, risiko). Deretter ser man nærmere på hvordan dette kan oppnås innenfor et utvalg av faste rammer (for eksempel: hva som er lovlig eller økonomisk gjennomførbart), for så å systematisk justere mulige variabler slik at man kan evaluere alternativene og velge en optimal løsning (Pintér, u. å.). Gjennom årene har det dukket opp rammeverk, metodologier og standarder for prosjektfaget, slike som PProjects IN Controlled Environments 2 (PRINCE2), Critical Chain Project Management (CCPM) og Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Disse, med flere, har bidratt til å sette en retning for prosjektledelse, gjennom å standardisere og optimalisere prosjektgjennomføring.

Den **samfunnsvitenskapelige** tradisjonen fokuserer på de organisatoriske og atferdsmessige aspektene av prosjektorganisasjoner og har sterke koblinger til fagdisipliner som organisasjonsteori, sosiologi og psykologi (Söderlund, 2004). Organisasjonsteori er et definert sett med begreper og teorier som brukes til å beskrive, forklare og gi råd om organisasjoner og menneskers atferd i dem (Store norske leksikon, 2019c). Det britiske forskningsnettverket «Rethinking Project Management»

ønsket å ta utgangspunkt i organisasjonsteori som basis for et nytt teoretisk fundament for prosjektledelse (Winter & Smith, 2006). Dersom vi ser prosjektledelse i lys av psykologi og sosiologi har det, gjennom de siste 20 årene, blitt et økt fokus på prosjektlederens mellommenneskelige ferdigheter, noe vi kommer tilbake til i kapittel 2.6.

Terry Williams (2005) peker på at prosjektledelsesfaget presenterer seg selv som et sett av normative prosedyrer som virker selvinnløsende korrekt; dersom man følger prosedyrene vil man oppnå effektiv prosjektledelse. Det kan derfor virke som om fagfeltet ikke har behov for eksplisitt teoriutvikling. Vi tenker ikke at prosjektledelse kan sees på som et flytdiagram av vurderinger, avgjørelser og tiltak som gjennomføres under perfekt rasjonalitet; i stedet ser vi behov for nyansering gjennom de ulike brillene som det teoretiske grunnlaget gir oss.

2.2 Prosjekt som fenomen

En sentral forfatter innen prosjektfeltet er Paul D. Gardiner. Gardiner (2006) beskriver vanskeligheten av å komme opp med en eksakt definisjon av prosjekt på grunn av store variasjoner mellom prosjektene. Bjordal (2016, s. 80, 83) presiserer at «... *det enkelte prosjektet er en konsekvens av at det er valgt etablert som et prosjekt*» og at «... *et prosjekt ikke er en enhet vi finner der ute i virkeligheten, men et stykke virkelighet vi velger å avgrense på forskjellige måter*». Sagt med andre ord: prosjekter finnes ikke naturlig, men må være definert som et prosjekt for at de skal være prosjekter. Figur 2 viser et utvalg prosjektdefinisjoner fra litteraturgjennomgangen.

Kilde	Definisjon av prosjekt
Kerzner (1998)	en unik aktivitet for selskapet, med definerbare mål, og som konsumerer ressurser under ulike tids-, kost- og kvalitetskrav / begrensninger
Turner (1999)	et engasjement hvor menneskelige, finansielle og materielle ressurser samles på en original måte for å løse et unikt stykke arbeid i henhold til en gitt spesifisering, innenfor begrensninger knyttet til tid og kostnad, og på den måten oppnå fordelaktig endring definert ved kvantifiserte og kvalitative målsetninger
International Project Management Association - IPMA (IPMA, 2006)	en tids- og kostnadsbegrenset operasjon for å realisere et sett med definerte resultatet (omfanget for å oppnå prosjektets målsetning), innenfor kvalitetsstandarder og -krav
Karlsen (2014)	et engangsforetak med entydig målsetning, som gjennom et tverrfaglig arbeid med begrensede ressurser skal fullføres i løpet av tidsperiode med en bestemt start- og sluttdato
Skyttermoen & Vaagaasar (2015)	en midlertidig organisasjon som innenfor avgrensede tids- og ressursrammer skal gjennomføre en engangsoppgave som skal skape merverdi for oppdragsgiver
Project Management Institute - PMI (PMI, 2017)	en midlertidig innsats for å skape et unikt produkt eller en tjeneste
Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019a)	en midlertidig organisasjon etablert med den hensikt å levere ett eller flere produkter som bidrar til å realisere avtalt prosjekt-begrunnelse. Prosjekter kjennetegnes ved at oppgaven er av unik karakter, har gitte mål og har en avgrenset ramme for omfang-, tid- og kostnad
PROjects IN Controlled Environments – PRINCE2 (Axelos u.å.)	en midlertidig organisasjon som er laget med det formål å levere en eller flere forretningsprodukter i henhold til en avtalt prosjektbegrunnelse

Figur 2 - Tabell over prosjektdefinisjoner (Axelos, u.å.; Digitaliseringsdirektoratet, 2019a; International Project Manager Association, 2006; Karlsen, 2014; Kerzner, 1998; Project Management Institute, 2017; Skyttermoen & Vaagaasar, 2015; J. Turner, 1999)

Vi mener at flere av definisjonene i figur 2 kan oppfattes som uklare, ved at de ikke beskriver hvorfor prosjekter gjennomføres (PMI, IPMA), eller at de utelater begrensninger som ligger i prosjekters natur (PMI, PRINCE2). Samtidig er en utfordring med prosjekter at de som regel innehar en grad av usikkerhet på grunn av noe nytt og/eller ukjent ved seg. Som Bjordal (2019) skriver:

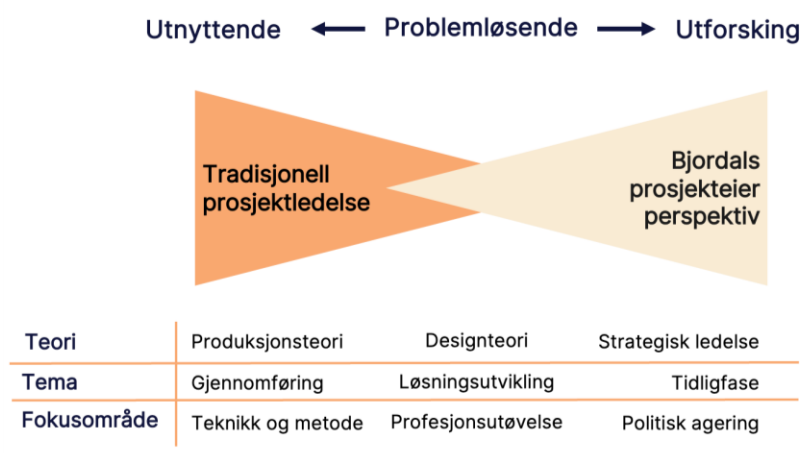
«... at [prosjekt]oppgaven er gitt, blir ofte presisert som at den er veldefinert. Men det nye og ukjente kan ikke samtidig være veldefinert. [...] Prosjektdefinisjonen burde vært spesifisert som to elementer: noe unikt, nytt og ukjent og noe gitt og veldefinert som kan planlegges»

Gjennom sin forskning peker Bjordal på to ulike prosjektforståelser som vist i figur 3 (Bjordal, 2016):

Tradisjonell prosjektforståelse	Revidert prosjektforståelse
Oppgaven er veldefinert	Oppgaven er vagt definert
Prosjekt er oppgavegjennomføring	Prosjektet er problemdiagnose – og løsning
Prosjektprosessen følger en strikt sekvens	Prosjektprosessen er strukturert av iterative problemløsningsprosesser som utvikler seg ettersom oppgaven avklares
Prosjekter er lukkede systemer med en objektiv systemgrense og gitt start og slutt	Prosjekter er åpne systemer som kan avgrensnes på ulike måter, med oppstart og avslutning etter betraktningens formål
Prosjekter transformerer input til output	Input ressurser forestår en transformasjonsprosess og resultatet er realisert endring
Prosjekters verdiskaping skjer gjennom omgjøring av innsatsressurser til et resultat	Prosjekters verdiskaping skjer gjennom omgjøring av et transformasjonsobjekt fra en mindre til en mer ønsket tilstand

Figur 3 - Tradisjonell prosjektforståelse sett opp mot revidert prosjektforståelse (Bjordal, 2016, s. 13)

Disse to prosjektforståelsene har ifølge Bjordal (2016) sin begrunnelse i ulik teoretisk tilnærming, tema, fokusområde og plassering på March (1991) sin skala, som vist i figur 4:



Figur 4 - Sammenligning mellom tradisjonell og revidert prosjektforståelse (Bjordal, 2016, s. 14)

Dersom vi tar utgangspunkt i definisjonene i figur 2, og ser disse i lys av Bjordals (2016) to prosjektforståelser, så ville vi definert prosjekt på følgende måter avhengig av prosjektforståelse:

Prosjektdefinisjon (Lie & Riis, 2021)	
Tradisjonell prosjektforståelse	Revidert prosjektforståelse
«Et prosjekt er en definert, unik og tverrfaglig aktivitet, som bruker ulike ressurser (menneskelige, finansielle eller materielle) innenfor definerte rammer knyttet til tid / kostnad / kvalitet / omfang, for å levere et eller flere sluttprodukter (resultatmål) i den hensikt å skape merverdi for oppdragsgiver gjennom kvantitative og/eller kvalitative gevinster (effekt mål)»	«Et prosjekt er en iterativ og avgrenset rasjonell problemløsningsprosess, som søker å skape verdi gjennom realisert og ønskelig endring, ved å sette opp en midlertidig organisasjonsenhet som har samarbeid, koordinering og gjensidig tilpasning som metode, og som arbeider innenfor mer eller mindre definerte avgrensninger»

Figur 5 - Sammenligning mellom forfatterens modifiserte prosjektdefinisjoner, avhengig av prosjektforståelse (egenprodusert)

Vår definisjon basert på tradisjonell prosjektforståelse tar høyde for det Bjordal (2016) påpeker ved å fokusere på virksomhetens bakenforliggende behov gjennom ordene merverdi og gevinster. *Gvinster* viser til behovet for at prosjektets resultat gir tiltenkt effekt, mens *merverdi* peker på en positiv nytte/kostnads-analyse (business case) sett opp mot å ikke gjennomføre prosjektet. Fokus på merverdi og gevinster mener vi er en forutsetning for å gjennomføre prosjekter, og at dette burde farge prosjektgjennomføringen i større grad enn hva vi oppfatter som normalt i dag.

Definisjonen vi har laget basert på revidert prosjektforståelse mener vi gir bedre uttrykk for usikkerheten og kompleksiteten som finnes i prosjekters natur, og de utfordringer prosjektledere opplever i gjennomføring av prosjekter.

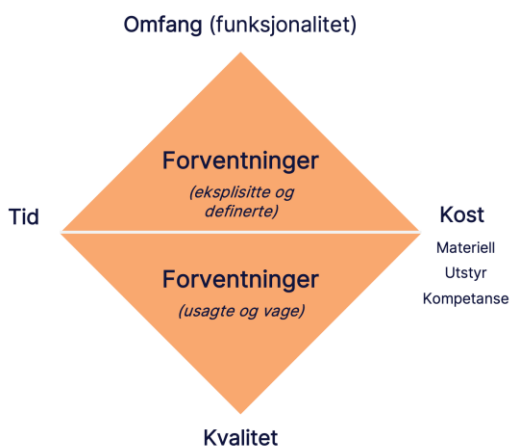
Prosjektarbeidsformen anbefales ifølge Karlsen (2014) når definisjonen av prosjekt er oppfylt, virksomheten har viktige eller risikofylte oppgaver som ønskes skilt ut fra linjen, eller at organisasjonen har andre konkrete behov knyttet til en forestående oppgave. Eksempelvis kan sistnevnte inkludere behov for fleksibilitet, entydige administrative forhold, god utnyttelse av eksisterende kompetanse eller ivareta en felles identitet på tvers av organisasjonen (Karlsen, 2014).

2.2.1 Mål, styringsfaktorer og suksess i prosjekter

Prosjekter har ofte ulike mål, men det er likevel tydelige fellestrekk mellom måltypene som vist i figur 6 (Andersen, Grude & Haug, 2016; Baccarini, 2002; Karlsen, 2014; Ward, Curtis & Chapman, 1991; Youker, 2001). Øverst ligger **virksomhetsmål / samfunnsnivå** som definerer hvilken strategisk retning prosjektet skal bevege virksomheten. **Effektmål** er hvorfor prosjektet igangsettes, og kan beskrives som fordelaktige endringer knyttet til bruk av prosjektets leveranser. **Resultatmål** er konkret hva prosjektet skal levere ved sin avslutning, mens **ressurser** er det materiell, utstyr og kompetanse som er nødvendig over et gitt tidsrom for å realisere prosjektets resultatmål (Karlsen, 2014). Effektmål blir referert til som *gevinster*, og resultatmål blir definert som *prosjektprodukt* i prosjektrammeverk som Prosjektveiviseren (Digitaliseringsdirektoratet, 2019, 2020).



Figur 6 - Målhierarki (Karlsen, 2014) basert på forskning fra Andersen et al. (2016), Youker (1998), Ward et al. (1991) og Baccarini (2002)



Figur 7 - Prosjektdiamanten (egenprodusert)

Sammenhengen mellom resultatmål som måles i **omfang** og **kvalitet**, og ressurser som måles i **tid** og **kostnad**, blir ofte henvist til som prosjektdiamanten, som vist i figur 7 (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015). Endringer i en av styringsfaktorene i diamanten får ofte konsekvenser for de øvrige, og vil kunne påvirke prosjektgjennomføringen (Karlsen, 2014). Vår erfaring er at kvalitet ofte tas for gitt med usagte og vage forventninger fra en oppdragsgiver, mens det i større grad fokuseres på omfang i form av eksplisitte og definerte krav til funksjonalitet i sluttleveransen.

Miller og Lessard (2001) peker på to nivåer av prosjektsuksess: gjennomføring i henhold til prosjektdiamanten og hvordan resultatene fra prosjektet bidrar til å oppnå strategiske mål for

virksomheten, klienten og sluttbrukeren. I praksis innebærer dette en frikobling mellom prosjektets operative og strategiske karakter, som vist i målhierarkiet til Karlsen (2014), noe vi er enige i.

Slik vi ser det kan et prosjektresultat leveres innenfor fastsatte tids- og kostnadsrammer, samt ha ønsket funksjonalitet (omfang) og nødvendig kvalitet, men dersom produktet ikke bidrar til å løse det underliggende behovet så vil prosjektets leveranse i verste fall være ubrukelig. Man kan da si at virksomheten har *«gjennomført feil prosjekt, men på en riktig måte»*. Dette kan snus ved å analysere prosjekter som overskrider sine styringsfaktorer, men hvor leveransene likevel dekker behovet bak prosjektet. Man kan da si at man *«gjennomførte riktig prosjekt, men på en feil måte»*.

En av utfordringene ved å låse suksessvurderingen til utvalgte kriterier, er at enkelte av disse faktorene er umulig å innfri med mindre en oppdragsgiver klarer å frikoble prosjektet fra omverdenen som om det var et lukket system. Dersom prosjektet må forholde seg til skiftende omstendigheter, så vil prosjektdiamanten kun fungere som et ønskemål og vil i praksis være et tomt løfte fra prosjektleder til oppdragsgiver (Bjordal, 2016).

2.2.2 Ulike prosjekttyper

Skyttermoen og Vaagaasar (2015) tar utgangspunkt i Söderlund (2005) sin kategorisering når de deler prosjekter inn i følgende typer: utvikling, endring, leveranse og arrangement. Kategoriene har ikke skarpe skiller mellom seg, og et prosjekt vil i praksis kunne ha trekk fra flere kategorier.

Utviklingsprosjekter arbeider med utvikling av en virksomhets kundeprodukter, eksempelvis en bilprodusent som arbeider med å utvikle nye leasing-tjenester eller en ny biltype.

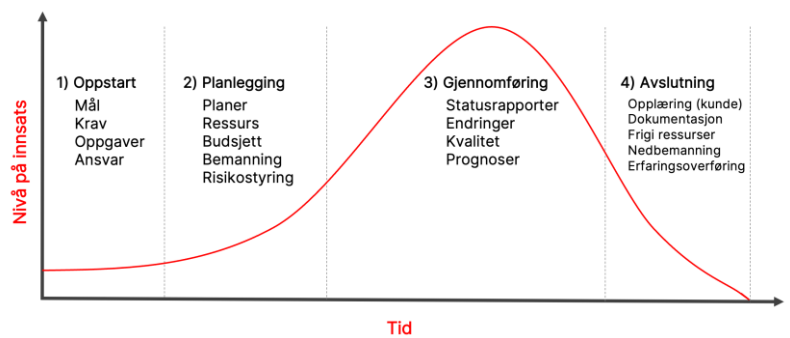
Endringsprosjekter setter søkelys på å endre prosesser internt i en virksomhet, eksempelvis for å heve kvaliteten i ansettelsesprosesser.

Leveranseprosjekter tar sikte på å levere ut ifra en konkret bestilling fra en (ekstern) oppdragsgiver. Et eksempel på dette kan være en entreprenør som skal levere en ny tunnelstrekning på E18.

Arrangementsprosjekter som OL på Lillehammer kan sees på som et leveranseprosjekt, men på grunn av at prosjektet er rettet mot en gitt begivenhet med tilhørende begrensning i varighet så er denne typen likevel å betrakte som noe for seg selv (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

2.2.3 Prosjektgjennomføring

Uavhengig av prosjektkategori, målsetting eller suksesskriterier så følger tradisjonelle prosjekter ifølge Karlsen (2014) i stor grad samme livssyklus som vist i figur 8. Merk at fase fire avsluttes med overlevering av resultatmål, og prosjektets livssyklus stopper der, noe som støttes av Munns og Bjeirmi (1996).



Figur 8 - Prosjektets livssyklus etter Karlsen (2014, s.25)

En slik livssyklus vil i tradisjonell prosjektgjennomføring gjennomføres etter fossefallsmetodikk, hvor forrige fase legger grunnlaget for den neste. Fossefall kan fremstå som en trygg og effektiv tilnærming, men den «... reflekterer et idealisert spesialtilfelle» (Bjordal, 2019), og er kun aktuell når gjennomføringen skal skje etter detaljert problemløsning og på autopilot, da fossefall ikke tar høyde for at mål og løsning utfordres underveis (Bjordal, 2019; Morris, 2013).

Prosjektrammeverk som Prosjektveiviseren/PRINCE2 (figur 9) inkluderer gevinstrealisering (oppnåelse av effektmål) som en femte fase i prosjektets livssyklus, samt en konseptfase i starten hvor man avklarer behov, samt kartlegger og evaluerer løsningsalternativer. I disse fasene vil innsatsen komme fra linjeorganisasjonen til virksomheten, og ikke den midlertidige prosjektorganisasjonen. Prosjektveiviseren tar også innover seg behovet for kontinuerlig evaluering og forbedring underveis («smidig gjennomføring») ved at man kan gå frem og tilbake mellom fasene, samt stykke gjennomføringsfasen opp i mindre iterasjoner (Digitaliseringsdirektoratet, 2021).



Figur 9 – Prosjektveiviserens prosjektsyklus med faseinndeling (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.)

Slike prosjektmodeller lages ifølge Bjordal (2016) for å støtte standardisering av rutiner i den hensikt å oppnå økt effektivitet, sentral kommando og kontroll. Dette bunner ut i virksomheters behov for etablerte rammebetingelser knyttet til rasjonell, sekvensiell og koordinert håndtering av prosjektgjennomføring. Videre hevder Bjordal at prosjektskykluser kun gir mening i ettertid når man leser prosjektgjennomføringen som en historiefortelling, og at prosjektskykluser i stedet er «... *en pragmatisk beskrivelse etablert ved konvensjon, og ikke et definerende trekk ved (prosjekt)fenomenet i seg selv*» (Bjordal, 2016, s. 83).

Dersom prosjekter anses som grunnleggende usikre problemløsningsprosesser med tilhørende behov for fleksibilitet og iterasjon, så vil skreddersøm av prosess være en styrke, og forsøk på standardisering av gjennomføring gjennom modeller vil gjøre lite for å underbygge det innovative potensialet til prosjekter (Bjordal, 2016). Dette støtter Blomberg (1995) når han peker på at en standardisert modell fungerer positivt for å håndtere tilnærmet like oppgaver med lav usikkerhet på et strategisk nivå, men det vil også være negativt for å innovativt håndtere ukjente og nye oppgaver. Begrensningene til standard prosjekthåndtering blir spesielt tydelig med prosjekter som er komplekse, usikre og med hard tidsbegrensning (Williams, 2005).

2.3 Prosjektledelse

Ethvert prosjekt må ledes, og prosjektlederen er en nøkkelrolle som binder den permanente strukturen i en virksomhet med den midlertidige prosjektorganiseringen (Lutas et al., 2020). Rollen er ekstremt kompleks og unik siden den er basert på midlertidige stillinger (Bredin & Söderlund, 2013), men hva er egentlig definisjonen på prosjektledelse?

Gjennom litteraturgjennomgangen har vi funnet frem til definisjonene i figur 10:

Kilde	Definisjon av prosjektledelse
British Standards Institution (2002)	planlegging, monitorering, og kontroll på alle prosjektaktiviteter, samt motivering av involverte individer for å oppnå prosjektets målsetning innen tid, kost, kvalitet og omfang
Seymour & Hussein (2014)	kjernen av prosjektledelse handler om å skape et miljø hvor mennesker kan arbeide sammen om å oppnå et felles mål, for å på den måten kunne levere suksessfulle prosjekter på tid og kost
Skyttermoen & Vaagaasar (2015)	fagfelt(et) som omhandler alle aspekter ved etablering, gjennomføring og avslutning av prosjekter
Project Management Institute - PMI (PMI, 2017)	anvendelsen av kunnskap, ferdigheter, verktøy og teknikker mot prosjektaktiviteter for å nå kravene til prosjektet
Kerzner (2017)	koordinasjon og integrering av aktiviteter langs flere funksjonelle linjer innenfor organisasjonen, mens prosjektleder kontrollerer ressurser i forhold til tid, kost og ytelse for å bidra til suksess i prosjektet
Al-Hinai, Abusharkh, Al-Shamli & Summad (2020)	applikasjonen av kunnskap, ferdigheter, verktøy og teknikker for å fullføre prosjektet innenfor begrenset tidsperiode og kostnadsramme
PRojects IN Controlled Environments - PRINCE2 (Axelos u.å.)	disiplinen knyttet til å benytte spesifikke prosesser og prinsipper til å initiere, planlegge, gjennomføre og styre måten nye initiativer eller endringer implementeres innen en organisasjon
Association for Project Management (APM, u.å.)	utnyttelse av prosesser, metoder, ferdigheter, kunnskap og erfaring til å oppnå spesifikke prosjektmål i henhold til akseptansekriteriene, innenfor avtalte rammer

Figur 10 - Tabell over prosjektlederdefinisjoner (Al-Hinai, Abusharkh, Al-Shamli & Summad, 2020; Association for Project Management, u.å.; Axelos, u.å.; British Standards Institution, 2002; Kerzner, 2017; Project Management Institute, 2017; Seymour & Hussein, 2014; Skyttermoen & Vaagaasar, 2015)

Vi er enige med definisjonen til Skyttermoen og Vaagaasar (2015) som vi mener er spesielt bra i sin altomfattende enkelhet. Samtidig mener vi at prosjektlederdefinisjonen må sees i sammenheng med prosjektdefinisjonen, noe som støttes av Bjordal (2016). I tillegg anser vi prosjektleder som ansvarlig for gjennomføring av prosjektet innenfor det operative aspektet («riktig gjennomføring»), og ikke hvorvidt et prosjekt dekker det strategiske behovet til virksomheten («riktig prosjekt»). Denne oppgaven mener vi tilfaller prosjekteieren, noe som er i tråd med PRINCE2 (Bentley, 2010).

For å definere prosjektlederen trenger vi å definere oppdragsgiveren i prosjekter, det vil si prosjekteieren. Gaddis (1959) presenterer prosjektlederen som en taktiker, og prosjekteieren som en strateg. Bjordal beskriver sistnevnte slik: «*prosjekteier etablerer prosjektorganisasjonen og tilfører og konfigurerer ressursene tilpasset oppgavens behov, egne kapabiliteter og tilgjengelig kompetanse. Oppgaven tjenesteutsettes til prosjektorganisasjonen og følges opp gjennom prosjekteierstyring*» (Bjordal, 2016, s. 137). Prosjekteierstyringen har tre aspekter: tilføre ressurser, følge opp oppfattede endringer i omgivelsene og ta overordnede prosjektbeslutninger (Bjordal, 2016). Merk at prosjektorganisasjoner ikke er en fast enhet, men kan i stedet betraktes som en midlertidig filial med delegert myndighet som ledes av en prosjektleder (Bjordal, 2016).

Å lede prosjekter kontra å bekle en lederstilling i en linjeorganisasjon innebærer ifølge Turner og Müller (2005) noen spesielle forhold: Det første er at prosjektleder kun er leder for en avgrenset periode, med en gitt mengde ressurser som skal løse en spesifikk oppgave. Deretter vil prosjektmedarbeidere ofte ha flere ledere, og prosjektleder har begrenset med virkemidler (og dermed tilhørende lojalitet) sett opp mot linjeleder. En prosjektleder vil også ofte lede tverrfaglige team med mennesker som ikke har jobbet sammen tidligere, og vedkommende må ivareta et stort antall relasjoner i tillegg til de internt i teamet, inkludert forhold til prosjekteier, linjeorganisasjonen og øvrige interessenter. På toppen av dette må prosjektleder håndtere usikkerhet, inkludert oppdukkende problemløsning, avvikshåndtering, kunnskapsutvikling og beslutningstaging med et begrenset informasjonsgrunnlag i bunn (Turner & Müller, 2005).

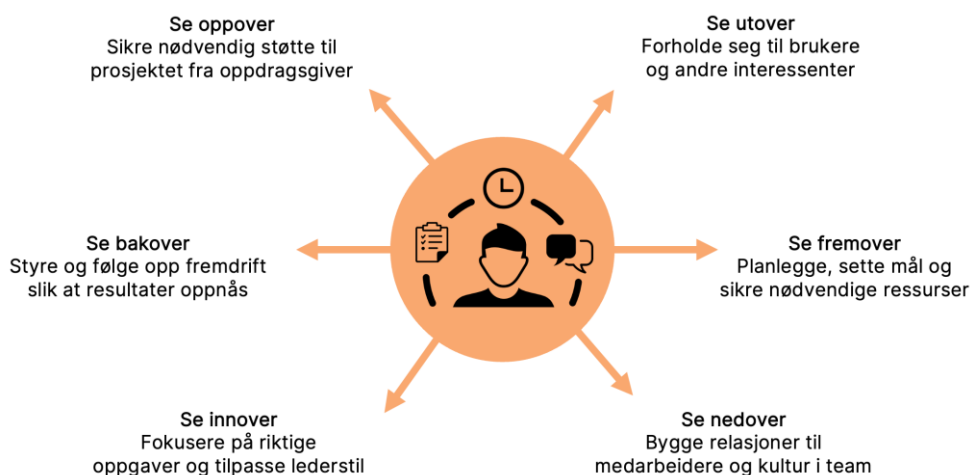
Dersom vi tar utgangspunkt i definisjonene fra figur 10, prosjektforståelsene til Bjordal (2016), Turner og Müller (2005), samt egen erfaring, så ville vi definert prosjektledelse på følgende måter:

Prosjektledelsesdefinisjon (Lie & Riis, 2021)	
Tradisjonell prosjektforståelse	Revidert prosjektforståelse
«Fagfelt(et) som omhandler alle operative aspekter ved etablering, gjennomføring og avslutning av prosjekter, innenfor avtalte rammer, og med et definert sluttresultat som mål»	«Fagfelt(et) som går ut på å forstå, redefinere og løse et behov gjennom en iterativ problemløsningsprosess i den hensikt å skape verdi for en oppdragsgiver. Ofte med høy grad usikkerhet, kompleksitet og gjensidige avhengigheter, både internt og eksternt, samt en løs definisjon av roller, ansvar, myndighet og oppgaver»

Figur 11 - Sammenligning mellom forfatternes modifiserte prosjektledelsesdefinisjoner, avhengig av prosjektforståelse (egenprodusert)

2.3.1 Arbeidsoppgaver

Karlsen (2014) oppsummerer den tradisjonelle prosjektlederens arbeidsoppgaver ved å sette søkelys på det han anser som stillingens fem hoveddeler; utarbeide **planer**, skape en effektiv **prosjektorganisasjon**, forstå sitt **ansvar** for å støtte arbeidsutførelsen, sikre et **oppfølgings- og evalueringssystem** og lage et godt **informasjonssystem**. Både Skyttermoen og Vaagaasar (2015) og Karlsen (2014) viser til Briner, Hastings, Geddes, Esnault og Hagerup (2000) sitt prosjektleder-kompass, som illustrerer hvordan prosjektlederen i praksis navigerer fra dag til dag (figur 12):



Figur 12 - Prosjektleders kompass etter Briner et al. (2000)

Ives (2005) anerkjente makten og fleksibiliteten som prosjektlederen bringer med seg til organisasjoner, og peker på begrensningene og utfordringene som følger med. Prosjektledelse innebærer ifølge ham en naturlig tilbøyelighet for konflikt som kommer fra tids-/kostbegrensninger, de politiske prosessene og makten som følger med etter hvert som prosjekter krysser funksjonelle grenser, samt kompleksiteten og læringskurven forbundet med prosjekter (Ives, 2005).

Det er tydelig at dagens prosjektledere møter utfordringer som i virkeligheten er mer komplekse og dårligere definert enn hva som er beskrevet i prosjektmetodikk (Chipulu et al., 2013). Dette støttes av Bjordal (2016, s. 181-182) som sier at den tradisjonelle prosjektlederdisiplinen «forutsetter at prosjekter kan deles opp i velkjente avgrensede deloppgaver som enten er uavhengige eller sekvensielt avhengige [...] og bygger opp en gjennomføringsplan med disse deloppgavene som byggesteiner». Dette lar seg ikke gjøre da «[prosjekt]oppgaven er unik og ny innebærer at den ikke lar seg planlegge, men må løses under forutsetning om avgrenset rasjonalitet [...] [som] åpner for å velge andre løsninger eller endog redefinere problemstillingen når et forsøk ikke ser ut til å lykkes» (Bjordal, 2016, s. 250). Uttalelsen henger sammen med Bjordals syn på prosjekt som et åpent system, med myke grenser mot omverdenen som ikke lar seg lukke for å løse en oppgave i et vakuum. Det er derfor viktig å se på prosjektledelse som en stor porsjon sunn fornuft, og ikke en oppskrift fra en Book Of Knowledge som burde følges slavisk (Bjordal, 2016). Dette stemmer overens med det britiske RPM-nettverkets konklusjon om å erstatte bildet av prosjektledere som tekniske utøvere av normative metoder med et syn på prosjektledere som reflekterende praktikere (Crawford, Morris, Thomas & Winter, 2006).

2.3.2 Prosjektlederkompetanse

Skyttermoen og Vaagaasar (2015) er klare på at prosjektlederfunksjonen er sammensatt, og at en prosjektleder trenger et assortert utvalg egenskaper, kompetanse og handlingsmønstre for å bli dyktig i faget sitt. Ledelsesforskere som Bass og Bass (2009) definerer lederskap som en kombinasjon av styring (management) og ledelse (leadership). Styring blir sett på som å «*få folk til å gjøre tingene riktig*», mens ledelse kan best defineres som å «*få folk til å gjøre de rette tingene*».

Alam, Gale, Brown og Khan (2010) viser til at prosjektledere ikke lenger kun kan være «*managers*», men må i stedet blande harde og myke ferdigheter, samt styrings- og ledelsesbitene av lederskap for å håndtere mennesker og være effektive rundt oppgaver, prosesser og mål. Chipulu et al. (2013) peker på behov for prosjektledere med typiske «*styringsferdigheter*», som i tillegg til å håndtere komplekse prosjektmiljøer er forretningsorienterte og håndterer trusler og muligheter på utsiden av prosjektet, på vegne av organisasjonen.

Seymour og Hussein (2014) mener det er vidt akseptert at prosjektledelse krever et sett med ulike ferdigheter, og spår at utfordringene som møter fremtidens prosjektledere vil fortsette å utvikle seg. Dette krever at prosjektlederfagfeltet opparbeider seg nye, spesielle ferdigheter, mens de fundamentale elementene som gjør en prosjektleder dyktig vil ifølge Seymour og Hussein (2014) fortsatt være lederskap, pragmatisme, besluttsomhet, kommunikasjon og mulighet til å forutse fremtiden. Karlsen (2014) peker på Einsiedel (1987) sin forskning på karakteristika ved gode prosjektledere, og trekker spesielt frem: troverdig, kreativ problemløser, toleranse for usikkerhet, fleksibel i sin lederstil og gode kommunikasjonsevner. Posner (1987) forsterker dette ved å nevne kommunikasjonsevner, organisatoriske evner, teambygging og lederegenskaper som de fire viktigste kjennetegnene ved en god prosjektleder (Karlsen, 2014). Dette stemmer med behov knyttet til den reviderte prosjektforståelsen, med fokus på adaptive og problemløsende praktiskere som prosjektledere (Bjordal, 2016).

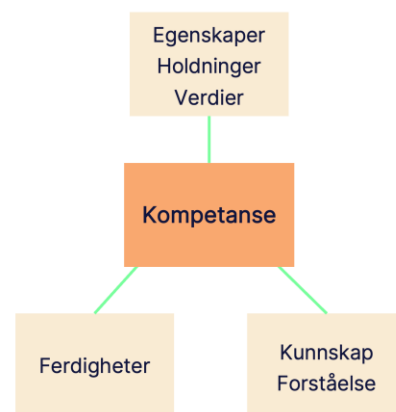
Slik det fremstår av avsnittene over, samt gjennom et søk på Finn.no etter prosjektlederstillinger, så blir prosjektledere utsatt for en stor handleliste med ønskede kvalifikasjoner. Enkelte virksomheter virker å søke etter «*magician managers*» (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Det er derfor et behov for å definere kompetanse og myke ferdigheter, for så å se nærmere på hvordan myke ferdigheter passer inn i prosjektledelse.

2.4 Kompetanse

For å utføre oppgavene til prosjektlederrollen på en god måte er det behov for riktig kompetanse. Kompetansebegrepet stammer ifølge Rasch (2006) fra den latinske termen *competentia* som peker på å «... være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og til å oppnå ønskede resultater». Lai (2013, s.46) definerer kompetanse til å være «... de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål». Videre deler Lai kompetanse inn i formell (dokumenterbar gjennom utdanning, kurs og formell opplæring) og uformell (erfaringsbasert gjennom livet), to deler som utgjør samlet kompetanse - også kalt «realkompetanse» (2013, s. 54-55).

Kompetanse har også blitt forstått som evnen et individ, et team eller en virksomhet har til å mobilisere og kombinere ressurser (f.eks. kunnskap, ferdigheter og holdninger) for å gjennomføre en gitt aktivitet i en gitt situasjon (Loufrani-Fedida & Missonier, 2015). Videre vil vi fokusere på kompetanse på individnivå gjennom denne oppgaven.

Kompetansebehovsutvalget i NOU 2018:2 «*Fremtidige kompetansebehov I*» (2018) bruker kompetanse som et samlebegrep bestående av kunnskap, forståelse, ferdigheter, egenskaper, holdninger og verdier. Dette er basert på innhentede definisjoner fra Europakommisjonen (2012), Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling (OECD) (2016) og Kunnskapsdepartementet (2016), samt enkelte akademikere som Fjørtoft (2010), og samsvarer med den mest brukte definisjonen av kompetanse: KSA – Knowledge, Skill and Attitude (Alvarenga et al., 2019; Stevenson & Starkweather, 2010).



Figur 13 - Kompetanse etter NOU 2018:2 (2018)

Floridi (2010) definerte **kunnskap** som et nettverk av informasjon, slik at deler av informasjonen forklarer eller utdyper informasjonen i andre deler av nettverket. Ifølge Hans-Georg Gadamer (Store norske leksikon, 2019b) kan man se på **forståelse** i form av en *forståelseshorisont* som alle mennesker bringer inn i enhver prosess hvor de prøver å forstå noe. Denne horisonten kan sammenlignes med et sett med briller som påvirker den enkeltes oppfatning (forståelse) av hendelser og situasjoner, og som brukes til å skjønne den tiltenkte årsaken eller meningen bak disse.

Egenskaper kan sies å være kjennemerker som gjør objekter forskjellige fra hverandre, selv om det er utfordrende å angi hva «objektet selv» kan være utover summen av dets egenskaper (Store norske leksikon, 2019a). Nasjonal Digital Læringsarena (NDLA – Nasjonal Digital Læringsarena, 2020) ser på **holdninger** som «... oppfatninger eller innstillinger en person har, og som gjerne sitter dypere enn meninger», at disse er et resultat av de opplevelser, kunnskap og erfaringer man gjør seg gjennom livet. **Verdier** kan sees på som holdninger som er helt grunnleggende for oss (NDLA – Nasjonal Digital Læringsarena, 2019), og professor Ottar Hellevik ved UiO mener at verdier handler om «...hvordan det er ønskelig og riktig å leve. Verdiene våre påvirker hele tiden de mange valgene vi treffer i hverdagen» (Forskning.no, 2017).

Ordet **ferdigheter** kan ha ulike betydninger avhengig av hvilken sammenheng man benytter det i. Cambridge Dictionary (U. å.) beskriver ferdigheter som «... en spesiell evne til å gjøre noe», mens en mer utførlig beskrivelse av ferdigheter finner man på Wikipedia (2020) som «...evnen til å utføre en handling med bestemte resultater ofte innen en gitt tid, mengde energi eller begge deler». Store Norske Leksikon (2020a) definerer ferdigheter som typisk målrettede, at de kjennetegnes ved fleksibilitet i måloppnåelsen, og at kunnskap om ferdigheter huskes svært godt over tid. NOU 2018:2 (2018) peker på OECD (2015) som deler ferdigheter i tre grupper: kognitive, sosiale og emosjonelle. Det finnes ifølge OECD ikke et klart skille mellom disse gruppene, og de beskriver videre at ferdigheter har en gjensidig påvirkningskraft på hverandre (NOU 2018:2, 2018).

Katz (1974) delte ferdigheter som var relevante for ledere inn i tre brede kategorier: tekniske, menneskelige og konseptuelle. **Tekniske ferdigheter** beskriver aktiviteter som består av metoder, prosesser, prosedyrer og teknikker som sammen med spesialisert kunnskap, analytiske evner og bruk av nødvendige verktøy løser konkrete oppgaver. **Menneskelige ferdigheter** fokuserer på interaksjon mellom personer, og hvordan man forstår og motiverer andre mennesker, både individuelt og i grupper. **Konseptuelle ferdigheter** innebærer at man ser alle deler av virksomheten (og aktørene rundt) som en helhet, og dermed handler på en måte som bringer nytte til organisasjonen. Katz (1974) så på ferdigheter som evnen til å oversette kunnskap til handling, og at det å kategorisere ferdigheter er primært for analyseformål da de i praksis er så tett integrert at det er vanskelig å skille dem fra hverandre.

Oppsummert peker NOU 2018:2 på praktisk bruk av kompetansebegrepet gjennom definisjonen av kunnskap som *å vite*, forståelse som *å skjønne*, og ferdigheter som *å gjøre* (NOU 2018:2, 2018). Likevel ser man i dagligtale så vel som forskning at disse begrepene brukes om hverandre.

Skyttermoen og Vaagaasar (2015, s.189) påpeker når de beskriver fordelaktige trekk ved en prosjektleder at «... *personlighetstrekk, ferdigheter og lederstiler flyter i praksis over i hverandre*».

Videre vil oppgaven gå dypere i det Katz (1974) definerte som menneskelige ferdigheter, men under det nærliggende begrepet «*myke ferdigheter*», og se nærmere på hva disse betyr for prosjektledelse.

2.5 Myke ferdigheter

Myke ferdigheter, også kjent som «*soft skills*», «*human skills*», «*social skills*» eller «*people skills*» er et begrep som kan betraktes som en kombinasjon av mellommenneskelige og sosiale ferdigheter (Marques, 2012). Selve uttrykket myke ferdigheter («*soft skills*») ble først beskrevet i en rapport fra den amerikanske hæren i 1973 (US Continental Army Command, s. 13), og ble da definert slik: «... *job related skills involving actions affecting primarily people and paper, e. g., inspecting troops, supervising office personnel, conducting studies...*». Underforstått dreide ikke myke ferdigheter seg om maskiner eller betjening av fysiske enheter. Rapporten oppsummerer videre at harde ferdigheter er arbeidsoppgaver man kan mye om, mens myke ferdigheter kan beskrive arbeidsoppgaver man vet veldig lite om.

I dag, nesten 50 år senere, benyttes disse begrepene stadig, dog i en mer nyansert form. Harde ferdigheter defineres ikke kun som rene mekaniske ferdigheter, men også som teknologiske ferdigheter. Myke ferdigheter beskrives ofte som mellommenneskelige ferdigheter. Endringer i produktmarked, teknologi og ledelsesstrategier har ført til et endret fokus på hva slags ferdigheter som kreves av en arbeidstaker (Cappelli, 1993). Trenden i perioden 1960 til 1985 viste økt etterspørsel etter kognitive og interaktive evner og egenskaper (Howell & Wolff, 1991). Denne trenden støttes av Chipulu et al. (2013) i deres studie av ønskede egenskaper hos prosjektledere.

2.5.1 Hva definerer myke ferdigheter?

Det å komme opp med en absolutt definisjon på myke ferdigheter er en vrien oppgave, da grensegangen mellom myke og harde ferdigheter er glidende, og tolkes ulikt, noe som gjør at enkelte ferdigheter både kan sees på som myke og harde. Litteraturen beskriver myke ferdigheter på ulike måter: Gillard (2017) snevrer begrepet til å være "den menneskelige faktoren"; Laker og

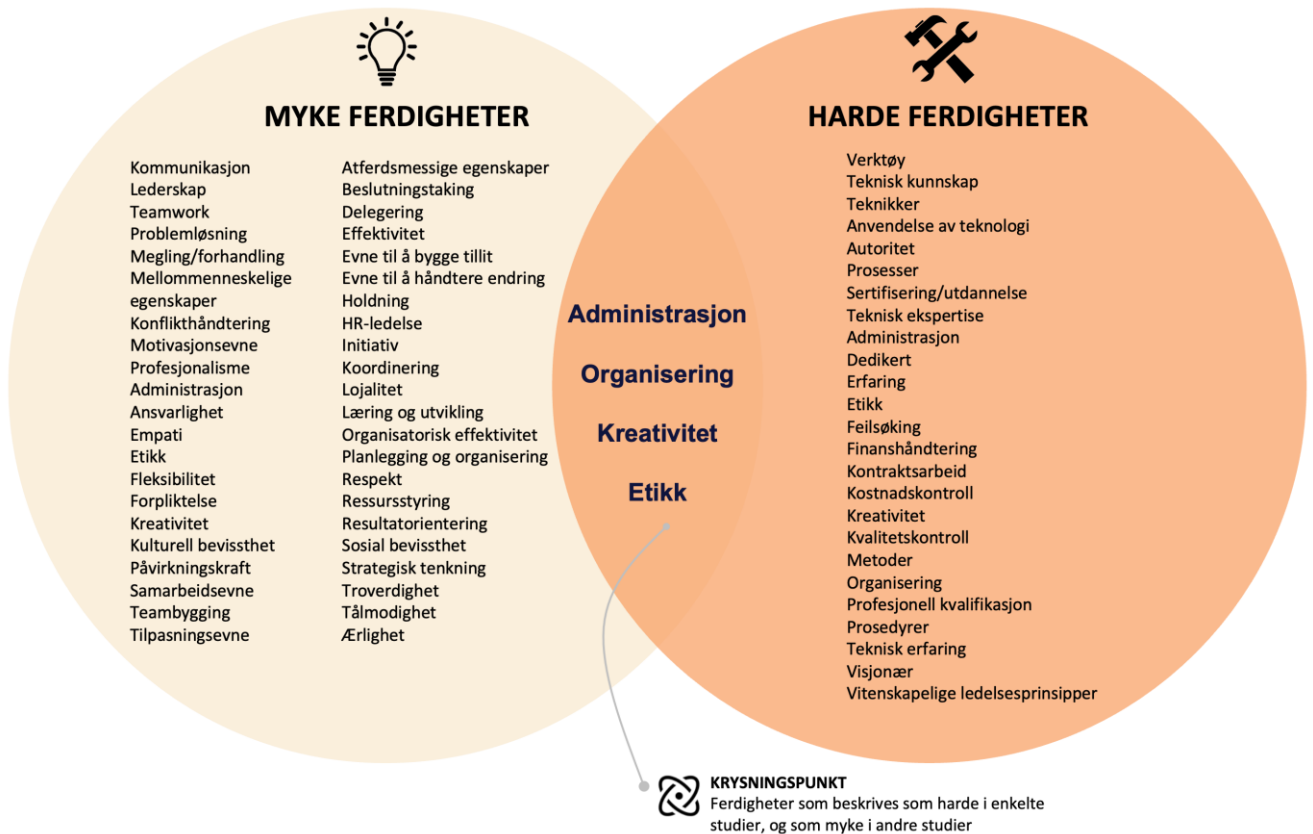
Powell (2011) beskriver det som ferdigheter der man har et mellommenneskelig eller intrapersonelt fokus; Robles (2012) definerer myke ferdigheter som mellommenneskelige kvaliteter og personlige egenskaper man besitter; mens Marques (2012) ser det som en kombinasjon av mellommenneskelige og sosiale evner. Selv om disse definisjonene spriker noe, har de til felles at myke ferdigheter defineres som noe som er viktig i kontakten mellom mennesker.

2.5.2 Hvilke ferdigheter anses som «myke», og hvilke blir da «harde»?

Laker og Powell (2011) nevner lederskap, selvledelse, konflikthåndtering og følelsesmessig intelligens som eksempler på myke ferdigheter. Lederskap og konflikthåndtering er egenskaper man finner som eksempler i annen litteratur (Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Goleman, 2000; Lutas et al., 2020; Pant & Baroudi, 2008; Stevenson & Starkweather, 2010). Andre ferdigheter som sorteres som myke er teamwork, kommunikasjon, problemløsning og påvirkningskraft/motivasjonsevne. I tillegg nevnes egenskaper som fleksibilitet, profesjonalitet, ansvarsbevissthet, beslutningsdyktighet og integritet, samt holdninger (Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Goleman, 2000; Lutas et al., 2020; Pant & Baroudi, 2008; Robles, 2012; Rogo et al., 2020; Stevenson & Starkweather, 2010; Zaman et al., 2019).



Harde ferdigheter omtales som tidligere nevnt som bl.a. tekniske ferdigheter; der jobben gjøres ved hjelp av utstyr og programvare (Laker & Powell, 2011; Robles, 2012), eller ferdigheter som knyttes til egenskaper som intelligens, analytiske og tekniske evner, besluttsomhet og visjoner (Marques, 2012). Levasseur (2013) oppsummerer de myke ferdighetene som eksempler på utøvelsen av følelsesmessig intelligens, mens harde ferdigheter peker mot kognitiv intelligens. I en studie av hvordan myke ferdigheter påvirker softwareprosjekter beskriver Zaman et al. (2019) evnen til å møte krav til prosesser og verktøy som harde (tekniske) ferdigheter, og evnen til å møte behov for effektiv kommunikasjon, kompetanse innen teamwork, tilpasningsevne og problemløsning i samarbeid med andre, som myke ferdigheter.

Skillet mellom myke og harde ferdigheter er en glidende overgang, og i krysningpunktet finnes eksempler som defineres både som harde og myke, avhengig av hvem som fortolker dem. Venn-diagrammet i figur 14 viser en oversikt over henholdsvis myke og harde ferdigheter, samt hvilke ferdigheter som i ulike studier er klassifisert ulikt:



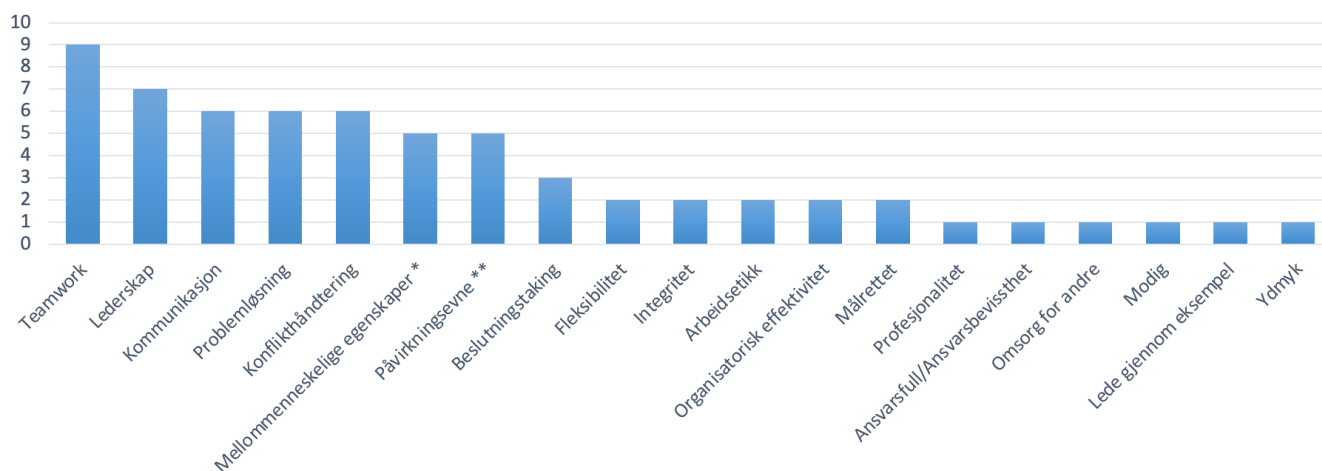
Figur 14 - Venn-diagram over myke og harde ferdigheter (Alam et al., 2010; Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Ballesteros-Sánchez et al., 2017; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Chipulu et al., 2013; Lutas et al., 2020; Magano et al., 2020; Marques, 2012; Muzio et al., 2007; Pant & Baroudi, 2008; Ram & Ronggui, 2018; Rogo et al., 2020; Stevenson & Starkweather, 2010; Wanivenhaus et al., 2018; Zaman et al., 2019; Zuo et al., 2018)

Figur 15 viser hyppigheten av hvordan de ulike ferdighetene er klassifisert innenfor kategoriene.

 MYKE FERDIGHETER					 HARDE FERDIGHETER				
Kommunikasjon	12	Kreativitet	2	Initiativ	1	Verktøy	5	Finanshåndtering	1
Lederskap	11	Kulturell bevissthet	2	Koordinering	1	Teknisk kunnskap	4	Kontraktsarbeid	1
Teamwork	10	Påvirkningskraft	2	Lojalitet	1	Teknikker	3	Kostnadskontroll	1
Problemløsning	7	Samarbeidsevne	2	Læring og utvikling	1	Anvendelse av teknologi	2	Kreativitet	1
Megling/forhandling	6	Teambygging	2	Organisatorisk effektivitet	1	Autoritet	2	Kvalitetskontroll	1
Mellommenneskelige egenskaper	6	Tilpasningsevne	2	Planlegging og organisering	1	Prosesser	2	Metoder	1
Konflikthåndtering	5	Atferdsmessige egenskaper	1	Respekt	1	Sertifisering / utdanning	2	Organisering	1
Motivasjonsevne	5	Beslutningstaking	1	Ressursstyring	1	Teknisk ekspertise	2	Profesjonell kvalifikasjon	1
Profesjonalisme	3	Delegering	1	Resultatorientering	1	Administrasjon	1	Prosedyrer	1
Administrasjon	2	Effektivitet	1	Sosial bevissthet	1	Dedikert	1	Teknisk erfaring	1
Ansvarlighet	2	Evne til å bygge tillit	1	Strategisk tenkning	1	Erfaring	1	Visjonær	1
Empati	2	Evne til å håndtere endring	1	Troverdighet	1	Etikk	1	Vitenskapelige ledelsesprinsipper	1
Etikk	2	Holdning	1	Tålmodighet	1	Feilsøking	1		
Fleksibilitet	2	HR-ledelse	1	Ærlighet	1				
Forpliktelse	2								

Figur 15 - Tabell over hyppighet av ferdigheter (Alam, Gale, Brown & Khan, 2010; Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos, Rivero & Ruiz, 2017; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Chipulu, Neoh, Ojiako & Williams, 2013; Lutas, Nistor, Radu & Belei, 2020; Magano et al., 2020; Marques, 2012; Muzio, Fisher, Thomas & Peters, 2007; Pant & Baroudi, 2008; Ram & Ronggui, 2018; Rogo, Rarasati & Gumuruh, 2020; Stevenson & Starkweather, 2010; Wanivenhaus, Kovač, Žnidaršič & Vrečko, 2018; Zaman, Jabbar, Nawaz & Abbas, 2019; Zuo et al., 2018)

En gjennomgang av ti ulike, fagfellevurderte forskningsartikler fra 2007 til 2020 som alle omhandler myke ferdigheter gir følgende oppsummering i figur 16, hvor hver ferdighet er målt i antall artikler som den er nevnt i.



* = inkl. hjelpsom, tålmodig, ærlig, høflig

** = inkl. påvirkningskraft, motivasjonsevne, inspirerende

Figur 16 - klassifisering av myke ferdigheter i et utvalg artikler (Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Laker & Powell, 2011; Lutas et al., 2020; Marques, 2012; Muzio et al., 2007; Pant & Baroudi, 2008; Rogo et al., 2020; Stevenson & Starkweather, 2010)

Ni av ti artikler nevner teamwork som en myk ferdighet. Andre ferdigheter som nevnes i over halvparten av artiklene er: lederskap, kommunikasjon, problemløsning og konflikthåndtering. Disse kan igjen brytes videre ned, eksempelvis slik: hva slags type ferdigheter trenger man for å være god til å bygge team; hvilken type lederskap bedrives og hva slags egenskaper krever dette; hvordan kommuniserer man på en god måte, hvilke ferdigheter og egenskaper krever det; osv. Felles for de fleste av eksemplene er igjen at de er beskrivende for noe som skjer i samhandling mellom to eller flere mennesker. Dette understøtter dermed definisjonene hentet fra Robles (2012) og Marques (2012) innledningsvis.

2.6 Myke ferdigheter i prosjektledelse

En gjennomgang av 15 artikler knyttet til myke ferdigheter i prosjektledelse avdekker en rekke interessante funn i forskningen, og ga i tillegg nyttig informasjon om hva som ennå ikke har blitt forsket på i tilstrekkelig grad (gapene). Se kapittel 3.2 for beskrivelse av søke- og seleksjonsprosess. På grunn av plassbehov er tabellen nedenfor forenklet ned til presentasjon av hovedfunn og gap:

Artikkel	Tema	Hovedfunn (forenklet)	Gap (forenklet)
Azim et al. (2010)	Myke ferdigheters påvirkning på et prosjekts suksess	Mennesker og myke ferdigheter er nøkkelementer for prosjektsuksess	Hvilke prosjektlederpraksiser er viktige
de Carvalho & Rabechini Junior (2015)		Myke ferdigheter bidrar til prosjektsuksess	I hvilken fase i prosjektledelse har myke ferdigheter størst påvirkning
Zuo et al. (2018)		Myke ferdigheter bidrar til prosjektsuksess	Utvidet forskning innen samme felt
Alvarenga et al. (2019)		Myke ferdigheter bidrar til prosjektsuksess	Forhold mellom myke og harde ferdigheter
Pant & Baroudi (2008)	Myke ferdigheter knyttet til utdanning / videreutvikling	Prosjektlederutdanning mangelfull	Bidra til undervisningsretning
Alam et al. (2010)		Kursing i myke ferdigheter gir positivt utslag for prosjektledere	Anbefaling til bruk av myke ferdigheter i utdanning
Chipulu et al. (2013)		Generiske ferdigheter foretrekkes over spesifikke prosjektlederferdigheter	Diskrepans mellom arbeidsgivers forventning og akademisk pensum
Ballesteros-Sánchez et al. (2017)		SSI-indeksen kan benyttes innen prosjektlederutdanning for styrking av myke ferdigheter.	Hvordan kan nøkkelkompetanse hos prosjektledere effektivt styrkes
Ram & Ronggui (2018)		8 testede faktorer kan benyttes for videreutvikling av prosjektledere	Hvordan utvikler prosjektledere sine egenskaper over tid, og hva er triggerne bak.
Wanivenhaus et al. (2018)		Harde ferdigheter anses som dominerende, kritiske suksessfaktorer, mens myke ferdigheter anses som viktig for videreutvikling av prosjektledermiljøet	Utvidet forskning innen samme felt
Magano et al. (2020)		Tilpasning av pedagogikk vil være nødvendig for prosjektlederutdanningen av generasjon Z.	Hvilken påvirkning har kulturell kontekst på effektivitet knyttet til alternative undervisningsmetoder for myke ferdigheter.
Stevenson & Starkweather (2010)	Myke ferdigheter i forhold til ansettelse	Myke ferdigheter mest verdifullt ved ansettelse	Korrelasjon mellom ferdigheter og prosjektsuksess
Lutaş et al. (2020)		En ideell prosjektlederprofil har prosjektlederutdanning, er sertifisert innen prosjektledelse, er en tilpasningsdyktig teamplayer med sterke kommunikasjonssevner, og har teknisk erfaring.	Dybdeanalyse på forholdet mellom ferdigheter og kompetanse hos en prosjektleder, og prosjektsuksess
Muzio et al. (2007)	Annet	Korrelasjon mellom 360-graders evaluering og SSQ	Utvidet forskning innen samme felt
Zaman et al. (2019)		Myke ferdigheter reduserer negative følger av økt prosjektkompleksitet	Utvidet forskning innen samme felt

Figur 17 - Tabell over utvalgt forskning rundt myke ferdigheter i prosjektledelse (Alam et al., 2010; Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Ballesteros-Sánchez et al., 2017; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Chipulu et al., 2013; Lutaş et al., 2020; Magano et al., 2020; Muzio et al., 2007; Pant & Baroudi, 2008; Ram & Ronggui, 2018; Stevenson & Starkweather, 2010; Wanivenhaus et al., 2018; Zaman et al., 2019; Zuo et al., 2018)

Oppsummert kan de harde ferdighetene fra et prosjektlederperspektiv forstås som prosesser, prosedyrer, verktøy og teknikker. Eksempler på dette er ferdigheter som er nødvendig for gjennomføring i henhold til bestemte metodeverk som PMBOK / PRINCE2, samt øvrige styrings-

oppgaver som anskaffelser, økonomi, kost-/nytteanalyser, planlegging og usikkerhetshåndtering. De myke ferdighetene refererer til de menneskelige utfordringene; altså det som oppstår mellom menneskene som deltar i og rundt prosjektet. Dette kan eksempelvis være knyttet til samhandling, motivasjonsbygging og kommunikasjon (Azim et al., 2010; Ballesteros-Sánchez et al., 2017).

Alvarenga et al. (2019) fant i sin studie at kommunikasjon, forpliktelse og lederskap er de tre ferdighetene som har mest påvirkning på prosjektsuksess. Azim et al. (2010, s. 399) gjorde tilsvarende funn, og konkluderer i sin forskning med at «*resultatene understreker viktigheten av 'menneskene' [...] som et nøkkelement til prosjektsuksess, og fremhever dermed fordelene av myke ferdigheter innen effektiv prosjektledelse*». Disse to undersøkelsene ble gjennomført blant henholdsvis prosjektledere fra et bredt spekter, og prosjektmedarbeidere i luftfartsindustrien. Funnene bekreftes av Carvalho og Rabechini Junior (2015) og Zuo et al. (2018) sine undersøkelser mot flere industrier, noe som antyder at myke ferdigheters positive påvirkning på prosjektsuksess er mindre avhengig av industri/sector.

Ved ansettelse av prosjektledere foretrekker IT-ledere myke ferdigheter fremfor teknisk kunnskap (Stevenson & Starkweather, 2010), en preferanse som støttes av Chipulu et al. (2013). Det er derfor et paradoks at opplæring og utdanning i prosjektledelse ikke vektlegger myke ferdigheter i stor nok grad ifølge Pant og Baroudi (2008), som i sin undersøkelse peker på at prosjektledelse som fagfelt fremdeles har et større søkelys på harde enn myke ferdigheter, og for å bøte på dette må arbeidet rundt bevissthet av myke ferdigheter starte der prosjektlederutdanningen foregår. Andre forskere påpeker viktigheten av å kartlegge kritiske ferdigheter for prosjektledere slik at dette kan tas inn i pensum i utdanningen av prosjektledere (Alam et al., 2010; Ballesteros-Sánchez et al., 2017).

Nyere forskning (Alvarenga et al., 2019) viser til at fokuset rundt myke ferdigheter i prosjektlederutdanning er økende, men at det fremdeles gjenstår en del praktiske aspekter som f.eks. overføring av den teoretiske kunnskapen ut i det praktiske virket. Det pekes på at det fremdeles er behov for videre forskning rundt hvordan myke ferdigheter bidrar i prosjektledelse, og om implementering av myke ferdigheter påvirker hvorvidt et prosjekt lykkes. En annen studie av nyere dato (Wanivenhaus et al., 2018, s. 351) fant at prosjektledere «*anser utviklingen av myke ferdigheter [...] som det viktigste elementet for videre utvikling av prosjektlederfeltet*».

2.7 Gap fra litteraturgjennomgangen

Forskningen i vår litteraturgjennomgang antydte sterkt at myke ferdigheter bidrar til økt grad av suksess i prosjekter. Videre ble det i disse studiene konkludert med mangelfullt søkelys på opplæring i disse ferdighetene innen formell kompetanse. Gapene som forskningsartiklene peker på dreier seg i stor grad rundt de samme temaene; det er behov for bredere forskning på myke ferdigheters påvirkning på prosjektsuksess for å være i stand til å generalisere, det etterlyses forskning på en-til-en-korrelasjoner mellom spesifikke ferdigheter og suksessfaktorer i prosjekter, og forskningen er mangelfull når det gjelder å bidra konkret til pensum innen utdanning og videreutdanning av prosjektledere.

Gjennom denne studien ønsker vi å se nærmere på hvorvidt det eksisterer en overordnet sammenheng mellom virksomheters uttalelser og deres handlinger innenfor følgende områder:

Innhold i formell kompetanse

Pant og Baroudi (2008) og Magano et al. (2020) peker på at pensum/pedagogisk prosess innen prosjektlederutdanning burde endres for å matche reelt behov innen fagfeltet. Vi oppfatter ikke at disse (eller noen av de andre) studiene har forsøkt å finne ut hvilke ferdigheter virksomheter forventer at akademia/kursleverandører skal undervise fremtidige prosjektledere i.

Evaluering/kontrollering av ferdigheter i forbindelse med rekruttering

Chipulu et al. (2013) studerte etterspørsel etter ferdigheter i jobbbannonser for prosjektledere, men studien sier ingenting om hvordan disse ferdighetene evalueres / kontrolleres i rekrutteringsprosesser, eller hvorvidt de vektas ved selektering i forbindelse med ansettelse.

Systematisert kursing/trening av egne ansatte

Alam et al. (2010) viser til at enkelte virksomheter investerer i kursing av sine ansatte innenfor myke ferdigheter, men det ble ikke nevnt hvorvidt dette var en del av en systematisk strategi knyttet til kompetanseutvikling av prosjektledere generelt, eller innenfor myke ferdigheter spesielt.

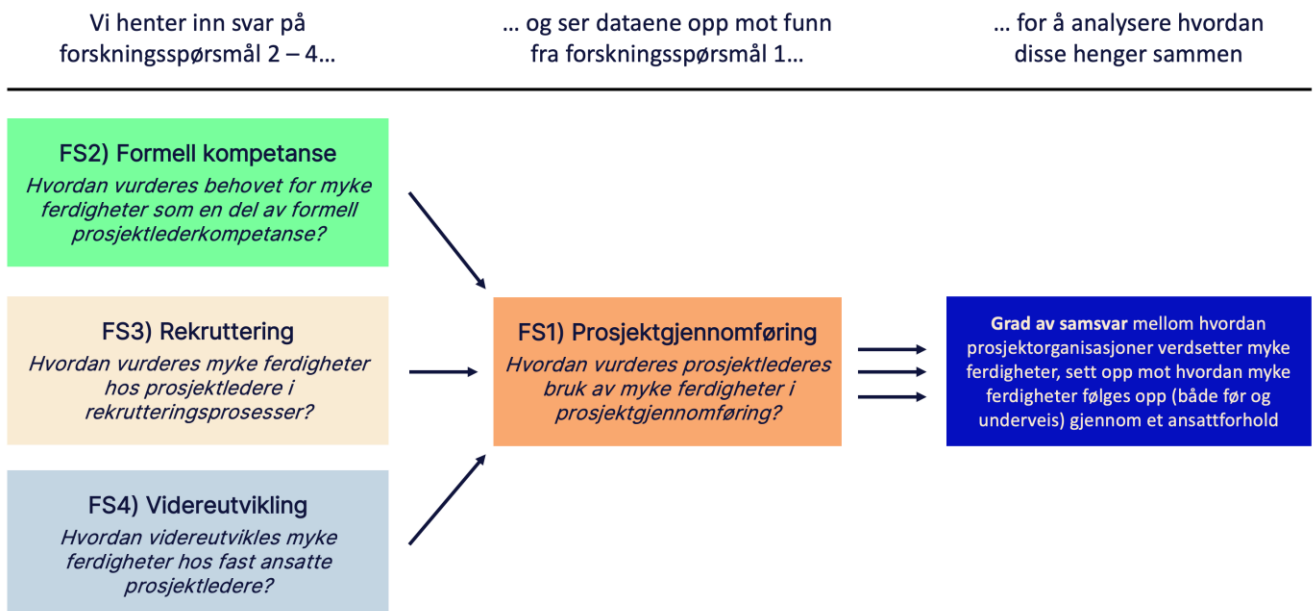
Slik vi ser det peker gapene i litteraturen på et potensiale for manglende helhetlig tilnærming til myke ferdigheter i prosjektledelse, og dette ønsker vi å undersøke blant prosjektorganisasjoner i norske virksomheter.

2.8 Analysemodell

På bakgrunn av gapene fra litteraturgjennomgangen har vi laget en grafisk analysemodell som synliggjør sammenhengen mellom problemstilling og forskningsspørsmål, i den hensikt å bidra til økt klarhet rundt hva vi ønsker å forske på, samt senere systematisering av svar (Jacobsen, 2015).

2.8.1 Problemstilling

Vår problemstilling (PS) er «*i hvilken grad vektlegges myke ferdigheter hos prosjektledere blant interne prosjektorganisasjoner i norske virksomheter*»? Vi ser på problemstillingen som grad av samsvar mellom prosjektorganisasjonens vurdering av prosjektleders bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring (FS1), og prosjektorganisasjonens forventinger til myke ferdigheter som en del av utdanning/kurs innenfor prosjektledelse (FS2), hvordan rekrutteringsprosesser vurderer myke ferdigheter hos prosjektleder kandidater (FS3), samt hvordan ansatte prosjektlederens myke ferdigheter videreutvikles gjennom deres ansettelsesforhold (FS4). Sammenhengen er synliggjort i figur 18, hvor vi har inkludert noe hjelpetekst for å forklare gjennomføringen.



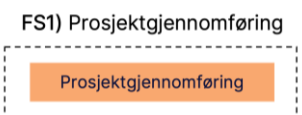
Figur 18 – Analysemodell (egenprodusert)

Forskningsspørsmålene er utviklet i den hensikt at de dekker relevante aspekter av litteraturgjennomgangen og et abstrahert «*prosjektlederlivsløp*» sett fra prosjektorganisasjonen til en generell virksomhet. I første fase bygger prosjektledere sin kompetanse utenfor virksomheten (FS2), før de deretter blir rekruttert gjennom en vanlig stillingsutlysingsprosess som er lik for både offentlig og privat sektor (FS3). Deretter går de gjennom et ansattforhold som består av en iterativ syklus av videreutvikling (FS4) og prosjektgjennomføringer (FS1), frem til de en gang i fremtiden forlater stillingen som prosjektleder.

Gjennom arbeidet med litteraturgjennomgangen, samtaler med HR-avdelinger og vår egen erfaring knyttet til prosjektledelse, destillerte vi hvert forskningsspørsmål ned i ulike elementer som vi ønsket å belyse. Disse vil gjennomgås videre i dette delkapittelet.

2.8.2 Forskningsspørsmål 1 – Prosjektgjennomføring

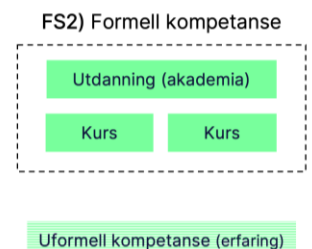
Gjennom FS1 søker vi først og fremst å svare ut hvordan prosjektorganisasjoner vurderer prosjektleders bruk av ferdigheter sett fra tre av synsvinklene til prosjektlederkompasset (Briner et al., 2000): prosjektteamet (nedenfra), prosjekteier (ovenfra) og prosjektleder (innenfra). Deretter vil vi etterspørre hva prosjektorganisasjonene mener er den viktigste ferdigheten til en prosjektleder sett under ett, før de avslutningsvis skal reflektere overordnet over myke kontra harde ferdigheter for en prosjektleder.



Figur 19 - FS1: Prosjektgjennomføring (egenprodusert)

2.8.3 Forskningsspørsmål 2 – Formell kompetanse

I FS2 ønsker vi å kartlegge prosjektorganisasjonenes syn på myke ferdigheter innen prosjektledelsesemner i academia, samt hvorvidt de har ulike forventninger til bachelor- og mastergradsstudenter innenfor prosjektledelse. Deretter ser vi nærmere på forventninger til generelle prosjektledelseskurs på inntil en ukes varighet som tilbys av private kursaktører, før de avslutningsvis blir spurt om rollen til uformell kompetanse innenfor prosjektledelsesfagfeltet.



Figur 20 - FS2: Formell kompetanse (egenprodusert)

2.8.4 Forskningsspørsmål 3 – Rekruttering

Via FS3 ser vi nærmere på fem aspekter i forbindelse med rekruttering: forventninger til kandidater før utlysning av stillingen, evaluering av kandidater basert på CV og søknadsbrev, gjennomføring av intervju og referansesamtaler, samt selektering i forbindelse med tilbud om ansettelse. Disse områdene er de mest vanlige fasene i rekrutteringsprosesser i våre virksomheter.

Et område vi bevisst har utelatt i forbindelse med rekruttering er utforming av stillingsannonser. Det er allerede gjort forskning knyttet til dette området innenfor prosjektledelse (Chipulu et al., 2013), samt at stillingsannonser er en manifestering av virksomhetenes forventninger til kandidatene, og vil dermed dekkes av det første aspektet. I tillegg er det vår erfaring at detaljutformingen av stillingsannonser er noe som i stor grad gjøres i samråd med virksomhetens HR-avdeling eller et rekrutteringsbyrå.



Figur 21 - FS3: Rekruttering
(egenprodusert)

2.8.5 Forskningsspørsmål 4 – Videreutvikling

Gjennom FS4 etterspør vi prosjektorganisasjonenes plan for, og gjennomføring av, videreutvikling av fast ansatte prosjektledere. Dette inkluderer forventninger til de ansattes bevisstgjøring og selvutvikling, hvordan prosjektledere måles og evalueres, samt hvordan de trenes og kurses underveis i et ansattforhold.



Figur 22 - FS4: Videreutvikling
(egenprodusert)

2.9 Teoretiske avgrensninger

Oppgaven søker ikke å forstå hvor dypt en mening ligger i en person, og skiller derfor ikke mellom holdninger og verdier. Likeså trekker vi ikke en delelinje mellom egenskaper og holdninger/verdier da disse i praksis vil kunne flyte over hverandre. Eksempelvis kan ydmyk sees på som en egenskap (noe en er), mens ydmykhet kan sees på som en holdning/verdi (noe en har).

Å skille mellom forståelse og kunnskap er heller ikke inkludert da disse elementene henger tett sammen. Eksempelvis kan en prosjektleder ha solid kunnskap om prosjektledelse ved at

vedkommende besitter god hukommelse og har deltatt på et informativt kurs tidligere i yrkeslivet, men uten forståelse vil ikke denne kunnskapen kunne omsettes til praksis da vedkommende ikke vil skjønne den tiltenkte meningen bak kunnskapen og hvordan den kan omsettes til praksis.

En annen avgrensning er at oppgaven ikke problematiserer motsetninger og utfordringer som er avdekket knyttet til ulik bruk i litteraturen av begreper som ferdigheter, kompetanse, egenskaper og kunnskap.

3 Metode

Metode er en strategi for hvordan man skal gå frem for å bringe frem gyldig og troverdig kunnskap i forskningen (Jacobsen, 2015). Valg av metode vil være avhengig av både forskerens oppfattelse av virkeligheten, og forskningsspørsmålene det søkes svar på. Dette kapittelet redegjør for valg av metode, samt en beskrivelse av forskningsdesign og bakgrunnen for dette. I tillegg beskrives datainnsamlingen, utvalgsriterier og seleksjonsprosess, samt vurderinger rundt studiens kvalitet og forskningsetikk.

3.1 Forskningsdesign og metodevalg

Valg av undersøkelsesopplegg eller forskningsdesign gjøres basert på hva som er best egnet i forhold til den definerte problemstillingen (Jacobsen, 2015). Et forskningsdesign kan oppsummeres som «*en logisk plan for å komme fra A til B, der A kan defineres som de initielle spørsmålene man ønsker besvart, og B er konklusjoner eller svar på disse spørsmålene*» (Yin, 2003, s. 20). De metodene man velger å benytte i forskningen beskriver forskningsdesignet (Busch, 2019). Et *intensivt design* vil være egnet for å gå i dybden på et fenomen og samle data fra et fåtall kilder, mens ved *ekstensiv design* studeres mange enheter med hensikt å kartlegge hvorvidt et fenomen er vanlig eller ikke (Busch, 2019; Jacobsen, 2015). Måten dataene samles inn på henger sammen med valg av intensivt vs. ekstensivt design (Busch, 2019). Ønsker man å gå i dybden vil en kvalitativ undersøkelse med få enheter som man kan fokusere på være å foretrekke. Slike studier betegnes som «*virkelighetsnære*» (Thomassen, 2012), ved at man tar utgangspunkt i objektene man studerer, deres kontekst og virkelighetsforståelse. Kvantitative undersøkelser egner seg bedre i ekstensive opplegg der man undersøker mange enheter, med tilhørende store datamengder (Busch, 2019).

I lys av problemstillingen og de tilknyttede forskningsspørsmålene har vi valgt et intensivt opplegg med en kvalitativ tilnærming. Bakgrunnen for dette er at det søkes å finne en nyansert beskrivelse, problemstillingen gjør det vanskelig å kvantifisere et svar, og problemstillingen er uklar i den forstand at kunnskapen om problemstillingen er mangelfull før undersøkelsene skal utføres (Jacobsen, 2015). Det siste punktet forsterker en annen fordel med kvalitativ metode; muligheten for fleksibilitet i prosessen. Forskningsspørsmålene rettes også mot spesielle miljøer (prosjektorganisasjoner i norske virksomheter), og forsøker å besvare fenomener innenfor dette

miljøet (Repstad, 2007). Et kvantitativt design ved bruk av f.eks. spørreskjema ville i større grad kunne bidra til å generalisere fenomenet, da man i et ekstensivt opplegg kunne nådd betydelig flere respondenter og virksomheter. Ved en slik tilnærming ville man måtte justert forsknings-spørsmålene, da disse legger opp til rikere svar der det vil være behov for å bore dypere i respondentenes erfaringer og forståelse. Et ideelt forskningsopplegg ville vært å kombinere disse, slik at man undersøker mange enheter og samtidig forsker på mange variabler (Jacobsen, 2015).

Det valgte opplegget med et begrenset utvalg medfører at man ikke kan si noe generelt om problemstillingen utover det faktiske utvalget. Selv ikke i virksomheten respondenten tilhører vil man kunne si noe om den generelle oppfattelsen av problemstillingen; til det er utvalget i virksomheten for snevert. På den annen side forventes det å finne noen likhetstrekk mellom virksomhetene som inngår i utvalget, og man kan på den måten antyde hvor ytterligere forskning bør gjennomføres, eller komme med generelle betraktninger rundt gap som er felles på tvers av virksomhetene. En rikere datainnsamling kunne derfor vært sikret gjennom en spørreundersøkelse i tillegg til kvalitative intervjuer, for på den måten å både kunne forsket på fenomenet, men også til en viss grad kartlegge utbredelsen av utfordringene som avdekkes gjennom intervjuene. Dette ville gitt en sikrere basis for tolkning (Repstad, 2007). Dette ble ikke gjennomført med tiden vi hadde til rådighet, da en slik fremgangsmåte ville vært betydelig mer ressurskrevende.

Et annet perspektiv som inngår i et forskningsdesign er tidspunktet eller tidsrommet undersøkelsen gjennomføres i. Tverrsnittstudier gjøres i et gitt tidspunkt, og vil da gi et øyeblikksbilde av virkeligheten. Et slikt opplegg er kostnadseffektivt, og kan gi en presis beskrivelse av fenomenet i det aktuelle tidspunktet (Jacobsen, 2015). Tverrsnittsundersøkelser kan dog ikke si noe om hvordan et fenomen opptrer eller endres over tid, da må man heller gjennomføre en tidsseriestudie. Tidsseriestudier er bedre egnet dersom man har til hensikt å påvise kausalitet rundt et fenomen, eller endring over tid (Busch, 2019; Jacobsen, 2015).

I vår undersøkelse var målet å kartlegge hvordan et lite utvalg norske virksomheter vektlegger et ferdighetssett hos en spesifikk gruppe i virksomheten. Denne kartleggingen hadde til hensikt å peke på hvordan nå-situasjonen fortoner seg, uten å peke på forhold rundt kausalitet eller i hvilken grad denne vektleggingen endres over tid. Det var derfor naturlig å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, i form av en «små-N-studie» (Jacobsen, 2015). I tillegg spiller også her ressurskapasiteten en rolle, da det ville vært vanskelig tidsmessig å gjennomføre en tidsseriestudie. I de tilfellene virksomhetene har konkrete planer rundt forbedring knyttet til vektlegging av myke

ferdigheter ville det vært svært interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse om noe tid, for å se på kausaleffekten av de implementerte planene og tiltakene.

Hoveddesignet i vårt forskningsdesign er casestudie, der vi benytter prosjektorganisasjoner i et utvalg norske virksomheter som undersøkelsesenheter. I en casestudie studeres et fenomen i situasjonen fenomenet utvikler seg, det er med andre ord sterkt tilknyttet konteksten (Busch, 2019; Jacobsen, 2015; Repstad, 2007). Dette designet gjør at man kan gå dypt inn i undersøkelsesenheten og opparbeide seg god innsikt om fenomenet; man kan gi «tykke beskrivelser» - detaljerte beskrivelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Casestudie egner seg også godt til å se virkeligheten i lys av eksisterende teori, for så å kunne enten bekrefte eksisterende forskning, eller sette spørsmålsteget ved etablerte teorier og begreper (Repstad, 2007). Begrensningene i en casestudie vil være vanskeligheter rundt statistisk generalisering av funn fra en enkeltcase, samt at designet ikke er særlig egnet til å påvise kausale sammenhenger (Jacobsen, 2015). For å bøte på disse svakhetene har vi valgt å gjennomføre sammenlignende casestudier der man benytter seg av den samme undersøkelsesenheten i fire ulike virksomheter. Dette ble gjort for å kunne antyde noe om teoretisk generalisering; ser man de samme tendensene på tvers av de involverte virksomhetene, og kan man basert på det gjøre noen generelle antakelser.

Målet med denne studien er å kartlegge hvordan en ferdighetstype påvirker et fagfelt, og utvikle kunnskap i dette feltet, da vi via litteraturgjennomgangen avdekket gap i eksisterende forskning. I så måte ligger det en antakelse til grunn om at dette er et faktisk fenomen der man har et kunnskapsgap, og at dette har en påvirkning – uten at en hypotese eller teori har blitt presentert. Denne antakelsen utforskes gjennom en pragmatisk, abduktiv tilnærming der vi kontinuerlig veksler mellom empiri og teori (Jacobsen, 2015). Studieenheten som undersøkes er prosjektorganisasjoner i virksomheter. Vi har en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2015) til studien, da vi anser at prosjektorganisasjoner er et samfunnsskapt fenomen som er i kontinuerlig endring.

Virkelighetsforståelsen i organisasjonen vil formes av opplevelsene, situasjonene og interaksjonene mellom medlemmene i organisasjonen. Den sosiale virkeligheten er altså ikke objektiv, men forstås ulikt fra person til person. Ontologisk posisjonerer vi oss dermed i konstruktivismen.

Utforskningen av problemstillingen taler for et eksplorerende, intensivt design, da det fordrer nyansering, dybdekunnskap og åpenhet i forhold til kontekst (Jacobsen, 2015). Empirien for oppgaven baserer seg på dybdeintervjuer gjennomført i prosjektorganisasjonen til ulike virksomheter, ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide.

3.2 Søke- og seleksjonsprosess for litteraturgjennomgang

Det eksisterer en del forskning på ulike aspekter ved myke ferdigheter og prosjektledelse. En litteraturgjennomgang av utvalgte deler av denne forskningen har bidratt til det teoretiske rammeverket, i tillegg til at den har ført til en presisering av opprinnelige problemstilling og forskningsspørsmål. Det ligger i litteraturgjennomgangens natur at datamengden kan være enorm, derfor blir man nødt til å foreta visse avgrensninger i utvalget, som inkluderings- og eksklusjonskriterier og søkestrategi (Gough, Oliver & Thomas, 2017). På denne måten innskrenker man mengden publikasjoner til et mer håndterlig utvalg.

Følgende kriterier er lagt til grunn:

- Litteraturgjennomgangen skal kun inneholde fagfelleverderte, engelskspråklige artikler
- Artiklene skal være publisert i perioden 2005 til 2020
- Temaet eller problemstillingen i artiklene må fokusere på myke verdier (eller tilsvarende betegnelse) sett i sammenheng med hvordan disse påvirker prosjekter eller prosjektledelse
- Forskningen i artiklene bør være gjennomført i vestlige land, eller land hvis kultur kan sammenlignes i med vestlige land innenfor prosjektledelse
- Fortrinnsvis bør forskningen i artiklene ha fokus på et generisk prosjekt-/prosjektledelseperspektiv, fremfor et smalt og spesifikt prosjekt innen en bestemt bransje

Begrunnelsen for kriteriene er som følger:

- Fagfellevurdering sikrer en viss form for kvalitetssikring på artiklene, ved at disse er gjennomgått av andre eksperter på fagfeltet før forskningen er publisert (Svartdal, 2020). Kravet til artikkelens språk har en mer pragmatisk begrunnelse
- Gjennom et litteratursøk på tematikken viste det seg at mellom 50 og 60 prosent (avhengig av hvilken database søket ble gjennomført i) av relevante artikler var publisert i perioden 2015 til 2020. I tillegg er det grunn til å anta at nyere artikler til dels baserer seg på de eldre, har mer nyansering i forskningen, samt at nye elementer belyses. Imidlertid ble utvalget noe snevert i denne perioden, slik at kriteriet ble endret til perioden fra 2005 til 2020
- For å kunne besvare problemstillingen må empirien dreie seg rundt samme tematikk
- Det er ønskelig at studiens resultat kan benyttes i norske virksomheter, dermed bør empirien reflektere forhold som kan overføres til norske organisasjoner og kultur

- Forskning rettet mot prosjekt som prosess og/eller prosjektledelse som fagfelt vil enklere kunne brukes som direkte datagrunnlag. I motsatt fall kan det være vanskeligere å generalisere forskningens problemstilling og resultat, noe som vil påvirke studiens gyldighet.

Søkestrategi

Innhenting av artikler brukt i litteraturgjennomgangen ble gjort gjennom søk i ulike databaser.

Databasene som ble benyttet var Oria, Scopus og ScienceDirect. Oria er en portal med tilgang til materiale som finnes ved norske fag- og forskningsbibliotek (Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning, 2020), og er en del av BIBSYS (nasjonalt biblioteksystem for norske fag- og forskningsbibliotek). Scopus er en kildenytral database med sammendrag og siteringer fra fagfelleverderte publikasjoner. Resultatene fra databasesøk gir også lenke til fulltekstversjon av publikasjonen (Elsevier, 2019). ScienceDirect er en plattform som leverer databasetjenester der man kan søke i over 16 millioner fagfelleverderte artikler, med digitalt arkiv tilbake til 1823 (Elsevier, 2018). Disse tre databasene ble valgt på bakgrunn av potensiell bredde og mengde i resultater, våre egne tidligere erfaringer, samt anbefaling fra veileder.

Det ble forsøkt med ulike varianter av søkeord som «soft skills», «human skills» og «project management», og kombinasjoner av disse, for å oppnå treff som i størst mulig grad oppfylte utvalgsriteriene. Etter hvert som interessante artikler dukket opp, ble disse hurtig lest gjennom for å bekrefte eller avkrefte om artikkelen kunne benyttes videre. I denne prosessen ble interessante referanser plukket opp, og disse artiklene ble følgelig også hentet inn som aktuell empiri for studien.

Søkeord	Scopus	Science direct	Oria
soft skills + project management	568	21834	42559
"soft skills" + project management	469	1642	6245
"soft skills" + "project management"	281	500	1468
human skills + project management	5796	111546	367214
"human skills" + project management	51	1449	1978
"human skills" + "project management"	25	207	250

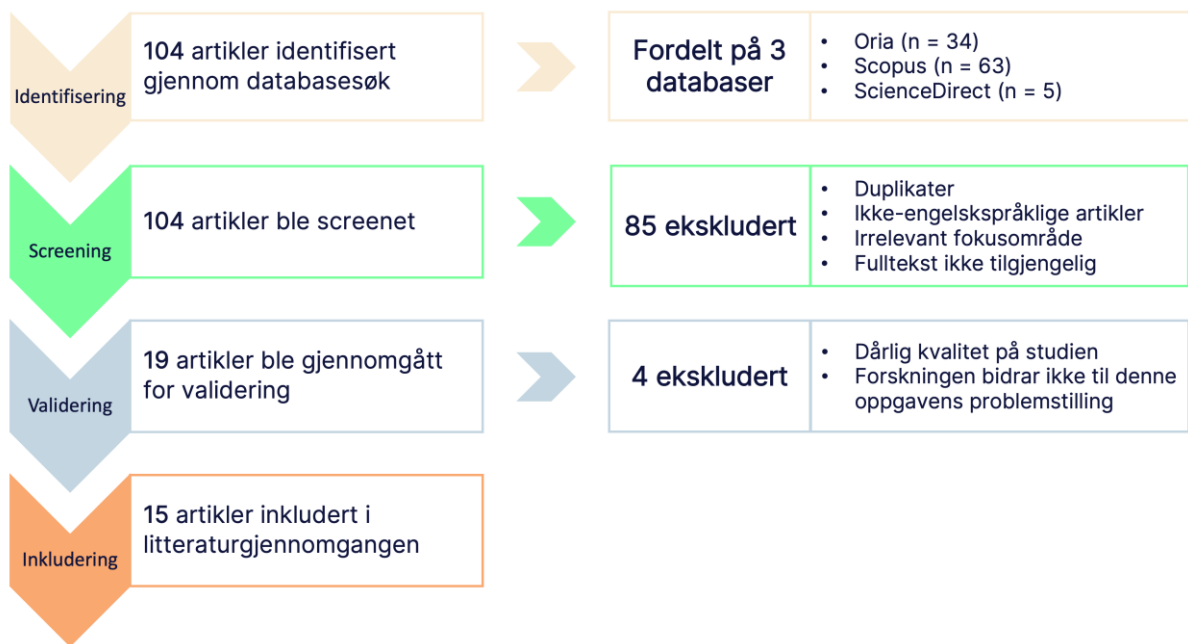
Figur 23 - Søkeord og antall treff (egenprodusert)

Seleksjonsprosess

De initiale søkene uten avgrensninger resulterte i for mange treff til at det var håndterbart. Søkene ble derfor raffinert ved å søke etter spesifikke termer i første omgang, ref. figur 23. Dernest ble søkene avgrenset til årstall for publisering. Denne avgrensningen viste seg å resultere i en del

relevante treff. Ennå var det likevel mange treff som falt utenfor tematikken, særlig på grunn av at søkefrasen «project management» også ga treff på selve tidsskriftet artikkelen var publisert i. For å ytterligere avgrense søket ble det gjort søk i titler på project, samt human skills + project.

Gjennom å bruke en kombinasjon av disse søketreffene, deretter bruk av eksklusjonskriteriene og kritisk gjennomlesing av sammendrag ble treffene redusert ned til totalt 15 artikler. Prosessen er vist i PRISMA-flytskjemaet i figur 24.



Figur 24 - PRISMA flytskjema utvalgsprosess (egenprodusert)

Litteratursøket ga en rekke treff på forskning på feltet verden over, og utvalget i litteraturgjennomgangen er hovedsakelig forskning gjort i Europa, med noen unntak. Det er tilsynelatende ingen publisert forskning som tar for seg norske forhold, og norske virksomheters forhold til viktigheten av myke ferdigheter innenfor prosjektledelse. Endelig utvalg er vist i figur 25.

År	Forfattere	Tittel
2007	Edward Muzio, Deborah J. Fisher, Erv R. Thomas & Valerie Peters	Soft Skills Quantification (SSQ) for Project Manager Competencies
2008	Syed Azim, Andy Gale, Therese Lawlor-Wright, Richard Kirkham, Ali Khan & Mehmood Alam	The importance of soft skills in complex projects
2008	Ira Pant & Bassam Baroudi	Project management education: the human skills imperative
2010	Deborah H. Stevenson & Jo Ann Starkweather	PM critical competency index: IT execs prefer soft skills
2010	M. Alam, A. Gale, M. Brown & A.I. Khan	The importance of human skills in project management professional development
2013	Maxwell Chipulu, Jun Guan Neoh, Udechukwu Ojiako & Terry Williams	A Multidimensional Analysis of Project Manager Competences
2015	Marly Monteiro de Carvalho & Roque Rabechini Junior	Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills
2017	Luis Ballesteros-Sanchez, Isabel Ortiz-Marcos, Rocio Rodriguez-Rivero & Jesus Juan-Ruiz	Project Management Training: An Integrative Approach for Strengthening the Soft Skills of Engineering Students
2018	Jiwat Ram & Ding Ronggui	Research and development projects - An empirical investigation of project managers' traits
2018	Helmut Wanivenhaus, Jure Kovac, Anja Žnidarsic & Igor Vrecko	Vienna Construction Projects: Redirection of Project Management Critical Success Factors—More Focus on Stakeholders and Soft Skills Development
2018	Jian Zuo, Xianbo Zhao, Quan Bui Minh Nguyen, Tony Ma & Shang Gao	Soft skills of construction project management professionals and project success factors
2019	Jeferson Carvalho Alvarenga, Robson Rosa Branco, André Luis Azevedo Guedes, Carlos Alberto Pereira Soares & Wainer da Silveira e Silva	The project manager core competencies to project success
2019	Umer Zaman, Zulaikha Jabbar, Shahid Nawaz & Mazhar Abbas	Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity – performance relationship
2020	Mihaela Luțaș, Răzvan Nistor, Marius Radu and Ioana Beleiu	Perceptions Regarding The Profile Of An Ideal Project Manager
2020	José Magano, Cláudia Silva, Cláudia Figueiredo, Andreia Vitória, Teresa Nogueira & Maria Alzira Pimenta Dinis	Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies — A Mixed-Method Approach

Figur 25 - Oversikt over artikler i utvalg (egenprodusert)

3.3 Dybdeintervjuer

Gitt tidsrammen og forventet omfang i oppgaven var det naturlig å gå i dybden på noen få virksomheter. Den pågående pandemisituasjonen rundt COVID-19 satte også noen begrensninger i forhold til hva slags type kvalitativ metode som kunne gjennomføres, samt måten empirien skulle samles inn på. Observasjon ble forkastet som en nær umulig metode grunnet at mange virksomheter har innført smittebegrensende tiltak som gjør at de ansatte i hovedsak jobber individuelt på hjemmekontor. Fokusgruppeintervju ble av samme årsak problematisk, og dermed gjensto individuelt, åpent intervju.

Intervjuene ble strukturert ved hjelp av en intervjuguide med åpne svar, altså semi-strukturerte intervjuer. Årsaken til at denne formen ble valgt er flere: basert på gjennomgangen av eksisterende forskning forelå det noen resultater man ønsket å kontrollere opp mot norske forhold; man ønsket å belyse forskningsspørsmålene gjennom analysemodellen fra samtlige respondenter; og man ønsket å begrense kompleksiteten (Jacobsen, 2015). For å ha mulighet til å bore dypere i svar eller fortellinger fra intervjuobjektene, ble åpne svar foretrukket fremfor faste svaralternativer.

3.3.1 Utvalgsriterier

Utvalget i en kvalitativ undersøkelse vil være et strategisk utvalg der respondentene velges ut basert på fenomenet man ønsker å gå i dybden på (Jacobsen, 2015). For å besvare forskningsspørsmålene som er definert, fokuseres det på tre roller innen prosjektorganisasjonen til virksomhetene: prosjektkontor/fagansvarlig prosjektledelse, prosjektleder og prosjekteier.

Virksomhetene som skal inngå i utvalget er plukket ut basert på følgende kriterier:

- Virksomheten ser på prosjektledelse som et eget fagfelt og har egne prosjektledere
- Virksomheten har en portefølje av prosjekter og fastsatte prosesser for å håndtere disse
- Virksomheten har en merittliste innenfor denne typen aktivitet, med et opplevd press på leveranser innenfor stramme krav rundt tid/kost/kvalitet
- Virksomhetene dekker samlet sett de ulike prosjektforståelsene til Bjordal (2016), samt prosjektypene til (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015), gjennom sine prosjekter

Det er ønskelig med en viss bredde i forhold til virksomhetene som inkluderes, samtidig som antallet må være overkommelig gitt tiden til rådighet. Det er derfor valgt ut 4 virksomheter og følgelig 12 respondenter. Ved eventuell metning vil antallet respondenter kunne reduseres, men det antas at siden respondentene innen hver virksomhet innehar ulike roller, samt at det forventes noe ulik praksis på tvers av virksomheter, så vil man ikke oppnå metning.

Den endelige utvelgelsen av virksomhetene i utvalget ble gjort på bakgrunn av tilgjengelighet gjennom forskernes eget nettverk. Respondentenes rolle og intern tilknytning til virksomhet vises i figur 26. Av behov for anonymisering knyttes verken respondent eller virksomhet til ID med navn. Kobling av respondent-ID til virksomhetstype ville vært interessant dersom man var ute etter å

sammenligne resultater basert på disse metadataene, men denne studiens formål gjorde at det ikke ble ansett som nødvendig opp mot fordelene knyttet til høyere grad av anonymitet.

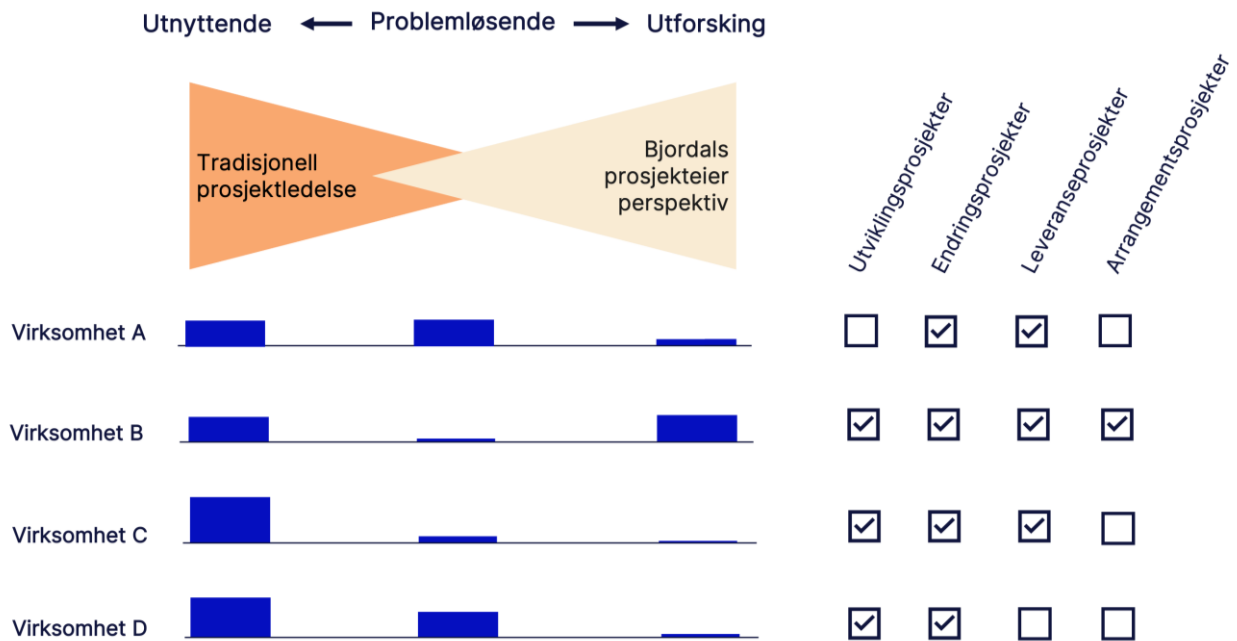
Virksomhetene som ble valgt inkluderte:

- Direktorat innenfor justis- og beredskapssektoren med over 300 ansatte
- Ingeniørkonsern innenfor industri- og teknologisektoren med over 9.000 ansatte
- Konsulentfirma innenfor teknologisektoren med over 1.500 ansatte
- Nettselskap i et større energikonsern med over 300 ansatte

ID	Virksomhet	Rolle	Intervjulengde (transkribert)	Intervjulengde (tid)
A1	A	Fagansvarlig prosjektleder	69 sider	01:56:02
A2	A	Prosjektleder	50 sider	01:42:53
A3	A	Prosjekteier	74 sider	01:51:07
B1	B	Fagansvarlig prosjektleder	58 sider	01:37:26
B2	B	Prosjektleder	65 sider	01:32:05
B3	B	Prosjekteier	40 sider	01:38:00
C1	C	Fagansvarlig prosjektleder	52 sider	01:47:21
C2	C	Prosjektleder	64 sider	01:51:08
C3	C	Prosjekteier	61 sider	01:49:50
D1	D	Fagansvarlig prosjektleder	55 sider	01:49:04
D2	D	Prosjektleder	49 sider	01:35:38
D3	D	Prosjekteier	44 sider	01:36:33
		SUM	681 sider	20:47:07

Figur 26 - Oversikt over respondenter (egenprodusert)

Prosjektene som ble gjennomført i virksomhetene dekker de ulike prosjektforståelsene, med noe mer vekt på det tradisjonelle prosjektperspektivet med prosjekt som utnyttende leveranseform (Bjordal, 2016), se figur 27. Prosjektypene inkluderte alt fra utviklingsprosjekter (virksomhet B, C og D), leveranseprosjekter (virksomhet A, B og C), endringsprosjekter (virksomhet A, B, C og D), samt noen mindre arrangementsprosjekter (virksomhet B) (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).



Figur 27 - oversikt over prosjektforståelse og -typer i utvalgte virksomheter (egenprodusert etter Bjordal (2016) og Skyttermoen & Vaagaasar (2015))

3.3.2 Intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide. Denne guiden har til hensikt å sikre at man under intervjuet kommer inn på temaene man ønsker å belyse (Jacobsen, 2015). Guiden er strukturert i fire faser. Den første fasen setter rammen under intervjuet og er en mer uformell prat for å løsne opp eventuelle spenninger mellom respondent og forsker. Fase to er en overgangsfase der respondenten fritt forteller om egen rolle i virksomheten, bakgrunn og erfaringer. Samtidig vinkles intervjuet inn mot temaet prosjektledelse. Tredje fase er selve hovedfasen, der man fokuserer på spørsmål knyttet til forskningsspørsmålene. Den siste fasen er en oppsummering av intervjuet, hvor man gjør eventuelle avklaringer og respondenten får mulighet til å fritt legge til eventuell tilleggsinformasjon før intervjuet rundes av. Intervjuguiden ble ikke sendt ut på forhånd da vi ikke ønsket at respondentene skulle fokusere på myke ferdigheter før det ble relevant.

Etter at den opprinnelige intervjuguiden ble ferdigstilt, ble denne testet på en uavhengig prosjektleder for å verifisere at guiden var strukturert på en fornuftig måte, og for å sikre flyt under de kommende intervjuene. Personen som inngikk i denne testen var ikke en del av utvalget, men hadde tilknytning til en av virksomhetene i utvalget. Samtidig ble formuleringen av spørsmålene i guiden testet for å utelukke eventuelle uklarheter eller misforståelser. Denne testingen medførte

justeringer for å spisse spørsmålsstillingen, samt tillegg av enkle casebeskrivelser som foranledning for flere av spørsmålene for å sikre et mer likt utgangspunkt mellom respondentene. Erfaringen med intervjuguiden etter de tre første intervjuene medførte at det ble gjort mindre justeringer før det fjerde intervjuet. Vi så at enkelte spørsmål fløt over i hverandre, så disse ble slått sammen – uten at innhold fra disse spørsmålene forsvant på veien, de ble kun omformulert. Svarene på sammenslåtte spørsmål vil være det samme som om spørsmålene ville vært delt i to separate spørsmål. I tillegg ble det gjort en presisering på ett spørsmål, da vi observerte at to av de tre første respondentene ba om ytterligere forklaring før de kunne besvare spørsmålet.

3.3.3 Intervjuprosessen

Respondentene ble plukket ut fra forskernes eget profesjonelle nettverk. Relevante kontaktpersoner i virksomhetene ble kontaktet, enten via epost eller personlig kontakt, og deretter forespurt om mulige kandidater til deltakelse i studien. Disse kandidatene ble i tur kontaktet via epost, der informasjonsskriv og samtykkeskjema var vedlagt. Dersom kandidatene var villige til å delta i prosjektet, ble samtykke gitt via epost og det ble avtalt tidspunkt for intervju. Intervjuene ble gjennomført digitalt ved bruk av samarbeidsplattformen Microsoft Teams. Valg av plattform ble tatt på bakgrunn av tilgjengelighet og egen erfaring. Årsaken til at intervjuene ble avholdt digitalt var i all hovedsak pandemisituasjonen ifm. COVID-19, men også på grunn av fleksibiliteten dette gir kontra personlig oppmøte.

Alle intervjuene ble gjennomført med begge forfatterne til stede. I forkant av intervjuene ble det gjort et valg i forhold til hvordan intervjuene skulle gjennomføres, og hva slags rolle hver intervjuer skulle ha. Innledningsvis presenterte begge intervjuerne seg, og når selve intervjuet startet fungerte én som fast intervjuer, mens den andre forholdt seg taus og tok notater. Etter hver hovedbolk i intervjuguiden koblet “den tause” seg på ved behov for oppfølgingsspørsmål eller oppklarende informasjon. Rollefordelingen ble beholdt gjennom samtlige intervjuer. Bakgrunnen for inndelingen var at vedkommende som fungerte som hovedintervjuer hadde bredere fagkunnskap innen prosjektledelse, og hadde derfor bedre forutsetninger for å grave dypere eller bredere ved behov. En bonus ved å inneha samme rolle over 12 intervjuer er at man blir tryggere og mer effektiv i rollen, samt at man sikrer mer lik gjennomføring enn dersom man skulle rullert på rollene.

Erfaringene etter at ca. halvparten av intervjuene var avholdt gjorde at man hurtigere kunne fokusere på områder som opplevdes viktigere for problemstillingen, spesielt dersom respondentens svar begynte å skli ut i en eller annen retning. Tidsmessig ble alle intervjuer satt opp med en tidsramme på to timer, der man anla en 10-15 minutters pause i midten av intervjuet. Samtlige intervjuer ble avsluttet innenfor tidsrammen, og intervjuene hadde i gjennomsnitt en varighet på om lag 1 time og 45 minutter inklusive pause.

3.3.4 Behandling av intervjudata

Etter at et intervju var gjennomført ble lydopptaket transkribert umiddelbart. Måten dette ble gjort på var å benytte transkriberingsfunksjonalitet i Office 365, der lydfilen ble importert og autotranskribert. Denne automatiseringen av transkriberingen er meget tidsbesparende, en lydfil på om lag to timer tar i underkant av 15 minutter for programvaren å gjennomføre. Vi fant at resultatet fra denne transkriberingen lå nært anslagsvis 80% nøyaktighet. Det var derfor behov for kvalitetskontroll, særlig slangord og dialekter viste seg vriene å autotranskribere. Derfor ble hvert opptak gjennomlyttet av begge to, og nødvendige korrigeringer ble gjennomført.

Transkriberingenes lengde varierte fra 40 til 74 A4-sider, med et gjennomsnitt på 57 sider og et totalt sideantall på 681. Ved gjennomlyttingen ble analysemodellen benyttet, og sentrale synspunkter og sitater knyttet til forskningsspørsmålene ble ordrett notert i et regneark. I det samme regnearket ble frittstående notater fra intervjuet også lagt inn. Det ble benyttet åpen koding av rådataene, der de først ble gruppert etter forskningsspørsmålene, for så å bli delt inn i underkategorier som bygger opp under forskningsspørsmålene. Dette bidro til å forenkle analysen ved å kunne forholde seg til mindre, kategoriserte data fremfor et stort datasett (Jacobsen, 2015).

Relevante data er trukket frem i kapittel 4 og 5 i form av sitater, sammenstilling i tabeller eller kvalitative beskrivelser. Respondentene er ikke alltid ordrett gjengitt av hensyn til lesbarhet, men er forsøkt formulert slik at riktigheten og meningen bak sitatet beholdes. For å bevare personvernet benyttes IDen til den enkelte respondent ved sitater, og eventuelle særegenheter som gjør det mulig å skille mellom virksomhetene er forsøkt anonymisert.

3.4 Oppfølgende undersøkelser

Under analysen av rådataene meldte behovet for noe mer detaljert informasjon seg innenfor to aspekter; hvordan prosjektlederutdanning i akademia og kursholding fokuserer på myke ferdigheter, samt hva slags evaluering og kursing som blir gjort av prosjektledere vs. linjeledere i de involverte virksomhetene i studien.

3.4.1 Oppfølging av akademia og kursleverandører

Vi sendte ut e-poster til høyskoler og universiteter som tilbyr utdanning i prosjektledelse, der graden av søkelys på myke ferdigheter ble etterspurt, samt metoder for undervisning. I tillegg til en del skriftlige tilbakemeldinger ble det også gjennomført noen samtaler med ulike representanter fra akademia og kursholdere, da flere av de vi tok kontakt med ønsket å svare ut problemstillingen mer utførlig, og samtidig få høre mer om denne studiens innhold. Samtalene ble gjennomført på Microsoft Teams, og det ble ikke tatt opp lyd eller bilde fra disse samtalene.

3.4.2 Oppfølging av HR-avdelinger

Det ble deretter gjennomført kortere, uformelle samtaler over Teams med HR-representanter fra de fire virksomhetene i utvalget. Årsaken til dette var å kontrollere noen av funnene våre, eksempelvis: er respondentens svar på evaluering av ledere i virksomheten i samsvar med hva virksomheten faktisk gjør? Samtalene ble etterspurt via kontaktpersonene i hver virksomhet, de ble avtalt direkte med hver respondent, og gjennomført over Microsoft Teams uten at det ble tatt opp lyd eller bilde fra disse samtalene.

3.5 Studiens kvalitet

En studies kvalitet vil avhenge av hvorvidt man har funnet svar på det man ville finne ut av, og at man kan stole på disse svarene. I denne oppgaven har vi lagt definisjonene fra Jacobsen (2015) til grunn, og benytter begrepene intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet. *Intern gyldighet* dreier seg om resultatene, og om disse kan oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015), altså om

resultatene gjenspeiler virkeligheten. Den *eksterne gyldigheten* beskriver i hvilken grad funnene kan generaliseres, eller overføres, til andre utvalg enn det som er undersøkt i studien (Jacobsen, 2015). En studies *pålitelighet* handler om hvorvidt man kan stole på resultatene studien har kommet frem til (Jacobsen, 2015).

Intern gyldighet

Funn i en studie baserer seg på data som stammer fra kilder, i dette tilfellet fra respondenter som er ansatt i ulike virksomheter. For å kunne si noe om intern gyldighet må man i første rekke vite noe om disse respondentene. Under arbeidet med kartlegging av utvalget ble det bestemt at man ønsket å se på ulike deler av prosjektorganisasjonen, og da ulike roller i denne. Basert på ønsket utvalg og respondentene i undersøkelsen er det ingen avvik; alle roller i ønskede virksomheter ble intervjuet. I retrospekt ser man imidlertid at man i tillegg kunne hatt med en representant fra en prosjektgruppe/prosjektteam som ikke hadde en lederrolle. Denne personen ville i større grad kunne gi en uhildet forventning om hvilke myke ferdigheter vedkommende prefererte hos en prosjektleder. Når en prosjektleder (eller prosjekteier/fagansvarlig) selv skal vurdere slike forventninger, kan vedkommende i større grad farges av egen erfaring og rolle. Respondentene har alle imidlertid tidligere bekledd rolle som prosjektgruppedlem, og vi vurderer derfor at de evner å sette seg inn i denne rollen i de fasene av intervjuet der dette etterspørres.

Utvalget i studien er alle førstehåndskilder, som er tett på organisasjonen i det daglige virket, og som dermed kan uttale seg kvalifisert. I gjennomsnitt har respondentene vært i virksomheten i over 8 år, gjerne i flere roller i prosjektorganisasjonen, noe som styrker kjennskap til virksomheten og respondentenes evne til å gi riktig informasjon (Jacobsen, 2015). Flere av respondentene har også tidligere erfaring fra prosjektroller i andre virksomheter, og ansees dermed å inneha nødvendig faglig tyngde. Når det gjelder en kildes vilje til å gi riktig informasjon kan det være ulike interesser som taler for å gi feilaktige opplysninger, eller fordreining av sannheten. Dette kan være vanskelig å kontrollere for, men det er to elementer som reduserer denne risikoen. Samtlige intervjuer ble anonymisert, slik at uttalelser ikke enkelt skal kunne spores til respondenten. I tillegg fantes det en viss mulighet for validering av informasjonen opp mot de to andre respondentene fra samme virksomhet. En annen faktor som kan legge bånd på hva slags informasjon en kilde oppgir, er konteksten vedkommende befinner seg i. Samtlige intervjuer ble gjort via Teams, og respondentene

befant seg på hjemmekontor uten kollegaer i nærheten. Det ble heller ikke observert andre personer rundt intervjuobjektene som kunne påvirke intervjusituasjonen.

Dataene ble samlet inn på et relativt sent tidspunkt i studiet, så sent som tidsfristene tillot. Dette ga oss mulighet til å få mest mulig kunnskap om fenomenet, teorien bak, samt eksisterende forskning, noe som satte oss bedre i stand til å gjennomføre intervjuer om tematikken. Det ble gjennomført 12 intervjuer i løpet av seks uker (inkludert én ukes påskeferie) i perioden mars-april 2021.

Intervjuene ble gjennomført med en semistrukturert intervjuguide, der spørsmålene var åpne og respondentene ble bedt om å reflektere over ulike perspektiver og tematikk. I tillegg til å besvare de åpne spørsmålene, opplevde vi at respondentene ofte reflekterte både bredt og detaljert. Dette førte flere ganger til at noen spørsmål ble besvart på eget initiativ av respondenten før spørsmålet hadde blitt stilt av intervjuerne, noe som kan styrke den interne gyldigheten (Jacobsen, 2015). Det ble foretatt flere oppsummeringer underveis i intervjuene for å sikre at vi hadde forstått/tolket respondenten korrekt, og avstemme eventuelle uklarheter. Samtlige intervjuobjekter ble gitt mulighet til å få en transkribert utgave av intervjuet (i tillegg til lydopptak), og én respondent (A1) ønsket sitatsjekk – noe som ble gjennomført via e-post.

Det foreligger, som påfølgende kapitler som gjelder funn og analyse vil vise, samsvar mellom resultatene i denne studien og eksisterende forskning på området, hvilket også bidrar til å styrke gyldigheten (Jacobsen, 2015). Imidlertid viser det seg at enkelte forhold avdekket i denne studien ikke er i samsvar med det tidligere forskning har påvist. Dette er dog forhold som ligger utenfor forskningsspørsmålene og problemstillingen i denne studien, men som likevel er interessante for å vise hvordan økende fokus og forskning på temaet myke ferdigheter gjennom de siste årene kan ha gitt ringvirkninger.

Ekstern gyldighet

I en kvalitativ studie som denne, er styrken en teoretisk generalisering – avdekking av fenomener (Jacobsen, 2015). Metodikkens natur, med få undersøkelsesenheter over en kort tidsperiode, gjør at man vanskelig kan overføre funn til en større populasjon. Respondentene i denne studien er et typisk utvalg, som spesifikt er valgt ut på bakgrunn av kompetanse, rolle og virksomhetstilknypning. Det ble foretatt intervjuer med fire forskjellige virksomheter, eller case, der man hadde tre personer med bestemte roller (og disse tre rollene var identiske i alle casene). Da man kun hadde

tre representanter fra hver virksomhet, opplevde vi i mindre grad metning under intervjuene. De store linjene begynte etter hvert å tegne seg, men det dukket stadig opp nyanser og nye perspektiv under intervjuene. Funnene viser at det på tvers av de fire virksomhetene er flere likhetstrekk når det gjelder besvaring av forskningsspørsmål og problemstilling, og at sannsynligheten for generalisering fra en kontekst (prosjektorganisasjon) til en annen, på tvers av virksomheter, økes (Jacobsen, 2015).

Pålitelighet

For å kunne stole på resultatene og funnene i en studie må man se på om disse har blitt påvirket under innhenting og analyse. I første rekke kan man vurdere selve undersøkelsesopplegget. Det er kjent at intervjueren har en effekt på den som intervjues (Jacobsen, 2015). Det ble lagt opp til så uformell stemning som mulig under intervjuene. Begge intervjuerne presenterte seg selv, profesjonelt og privat, og respondenten gjorde det samme. Etter en «oppvarmingsfase» der den største spenningen ble oppløst, fortsatte intervjuet med én av intervjuerne. Den andre intervjueren slo av sitt kamera og mikrofon, og opptrådte som observatør, tok notater, og brøt kun inn ved faste holdepunkter dersom det var behov for oppklaring. Denne måten å gjennomføre intervjuet på ble informert om i starten av intervjuet. Det ble vurdert at dette skapte en mer behagelig intervjusituasjon for respondenten, da vedkommende slapp å forholde seg til kamerabildet av en tredjepart som ikke direkte var involvert i intervjuet. Imidlertid kan dette også ha hatt en negativ effekt ved at respondenten kan ha følt ubehag ved at en tredjepart lyttet til og noterte ned det som ble sagt uten selv å vise seg, samt at vedkommende kan ha følt seg i mindretall (Repstad, 2007). Stemningen under intervjuene og tilbakemeldingene respondentene ga i forhold til dette tilsa imidlertid det motsatte. Vi mener denne ordningen ga oss en mer naturlig flyt i intervjuet og en mer åpen dialog underveis.

Flere av respondentene hadde kjennskap til en av intervjuerne fra tidligere profesjonelle sammenhenger, men ingen hadde kjennskap til begge. Slike kjennskap kan føre til utfordringer knyttet til pålitelighet. For å minimere eventuell påvirkning av resultatene var det viktig for oss at ingen av respondentene var i en aktiv relasjon, verken profesjonelt eller personlig, til noen av oss (eksempelvis gjennom roller som oppdragsgiver/ansatt/teamdeltager/familiære relasjoner). I tillegg ble alle intervjuer avholdt med begge intervjuerne til stede.

En annen effekt som kan påvirke påliteligheten er konteksteffekten. Som tidligere nevnt ble samtlige intervjuer avholdt digitalt, og alle respondentene befant seg på hjemmekontor. Dette ga intervjuobjektene kjente, behagelige og vante omgivelser. Det som kan sies å være kunstig er bruk av digitale plattformer for intervjugjennomføring. Intervjuene ble avholdt ett år etter at COVID-19-pandemien brøt ut, og i løpet av dette året har de fleste blitt vant med videokonferanser (i den grad de ikke var vant med dette tidligere). Vi ser derfor ikke på dette som noe begrensende i forhold til pålitelighet i denne studien. Samtlige intervjuer ble avtalt i god tid på forhånd, og respondentene bestemte i stor grad selv dato og tidspunkt for intervjuene. Dette var et bevisst valg for å sikre at respondentene selv kunne bestemme tid på døgnet, og gjøre eventuelle nødvendige forberedelser. Som tidligere nevnt ble informasjon om studien tilsendt respondentene. Forsikring om samtykke til opptak ble gjennomført i starten av hvert intervju, og ingen av respondentene hadde noe negativ innstilling til dette. Det ble avsatt to timer til hvert intervju. Samtlige intervjuer ble avsluttet innenfor oppsatt tid, og vi opplevde at respondentene fikk gitt den informasjonen de ønsket under intervjuene. Det ble også informert om, og oppfordret til, å ta kontakt i etterkant av intervjuene dersom respondenten kom på kompletterende informasjon, eller ny informasjon som kunne være relevant. Vi mottok ingen tilleggsinformasjon i etterkant, så vi anser at respondentene fikk svart ut det de ønsket.

Registrering av data ble som nevnt gjort gjennom lydopptak av intervjuene, med påfølgende transkribering. Det ble jobbet i parallell med funnene fra intervjuene, og når en av forfatterne anså seg ferdig med et førsteutkast, ble dette gjennomgått av den andre og vice versa. På denne måten ble dataene bearbeidet og diskutert i iterasjoner, og man fikk belyst eventuelle uklarheter eller uenigheter fortløpende.

3.6 Etikk

Gjennom denne masteroppgaven forholder vi oss til de forskningsetiske retningslinjene gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH, 2016). Da empirien ble innhentet gjennom bl.a. kvalitative intervjuer der personopplysninger ble behandlet, var denne datainnsamlingen meldepliktig. Det ble derfor innhentet nødvendig tillatelse fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) før respondentene ble kontaktet. Informasjonsskrivet som ble sendt respondentene var basert på NSD sin mal, og inneholdt også en samtykkeerklæring. Ovenfor respondentene ble det ettertrykkelig informert om at deltakelse var frivillig, man hadde mulighet til

å trekke seg når som helst uten å måtte oppgi noen grunn, og alle data ville bli slettet etter at masteroppgaven var levert. Dette er i henhold til forpliktelser som omhandler konfidensialitet, samt fritt og informert samtykke.

Det er ikke knyttet noen oppdragsgiver eller form for finansiering til denne oppgaven. Det skal nevnes at begge forfatterne har tilknytning til en eller flere av virksomhetene som inngår i utvalget. For å redusere risikoen for interessekonflikt og inhabilitet, samt styrke kravet om objektivitet, ble dette løst gjennom at samtlige intervjuer ble gjennomført med begge forfatterne til stede.

3.6.1 Lydopptak

Lydopptak av intervjuer er et verktøy for å sikre så korrekt gjengivelse av respondentene som mulig. Dette gjør det mulig å gjengi sitater korrekt, samt få med nødvendig kontekst. I tillegg gir det mulighet til å gjennomgå hele intervjuet flere ganger, man er ikke avhengig av å notere så mye under selve intervjuet og man kan dermed kvalitetssikre datafangsten bedre. Basert på dette var det ønskelig å foreta lydopptak av samtlige av intervjuene. Begge intervjuerne gjorde opptak av intervjuet for å sikre redundans i tilfelle tekniske problemer. Av praktiske og tekniske årsaker ble opptakene lagret digitalt på forskernes private enheter. Dette er i tråd med USNs retningslinjer for behandling av lydfiler i forskning (Universitetet i Sørøst-Norge, 2019). Det innebar bl.a. at kun forfatterne hadde tilgang til opptakene og dataene var anonymisert i filnavnet. Lagringsmediet dataene ble lagret på var kryptert og beskyttet med passord/biometriske data, samt to-faktor autentisering der dette var mulig.

3.6.2 Anonymisering

Jacobsen (2015) beskriver et ideal der utvalget som undersøkes skal kunne forbli anonyme, dvs. at det ikke skal være mulig å koble informasjonen mot enkeltpersoners identitet. Denne masteroppgaven tilstreber å oppnå dette idealet ved å ta i bruk følgende tiltak:

- Lydopptaksfiler navngis anonymisert på lagringsmedium ved bruk av koder. Dokument som kobler kode til person/virksomhet lagres separat og passordbeskyttet
- Det publiseres kun informasjon om hvilken rolle respondenten har, navn på respondent og virksomhet erstattes med bokstaver og tall i en ID

- Spesifikke steds-/bynavn der virksomhetene holder til publiseres ikke, og spesifikke kjennetegn i sitater erstattes med [forklarende tekst]

Siden det samtidig søkes åpenhet og transparens vil dette til en viss grad gå på bekostning av anonymiteten rundt virksomhetene, da forfatterne er tilknyttet hver sin virksomhet i utvalget. Dog vil det være vanskelig å koble roller til en spesifikk virksomhet, og siden utvalget består av flere virksomheter vil dette ytterligere vanskeliggjøre en identifisering.

4 Funn fra studien

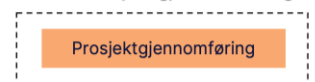
I dette kapittelet vil vi presentere funnene fra intervjuene basert på analysemodellen som vist i kapittel 2.8. Funnene er organisert etter de forskningsspørsmålene 1 – 4 fordelt på delkapitlene 4.1 – 4.4, før vi avslutter med en oppsummering av hovedfunnene i 4.5. Metodiske valg knyttet til behandling av intervjudata er gjennomgått i kapittel 3.3.4.

4.1 Forskningsspørsmål 1 – Prosjektgjennomføring

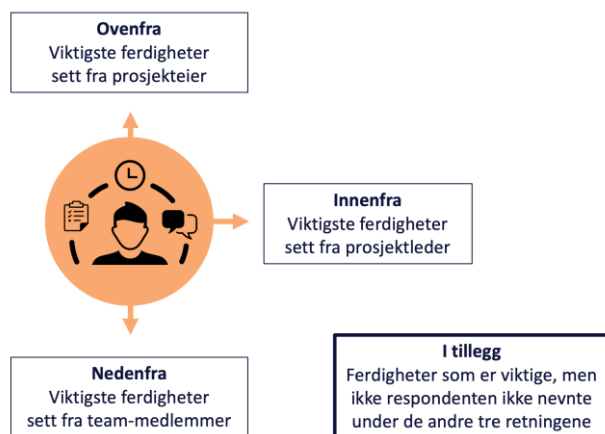
Gjennom forskningsspørsmål 1 ønsker vi å finne ut «*hvordan vurderes prosjektlederens bruk av mange ferdigheter i prosjektgjennomføring*».

Først etterspurte vi hvilke suksesskriterier prosjektorganisasjonene la til grunn for god prosjektledelse, samt hvilke feil de opplevde at ofte ble gjort i forbindelse med prosjekter. Deretter tok vi utgangspunkt i et modifisert prosjektlederkompass etter Briner et al. (2000) som vist i figur 29, hvor målet var å finne ut hvilke ferdigheter prosjektorganisasjonene ønsket at prosjektledere har sett fra ulike synsvinkler.

FS1) Prosjektgjennomføring



Figur 28 - FS1: Prosjektgjennomføring (egenprodusert)



Figur 29 - Modifisert prosjektlederkompass etter Briner et al. (2000) (egenprodusert)

Etter dette ble respondentene utfordret på hva de mente er den viktigste ferdigheten for en prosjektleder sett under ett, før vi avslutningsvis ba respondentene reflektere rundt forskjellen mellom myke og harde ferdigheter. Frem til det siste spørsmålet hadde vi ikke definert forskjellen mellom harde og myke ferdigheter, slik at svarene skulle være så frie som mulige opp til dette punktet.

4.1.1 Suksesskriterier for god prosjektledelse

Figur 30 viser en skjematisk oversikt over de ulike suksesskriteriene som ble lagt til grunn av respondentene. Tabellen er rangert (#) basert på antall forekomster av respektive suksesskriterier, hvor kolonnen «Sum» viser antall respondenter som har trukket frem kriteriet som viktig.

#	Suksesskriterie	Myk/hard	Sum
1	Prosjekt-fag/-metodikk/-diamanten	Hard	9
2	Kommunikasjon	Myk	6
3	Teamarbeid / skape arbeidsmiljø	Myk	6
4	Lederskap	Myk	5
5	Forretningsforståelse / linje vs. prosjekt	Myk/hard	3
6	Rapportering / beslutningsunderlag	Hard	3
7	Domenekunnskap / teknologi	Hard	2
8	Administrering/styring	Hard	2
9	Usikkerhetshåndtering / risikostyring	Hard	1
10	Prosjekteierskap	Myk/hard	1

Figur 30 - Suksesskriterier for god prosjektledelse (egenprodusert)

Flesteparten av respondentene (A1, B1, B3, C1, C2, C3, D1, D2, D3) pekte på at prosjektene leverer ønsket resultat i henhold til prosjektdiamanten som suksesskriterium for god prosjektledelse (#1 i figur 30). Det var også tydelig gjennom intervjuene at det ikke er et suksesskriterium for prosjektorganisasjonene at prosjektleder tar ansvar for virksomhetens bruk av resultatet («riktig prosjekt»), men at prosjektleder utelukkende skal levere på konkret bestilling («riktig gjennomføring»), eksemplifisert gjennom følgende sitat fra respondent D3:

«Du må levere til avtalt tidsfrist og innenfor den kostnadsrammen du har. Og du må passe på at den personen du leverer til får det vedkommende vil ha. Prosjektet trenger ikke være i henhold til selskapets strategi og målbilde, men den personen som setter prosjektet i gang må få det hen vil ha».

Motsetningen til dette kan være forretningsforståelse, gitt at denne ferdigheten brukes i den hensikt å justere prosjektets leveranse til det linjeorganisasjonen faktisk trenger. Men

respondentene som svarte forretningsforståelse (#5) fokuserte i intervjuene på bruk av ferdigheten i den hensikt å levere på bestillingen (A1, A2, D1). Ingen respondenter pekte på prosjektleders evne til å justere prosjektet etter de virkelige behovene som et suksesskriterium.

4.1.2 Typiske feil i prosjekter

Figur 31 viser skjematisk fordelingen av respondentenes svar på hva de opplever som typiske feil, rangert (#) etter antall respondenter som nevnte de spesifikke feilene (kolonnen «Sum»).

#	Typiske feil i prosjekter	Myk/hard	Sum
1	Undervurdering av risiko / dårlig usikkerhetshåndtering	Hard	5
2	Dårlig planlegging / dårlig spesifisering	Hard	5
3	For rigid / trofast til verktøyene/ fokus på plan og opprinnelig spesifisering	Hard	4
4	For dårlig kommunikasjon / forventningsstyring	Myk	3
5	For lite fokus på prosjekteierskap / dårlig støtte i ledelsen	Myk/hard	3
6	Dårlig forberedt prosjektleder / prosjektleder med lite erfaring	Hard	3
7	Manglende / for dårlig porteføljestyling	Hard	3
8	Feil kompetanse i prosjektet / for lite ressurser i prosjekter	Myk/hard	2
9	For dårlig håndtering av omfangsendringer / prosjektdiamanten	Hard	2
10	Manglende fokus på gevinstrealisering og endringsledelse	Myk/hard	2
11	Manglende tilpasning mellom prosjekt- og linjeorganisasjon	Myk/hard	1
12	Lite fokus på ledelses-biten av prosjektledelse	Myk	1

Figur 31 - Typiske feil i prosjekter (egenprodusert)

Nesten halvparten av respondentene trakk frem de harde ferdighetene usikkerhetshåndtering (#1 - A1, A2, B2, B3, C2) og planlegging (#2 - B2, C2, C3, D1, D3) som områder hvor prosjektorganisasjonene typisk gjør feil i forbindelse med prosjekter. Dette ble tydeligst satt ord på av respondent A1, som gjennom sitt intervju pekte både på at prosjektledere ikke er dyktige nok til å håndtere risiko, samtidig som virksomhetene også må stå til ansvar for dette: «Det er et tomrom før man starter prosjekter, og det er et tomrom etter at man avslutter prosjekter. Og mange undervurderer risikoen knyttet til det å starte prosjekter».

Prosjektorganisasjonens ansvar kan sees på gjennom manglende prosjekteierskap (#5 - B1, B2, D2) og dårlig porteføljestyling (#7 - A1, C2, D3). Gjennom intervjuene virket det som om mange av virksomhetene ikke er klar over hva det å starte et prosjekt kan medføre av konsekvenser, noe som

blir spesielt tydelig når virksomheter velger å gjennomføre feil prosjekter, slik som respondent D3 beskriver:

«Man har ikke kartlagt hva man egentlig trenger før man gjør prosjektet. Så man leverer feil, man leverer kanskje ikke det man trenger. Derfor må man kjøre flere prosjekter [...] vi gjør ting mer komplisert fordi vi borrar ikke nok i starten»

Oppsummert vil vi påstå at 27% av feilene i figur 31 henger sammen med prosjektorganisasjonens håndtering av prosjekter (#5, #7, #8, #11), 38% er relatert til prosjektleders gjennomføring (#3, #4, #6, #9, #12), og 35% kan tolkes som feil i samarbeidet mellom prosjektorganisasjonen og prosjektleder (#1, #2, #10).

4.1.3 Viktigste ferdigheter i prosjektgjennomføring

Da vi spurte respondentene om hvilke ferdigheter som er viktige for en prosjektleder, kom det frem at respondentene vektla først og fremst kommunikasjon (#1) og lederskap (#2), som vist i figur 32. Elementer som ble trukket frem som en del av kommunikasjon var informasjonsflyt internt, forventningsstyring eksternt, samt evne til å forhandle med alle typer interessenter. Innen lederskap var det motivasjon, tillit- og relasjonsbygging, pragmatisme og løsningsorientering som sto i fokus.

Tabellen i figur 32 viser disse ferdighetene rangert etter antall respondenter som trakk frem nevnte ferdighet som viktig (kolonnen «Sum»). Siden vi spurte om å se behovet for prosjektlederferdigheter fra fire ulike vinkler (ref. figur 29) så er maks totalsum for hver ferdighet i denne tabellen $4 \times 12 = 48$.

#	Ferdighet	Myk/hard	Sum
1	Kommunikasjon	Myk	33
2	Lederskap	Myk	32
3	Administrering / styring	Hard	23
4	Prosjektforståelse / metodikk / diamanten	Hard	20
5	Forretningsforståelse / linje vs. prosjekt	Myk/hard	20
6	Teamarbeid / skape arbeidsmiljø	Myk	17
7	Domenekunnskap / teknologi	Hard	17
8	Eierskap / ansvarfølelse / handlekraft	Myk/hard	13
9	Rapportering / beslutningsunderlag	Hard	6
10	Usikkerhetshåndtering / risikostyring	Hard	4

Figur 32 - Viktigste ferdigheter i prosjektgjennomføring
(egenprodusert)

Halvparten av respondentene (A2, B1, B2, C1, C2, C3) var tydelige på at man som prosjektleder ofte fungerer som teammedlemmenes nærmeste leder, eksemplifisert med et sitat fra respondent C1:

«Når du jobber fire dager i uka [i et prosjekt] så blir vedkommende [prosjektleder] i praksis din nærmeste leder [...] Jeg forventer at en prosjektleder er plukket ut fordi hen har nødvendig fagkunnskap [...] både innenfor det prosjektet skal levere, men også at vedkommende er i stand til å organisere og lede en gruppe. Og det tenker jeg at er den viktigste evnen, det å bygge det teamet som skal levere den løsningen»

Respondent C1 peker her på en dualitet ved prosjektledelse – vedkommende blir forventet å være kompetent innenfor ledelsesfaget (#2), i tillegg til at vedkommende skal ha domenekunnskap (#7) innenfor fagfeltet bak, eller teknologiene som skal leveres gjennom, prosjektet. Da vi spurte hvorfor dette var nødvendig fikk vi følgende svar av respondent C1:

«[Prosjektleder] må ha nok domenekunnskap til at man stiller de rette spørsmålene, hvis ikke blir det bare kaos. Du leder folk i feil retning rett og slett dersom du ikke har noenlunde begrep om hva du holder på med. Også skal du ikke kunne alle de tekniske detaljene, men du må skjønne nok til at du veit når ting høres rart ut. Du må kunne nok til at du stiller de dumme spørsmålene, nok til at du ikke blir lurt, men ikke nok til at du kan detaljstyre.»

Dette samsvarer i stor grad med det andre respondenter pekte på rundt samme tema (A2, C3, D3). I tillegg blir det forventet at prosjektleder har stor grad av kompetanse innenfor de harde ferdighetene, både innenfor generell administrering og styring (#3) og spesifikke ferdigheter knyttet til prosjektmetodikk/-økonomi og endringshåndtering (prosjektdiamanten - #4) sto sentralt.

4.1.4 Viktigste prosjektlederferdighet sett under ett

Da respondentene ble bedt om å sette ord på den viktigste ferdigheten til en prosjektleder sett under ett, ble det for mange vanskelig å nevne kun én ferdighet, siden respondentene anså mange ferdigheter som helt essensielle for å være en god prosjektleder. Det ble i stedet nødvendig med oppsummeringer i form av korte setninger, og disse er lagt ved i sin helhet under da de gir et godt bilde av kompleksiteten bak prosjektlederrollen:

Fagansvarlige

A1: «Sette andre i stand til å levere verdi for å rettferdiggjøre egen stilling»

B1: «Kompetent, uredd og tydelig»

C1: «Evne til å lede, og nok domenekunnskap til å forstå hva som skal leveres»

D1: «Kommunikasjon med fokus på tillitsbasert ledelse og motiverende atferd»

Prosjektledere

A2: «Lederskap – man må kunne lede andre, ikke bare administrere (les: piske)»

B2: «Kommunikasjon – hvor er vi, hvor skal vi, og hvordan ror vi for å komme dit»

C2: «Eierskap gjennom muliggjøring («enabling» av prosjektdeltakere)»

D2: «Skape god dynamikk i gruppa»

Prosjekteiere

A3: «Ha oversikt og struktur»

B3: «Fleksibilitet - bør være tilpasningsdyktig og fri seg fra det rigide i metodikken»

C3: «En prosjektleder er en leder»

D3: «Forutsigbarhet gjennom struktur og tillit»

Av ferdighetsbeskrivelsene over vil vi klassifisere 50% som myke (D1, A2, B2, D2, B3 og C3), 8% som harde (A3), og 42% som både myke og harde (A1, B1, C1, C2 og D3).

4.1.5 Refleksjon over myke og harde ferdigheter

Mot slutten av FS1 gikk vi gjennom forskjellene mellom myke og harde ferdigheter sammen med respondentene, basert på teori fra litteraturgjennomgangen. Deretter ba vi respondentene reflektere rundt temaet sett opp mot prosjektledelse.

Respondent A1 mente at myke ferdigheter er nøkkelen til å levere over tid, og at hvis man får det myke til å fungere så er det en liten jobb å fikse de harde tingene. Respondent A2 pekte på at harde ferdigheter kan være viktigst i oppstart av prosjekter, mens myke ferdigheter er viktigst i gjennomføringsfasen. Respondent A3 pekte på egen erfaring hvor samhandling med andre mennesker ofte var en suksessfaktor for fremdrift og resultater, og forsøkte seg på en vekting av myke mot harde ferdigheter på 70% - 30%.

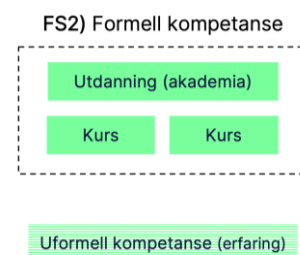
Respondent B1 mente at skillet mellom en god og dårlig prosjektleder går forbi basis prosjektlederkompetanse, og mot hvordan man håndterer mennesker og omgivelser. Respondent B2 støttet dette, og sa at man kan gjennomføre prosjekter uten myke ferdigheter, men det gjør deg ikke til en god prosjektleder. Hen hadde ikke sett en prosjektledersertifisering som tar for seg myke ferdigheter på en skikkelig måte. Respondent B3 ser at de harde ferdighetene må ligge som en grunnmur i gode prosjekter, men at prosjektleder trenger ikke ha dem selv og prosjektet kan i stedet ha deltagere som kan støtte med dem. Samtidig mente vedkommende at det er de myke ferdighetene som avgjør om prosjektet kommer i mål, og er det som gjør et middels prosjekt til et strålende prosjekt.

Respondent C1 sa «*som Ole Brumm – ja takk, begge deler*» og mente at ledelse består av myke ferdigheter mens administrasjon er bygd opp av harde ferdigheter, noe som ble støttet av respondent C2, C3 og D1. Respondent D1 presiserte at det er de harde ferdighetene som bringer prosjekter i mål, og mente at harde ferdigheter er viktigst når man ser på gjennomføringen av individuelle prosjekter for seg selv, mens myke ferdigheter blir viktigere når man ser på gjennomføringen av mange prosjekter under ett. Respondent D2 var tydelig på at uten tilstrekkelige myke ferdigheter blir ikke prosjektet en god opplevelse for teamet, og man risikerer å ikke komme i mål med prosjektet. Respondent D3 mente at myke ferdigheter er det som avgjør hvorvidt man er egnet til å være prosjektleder, og vektet viktigheten til 60% - 40% i favør av myke ferdigheter.

4.2 Forskningsspørsmål 2 – Formell kompetanse

Forskingsspørsmål 2 ser nærmere på «*hvordan vurderes behovet for myke ferdigheter som en del av formell prosjektlederkompetanse*».

Vi delte FS2 inn i studiepoenggivende emner innenfor akademia, og generelle prosjektlederkurs på inntil en ukes varighet hos private kursaktører. Deretter ble respondentene spurt åpent om hvor de tenkte at resten av ferdighetene skulle komme fra, for å unngå å styre svarene deres eksplisitt i retning av uformell kompetanse.



Figur 33 - FS2: Formell kompetanse (egenprodusert)

4.2.1 Forventninger til akademia

Vi stilte først et åpent spørsmål rundt hvilke forventninger respondentene hadde til prosjektledelsesemner ved universitet og høyskole. Deretter stilte vi et oppfølgingsspørsmål knyttet til myke ferdigheter innen de samme emnene for å sikre at dette ble adressert av respondentene. Avslutningsvis spurte vi om det var forskjellige forventninger knyttet til studenter med henholdsvis bachelor- eller mastergrad.

Harde ferdigheter

Samtlige respondenter svarte at det i prosjektledelsesemner i akademia må skapes en basisforståelse knyttet til prosjektteori; hva kjennetegner prosjekt, hvordan fungerer prosjekter, samt harde ferdigheter knyttet til normal prosjektgjennomføring (faseinndeling, økonomi, omfang, oppgaver, planlegging, rapportering, risiko, mm.). Halvparten av respondentene (A1, A2, A3, B1, D1, D2) var tydelig på at det burde læres en form for metodikk, eksempelvis PRINCE2 eller Prosjektveiviseren, uten at det ble uttalt en forventning om sertifiseringer.

Myke ferdigheter

11 av 12 respondenter var tydelige på at myke ferdigheter knyttet til prosjektledelse burde være en del av pensum, med spesielt fokus på ledelsesferdigheter. Her var det snakk om generell lederteori (A1, B1, C1, C2, C3, D1), definisjon av lederoppgavene (C1), fokus på å lede og ikke være sjef (A2), situasjonsforståelse som leder (B1), motivasjon (C1, C3), psykologi / menneskeforståelse (C2, C3,

D3) og coaching (D1). Av disse 11 svarte kun en at hen ikke forventet trening på myke ferdigheter i akademia (A1), mens resten ønsket trening i ulik form, eksempelvis hospitering/teste prosjektledelse i form av caser (B2, D3), kommunikasjonskurs med fokus på preferansetyper og gjennomføring av vanskelige samtaler (C1) og hvordan skape dynamikk i en gruppe (D2). Respondent A3 satte ord på hvorfor man burde modnes på myke ferdigheter før studentene begynner i arbeidslivet: *«Det er mange som får sjokk når de kommer i arbeidslivet, da er det myke ferdigheter som [av]gjør ofte om du får suksess eller ikke. Så at man modnes på det allerede [under utdanning] tror jeg er superviktig»*. Dette ble motsagt av respondent B2 som mente at det er vanskelig for akademia å lære bort de personlige egenskapene som kreves i myke ferdigheter. Respondent B3 nevnte ikke myke ferdigheter i akademia som et behov, men mente heller at å identifisere hvilke ferdigheter den enkelte har med seg fra tidligere og å bygge videre på disse i et arbeidsforhold er viktigere enn selve utdanningen.

Forretningsforståelse og smidig tilnærming

Mange av respondentene brukte ulike formuleringer for å beskrive det vi overordnet kan betegne som behov for forretningsforståelse og smidig tilnærming: virksomhetsforståelse, organisasjonsendring, rolleforståelse, dynamisk tilnærming, agile metoder, politisk manøvrering, tilpasningsdyktighet, m.m. Tre av respondentene (C1, C3, D2) mente at prosjektledere burde ha litt ekstra bedriftsøkonomi for å få en bedre forståelse av virksomheten. Respondent A3 satte det på spissen: *«Prosjektledelsesfaget er i endring. Hvilken rolle har du i organisasjonen? Hvordan forstår man organisasjonen? Hvordan passer prosjektlederen inn her? Hva skjer når prosjektene blir til organisasjonen?»*. Forventningen om at akademia evner å reflektere at prosjektfaget er kontinuerlig endring, og viktigheten av prosjekters (og prosjektleders) rolle og påvirkningskraft på virksomhetene, var tydelig hos flere av respondentene selv om det ikke var like uttalt som hos respondent A3.

Realitets- og kulturorientering

Arbeidslivet i Norge er unikt med tanke på trepartssamarbeidet mellom arbeidsgiver (NHO), arbeidstaker (LO m.fl.) og staten (Regjeringen). Ifølge respondent A1 opplever norske arbeidstakere høy grad av medbestemmelse og autonomi på arbeidsplassen, og dette medfører at prosjektmetodikk og -erfaringer fra UK (PRINCE2) eller USA (PMI/PMP) ikke uten videre kan benyttes uten «oversettelse» til norske forhold (ala Prosjektveiviseren). Det var derfor et tydelig

uttalt ønske fra respondent A1 og tre andre respondenter (A2, A3, B1) om bruk av norske eksempler i akademia, hvor man i tillegg hadde fokus på en realitetsorientering for å reflektere arbeidshverdagen til en prosjektleder i Norge i 2021.

Bachelorgrad vs. mastergrad

Respondentene ble avslutningsvis spurt om hvorvidt det var forskjellige forventninger til bachelor- og mastergradsnivå. Her spriket svarene veldig. Fire respondenter (A1, A2, A3, B3) mener at en mastergrad burde inkludere dypere forståelse for teori og forskning, samt det å se teori fra flere perspektiver og reflektere på egenhånd. To av respondentene beskrev en bachelor enten som «light» (C2) eller «læring av håndverket» (A3). Respondent D1 og D3 peker på større forventninger til harde ferdigheter hos en med mastergrad, inkludert mer realitetsorientert erfaring som en del av undervisningen. Respondent C1 og C3 så derimot ikke en forskjell på de to nivåene, og respondent C1 sa det tydeligst:

«Litt freidig sagt: en [gjennomgående] master er en dyr bachelor. Det er to år til på skole, men jeg ser ingen forskjell på ytelse fra en bachelor og en master egentlig [...] Når man snakker om ledelse så er det ingenting som erstatter erfaring tenker jeg. Du kan ha lært de teoretiske bitene, hvis du har en master når du er ung har du kanskje gått inn i teorien, men det er praksisen [som teller]»

Både respondent C1 og C3 skulle også ønske at studentene tok prosjektledelse i forbindelse med relevant domenekunnskap for bedriftene de ønsket å jobbe for i fremtiden, da de mente at filosofien om at en god leder kan lede hva som helst ikke gjelder for prosjektledere.

4.2.2 Forventninger til kursleverandører

Gjennom et generelt prosjektlederkurs med varighet på inntil fem arbeidsdager forventet seks av 12 respondenter (A3, B1, B2, C3, D1, D2) utelukkende fokus på harde ferdigheter knyttet til praktisk prosjektledelse. To av respondentene (B3, C1) så for seg hovedsakelig fokus på harde ferdigheter med noe innslag av myke ferdigheter, mens fire respondenter (A1, A2, C2, D3) så for seg en

tilnærmet 50/50-fordeling mellom harde og myke ferdigheter. Respondent C1 pekte på viktigheten av å gjøre lederoppgavene konkrete, og ikke bare ta for seg teori og perspektiv når man snakket om myke ferdigheter. Respondent B2 hadde en tydelig holdning til kurs:

«Generelle kurs er med på å løfte folks forståelse av terminlogi, bruk, prosesser og hvordan de henger sammen [i prosjekt]. Men du blir ikke prosjektleder av det [...] Alle kan ta sertifiseringer. Det er ikke det som er problemet. Utfordringen er når du skal sette det [ferdighetene] inn i praktisk arbeid [...] Man må gi de ferske [prosjektlederne] muligheten til å lykkes i mindre prosjekter først».

Dette ble støttet av respondent B1 som uttalte at virksomhet B ikke har som målsetting å ta en person uten prosjektlederkompetanse og gjøre vedkommende til en profesjonell prosjektleder gjennom kurs.

4.2.3 Uformell kompetanse (erfaring)

Samtlige av respondentene pekte på erfaring som naturlig opphavssted for resten av ferdighetene som en prosjektleder trenger for å gjøre en god jobb. Respondent D1 satte det på spissen:

«Man kan ikke studere prosjektledelse i 20 år og så tro at du er en glimrende prosjektleder som kan ta seg av jernbaneutbygging fra Nordkapp til Lindesnes [...] Erfaring gjennom mange prosjekter bygger en god prosjektleder... Alt er forskjellig fra prosjekt til prosjekt! Man blir ikke en god prosjektleder uten å ha vært ute i krigen eller ute en vinternatt før».

Respondent A3 og D2 peker på ansvaret som hviler på den enkelte prosjektleder til å aktivt lære av egne erfaringer underveis. Respondent B1, B2 og B3 så behov for systematiske opplegg i virksomheter som tar inn nyutdannede, eksempelvis mentorordninger, samt et behov for tilpassede kompetanseplaner for alle prosjektledere slik at man får oppfølging og videreutvikling i tråd med den enkeltes behov.

4.3 Forskningsspørsmål 3 – Rekruttering

I forbindelse med forskningsspørsmål 3 ønsker vi å finne ut «*hvordan vurderes myke ferdigheter hos prosjektledere i rekrutteringsprosesser?*»

Respondentene ble i denne delen forklart en tenkt rekrutteringsprosess knyttet til en generell prosjektlederstilling. Gjennom prosessen ble respondentene satt inn i ulike situasjoner ved de forskjellige rekrutteringsfasene; fra forventningsavklaring før stillingen lyses ut, via siling av CV og søknader før intervju, intervjusituasjonen og referansesjekk.

I disse fasene ble respondentene spurt om deres forventninger til ferdigheter hos kandidatene, hvordan seleksjon av kandidater blir utført, og hva som gjøres for å kvalitetskontrollere kandidatens ferdigheter. Avslutningsvis ble respondentene utfordret til å vekte tre hypotetiske kandidater opp mot hverandre, der kandidatene utmerket seg med hvert sitt særskilte ferdighetssett.



Figur 34 - FS3: Rekruttering (egenprodusert)

4.3.1 Forventning til ferdigheter

Respondentene ble bedt om å reflektere rundt egne forventninger til kandidater for en tenkt stilling som prosjektleder i respondentens organisasjon. Figur 35 viser skjematisk fordelingen av svar, rangert (#) etter antall respondenter som nevnte de spesifikke ferdighetene (kolonnen «Sum»).

#	Forventede ferdigheter	Myk/hard	Sum
1	Prosjektfag/-metodikk/-diamanten	Hard	12
2	Erfaring	N/A	7
3	Kommunikasjon	Myk	6
4	Endringsvillig	Myk	2
5	Forretningsforståelse / linje vs. prosjekt	Myk/hard	2
6	Sertifiseringer	Hard	1
7	Usikkerhetshåndtering / risikostyring	Hard	1
8	Analytisk	Hard	1
9	Gjennomføringsevne	Myk/hard	1
10	Lærevillig	Myk	1
11	Kulturmatch	Myk	1
12	Relasjonsbygging	Myk	1

Figur 35 - Forventede ferdigheter hos prosjektledere (egenprodusert)

Samtlige svarer ganske umiddelbart at den teoretiske basiskunnskapen (#1) innenfor fagfeltet prosjektledelse er en forutsetning. Dernest svarer syv av 12 (A1, A2, A3, C1, C3, D1, D3) at det er ønskelig med praktisk erfaring som prosjektleder (#2). Når det gjelder forventninger til myke ferdigheter stikker kommunikasjonsferdigheter (#3) seg frem som en gjenganger blant halvparten av respondentene (A3, B1, C2, C3, D1, D2).

Det stilles større forventninger til erfaring hos en seniorkandidat vs. en juniorkandidat. Virksomhetene forventer at en senior kan settes på større prosjekter med mer kompleksitet og risiko ganske umiddelbart etter ansettelse, mens en junior må få en viss grad av oppfølging og/eller mentorering i tillegg til en mer gradvis utvikling knyttet til prosjektansvar. En seniorkandidat forventes at har et større og bredere perspektiv, er mer moden og ansvarsbevisst, samt mer tydelig.

De fleste respondentene pekte på at forventning til en kandidat vil være avhengig av hvilken type prosjekt stillingen er tiltenkt, da det vil være forskjell i krav og forventninger i ulike prosjekttyper. Hovedsakelig dreide dette seg om harde ferdigheter som fagkunnskap og domenekunnskap.

4.3.2 Seleksjon av kandidater før intervjuer

Det ble stilt tre spørsmål som fokuserte på seleksjon av CV-er og søknadsbrev i forkant av intervjuer; hva man ser etter og vektlegger, hva som imponerer og hva som ville skapt en negativ innstilling. I CV-ene vektlegger respondentene i all hovedsak formell kompetanse og hvorvidt denne treffer stillingsutlysningen, samt relevant erfaring. Flere påpekte imidlertid at CV-en fungerte mer som en sekundær sjekkliste, og at det var selve søknadsbrevet som var primærkilden for seleksjon.

I søknadsbrevene vektlegges, i tillegg til besvaring av stillingsutlysningen, gode kommunikasjonsevner. Disse evnene beskrives litt ulikt: Troverdighet i teksten (A1), evne til å vise engasjement og refleksjoner i søknadsbrevet (A2), klare å trigge oppmerksomhet og nysgjerrighet hos leseren (A2), beskrive egen motivasjon (A3, B3, C2), vektlegging av innholdet og evnen til å kunne fortelle en god, relevant story (D2). Respondent A1 svarer at hen ville blitt imponert om kandidaten klarer å belyse både myke og harde sider ved å være prosjektleder, og hvordan man ved å bruke ulike egenskaper klarer å håndtere forskjellige situasjoner som kan oppstå i et prosjekts livsløp. Flere av respondentene svarer at de har fokus på de myke ferdighetene under selektering, og at dette er faktorer som kan være tungen på vektskålen, her representert ved et sitat fra respondent D2:

“Harde ferdigheter kan man lære seg [...] Man kan alltid lære nye ting, man kan ikke nødvendigvis lære seg å bli et bedre menneske. Det er vanskeligere, mye mer krevende og egentlig rimelig umulig å utvikle de ferdighetene der [myke ferdigheter]. Det andre kan man påvirke som arbeidsgiver”.

Samtidig var det her forskjeller internt i virksomheten da respondent D1 erkjenner at hen ikke har noe særlig fokus på myke ferdigheter i denne fasen av rekrutteringsprosessen, selv om hen mener at fokuset burde vært der. Respondent B2 svarer også at det ikke er noe stort fokus på myke ferdigheter i denne fasen, men at det får større plass i intervjufasen. Hen beskriver myke verdier som egenskaper en person innehar, som er vanskelig å både utdanne seg til og sette opp kvantifiserbart på papir – og derfor vanskelig å fokusere på i en seleksjonsfase hvor man ikke interagerer med kandidaten.

4.3.3 Intervjusituasjon

Respondentene ble bedt om å forklare hvordan kandidatenes ferdigheter ble kvalitetskontrollert i en intervjusituasjon. Samtlige respondenter svarte automatisk med hvordan de kontrollerte de harde ferdighetene gjennom spørsmål rettet mot bruk av rammeverk, metoder og verktøy, samt samtaler rundt tidligere erfaringer. Respondentene ble deretter utfordret rundt hvordan de finner og/eller kvalitetssikrer myke ferdigheter under et intervju. Flere av svarene var basert på respondentens magesfølelse: utstråling (A2), førsteintrykk (A2), stemning under intervjuet (A3, C2), blikkontakt (B2), kroppsspråk (B2), oppførsel (B2). En anekdote fra respondent C2 skisserer dette:

“Vi hadde flere til intervju for en prosjektlederstilling [...] og så sier jeg til [respondentens leder]: 'Kan du se for deg dette mennesket sammen med de og de i organisasjonen vår?' Og da sier hen bare: 'Nei!' [...] Man kjenner bare at dette kommer ikke til å funke.”

Dette var det flere som understrekte gjennom felles bruk av ordet «*kjemi*» (A2, C2, C3, D2, D3) eller «*magefølelse*» (A2, B2, B3, C3, D2, D3) i intervjusituasjoner. Andre (A1, B1, C1, D1) nevnte at de ville få frem myke ferdigheter gjennom samtale og spørsmål om mellommenneskelige aspekter i prosjekter: hvordan motivere og bygge team, kommunikasjon med prosjektorganisasjonen, hvordan håndtere utfordringer, og vurdering av teammedlemmers kvaliteter / erfaringer / ferdigheter. Svært få nevnte på eget initiativ at de ville benyttet personlighetstester, leveransetester eller rollespill i eller mellom intervjuene. Da respondentene ble spurt om dette var verktøy de kunne tenke seg å benytte, var det kun tre som var positive (B1, B3, C3), tre ville brukt de kun som indikatorer (B2, C1, D1), mens øvrige var negative til å bruke disse virkemidlene.

4.3.4 Referansesamtaler

Respondentene ble bedt om å reflektere rundt hvordan de verifiserte kandidatens ferdigheter i etterkant av intervjuene gjennom samtaler med profesjonelle referanser som kandidaten hadde oppgitt på forhånd. I referansesamtalene medgir de fleste respondentene at de ville kontrollert det faglige grunnlaget (harde ferdigheter) først, for deretter å undersøke hvordan kandidatens mellommenneskelige egenskaper oppleves: kommunikasjon med andre (A1, A2, C3, D2), samspill (A2), hvordan vedkommende bidrar sosialt (A3), håndtering av ulike situasjoner og utfordringer (B1, B2, C3, D1). Nesten ingen av respondentene oppga at de fulgte en mal (kun B3).

4.3.5 Vekting av ferdighetssett

Avslutningsvis for FS3 ble det stilt to spørsmål til respondentene angående vekting av ferdigheter. Først ble det spurt åpent om hvordan man ville selektere mellom tre gode kandidater som alle var innenfor kravene. Ni av respondentene trakk frem myke ferdigheter som avgjørende faktor dersom de skulle velge ut én av tre gode kandidater. Ferdigheter som ble nevnt var: tilpasningsevne (A1, A2, C2, D1), personlighetstrekk (A3, B2), kommunikasjonsevner (B1), myke ferdigheter generelt (B3). Respondent D2 svarte at magefølelsen ville avgjøre, uten å trekke frem spesifikke egenskaper eller ferdigheter.

#	Ferdighetssett	Myk/hard	Sum
1	Myke ferdigheter	Myk	7
2	Erfaring/kunnskap	N/A	3
3	Harde ferdigheter	Hard	2

Figur 36 - Vekting av ferdighetssett (egenprodusert)

Dernest ble respondentene utfordret på å måtte velge hvilke ferdighetssett de verdsatte høyest, der alternativene var: erfaring/kunnskap, harde ferdigheter, og myke ferdigheter. Her var det noe større sprik i svarene, som vist i figur 36. Syv av respondentene (A3, B1, B3, C1, C2, D2, D3) rangerte myke ferdigheter høyest, med noe forskjellig begrunnelse. Respondent B2 svarte at det enten ville være harde eller myke ferdigheter, og at dette kom an på profilen man var ute etter, og således umulig å rangere uten et slikt premiss. Vedkommende påpekte også at det ville være andre faktorer som styrte valget, f.eks. kjønnsfordeling, alder og mangfold, men at de harde ferdighetene uansett måtte være på plass. Dette var også gjennomgangstenen i svaret til respondent C3. Erfaring ble verdsatt høyest hos respondentene A1, A2 og D1.

4.4 Forskningsspørsmål 4 – Videreutvikling

I forskningsspørsmål 4 er vi nysgjerrige på «*hvordan videreutvikles myke ferdigheter hos fast ansatte prosjektledere*».

Respondentene ble spurt om hva slags forventninger virksomheten har til prosjektlederens egen bevisstgjøring og selvutvikling underveis i et ansattforhold. Videre ble respondentene spurt om hvordan virksomheten måler og/eller evaluerer prosjektledere underveis/mellom prosjekter, samt på hvilken måte prosjektledere trenes/kurses gjennom et ansattforhold.



Figur 37 - FS4: Videreutvikling (egenprodusert)

Egen bevisstgjøring / selvutvikling

Respondentene fra virksomhet A var ganske samstemte i at deres virksomhet hadde forventninger til at den ansatte var selvgående og selv tok initiativ til kompetansebygging, samt hadde et

engasjement for intern kunnskapsdeling i virksomheten. Virksomhetene B, C og D hadde lite forventninger rundt dette ifølge respondentene.

Måling / evaluering

Det kom tydelig frem gjennom samtlige svar at for prosjektledere så var det ingen av prosjektorganisasjonene som hadde en form for formelt regime for måling eller evaluering. Respondenter fra både virksomhet A og C svarer at virksomheten, gjennom verdier og ledelsesprinsipper, forfekter at myke ferdigheter er noe som er viktig, men at det i praksis faller mer gjennom. Det faktum at man har hovedfokus på mer tradisjonelle måleparametere skyldes mangel på tid, prioritering, kunnskap og generell modenhet i prosjektorganisasjonen. Følgende sitat fra respondent C1 oppsummerer essensen hos alle respondentene:

"Veldige harde målinger egentlig. Det går på prosjektresultater. Har du levert på tid, har du klart budsjettene? Også kommer den myke evalueringen i medarbeidersamtaler og sånn type dialog med nærmeste leder. Vi er ikke så gode på systematisert evaluering av de myke ferdighetene, det er et av våre forbedringsområder"

Trening / kursing

På spørsmål om hvordan prosjektledere i virksomheten trenes/kurses underveis i et ansattforhold kom det frem at dette var basert på den ansattes eget initiativ i de fleste virksomhetene, uten at det lå noe planmessighet bak trening/kursing. Respondent D1 nevnte at de hadde en avtale med ekstern kursleverandør for prosjektledere som de kjørte et program gjennom. Respondentene ble utfordret på hvilke myke ferdigheter de mener er viktig å trene/kurse en prosjektleder i. Kommunikasjon er ferdigheten som var en gjenganger blant alle respondentene. Andre ferdigheter som ble trukket frem: Konflikthåndtering (A1), teamledelse (A1), motivasjon (C2, D1), forhandlingsevne (A3, B1, C1), endringsledelse (A1, D3) og selvrefleksjon (D2). To respondenter (A1, A3) påpekte at trening i myke ferdigheter må gjøres både gjennom teoretisk påfyll, men også ta i bruk caser/situasjoner der deltakerne selv er aktive, og kan trenes og coaches i praksis.

Respondentene ga uttrykk for at de savnet en systematisk tilnærming til kursing og videreutvikling av myke ferdigheter. I den grad myke ferdigheter per i dag i det hele tatt adresseres, så beskrives dette som tilfeldig, lite bevisst og ustrukturert.

Forskjell mellom prosjektledere og linjeledere

Flere av respondentene reflekterte over at personallederne ble coachet og trent i myke ferdigheter, og at det dermed differensieres på hvor man befinner seg i hierarkiet i virksomheten, uten at viktigheten til prosjektene hensyntas. Respondent B3 forklarte dette med manglende prosjektmodenhet, og at prosjektledere ikke anses å ligge på et ledernivå. Årsaken til dette er at ledere per definisjon har en stilling med personalansvar, noe prosjektledere formelt sett ikke har. Vedkommende får støtte fra kollega B1 i samme virksomhet:

"Hvis du tenker deg ledere i [virksomheten] så er det ganske mye fokus på myke verdier og coaching på myke verdier og samlinger og ditten og datten [...] Mens prosjektledere faller jo helt utenfor den biten. Og det er litt av på en måte dilemmaet med tradisjonelle [...] virksomheter, det er at de er hierarkisk organisert [...] og det er et tydelig skille på hva ledere skal være med på [...] og det får ikke andre være med på, det er forbeholdt ledere. Det høres helt idiotisk ut, det er jo helt sprøtt at det skal være sånn! Men det er faktisk sånn."

Flere peker på at det for linjeledere i virksomheten i større grad er lagt opp til en utviklings- og karriereplan, men at dette ikke er tilfelle for prosjektledere (A3, B1, B3, C2).

4.5 Oppsummering av funn

I dette underkapittelet vil vi oppsummere hovedfunnene innenfor hvert forskningsspørsmål.

FS1 – vurdering av prosjektleders bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring

Prosjektleders bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring anses av prosjektorganisasjonene i undersøkelsen som essensiell, spesielt innen kommunikasjon, lederskap og teamarbeid.

FS2 – behov for myke ferdigheter innen formell kompetanse

Prosjektorganisasjonene i undersøkelsen er samstemte om at behovet for myke ferdigheter innen akademia er betydelig, men at det innenfor kortvarig kursvirksomhet i generell prosjektledelse forventes mindre grad av fokus på myke ferdigheter.

FS3 – evaluering av myke ferdigheter i forbindelse med rekruttering til prosjektlederstillinger

Det er manglende systematikk for testing og avdekking av myke ferdigheter i forbindelse med rekruttering blant prosjektorganisasjonene i undersøkelsen, på tross av at majoriteten fremhever myke ferdigheter som avgjørende faktor ved ansettelse av prosjektledere.

FS4 – videreutvikling av myke ferdigheter hos sine ansatte prosjektledere

Ingen av prosjektorganisasjonene i undersøkelsen har systematisert eller regelmessig videreutvikling av myke ferdigheter hos sine prosjektledere, gjennom evaluering, trening eller kursing.

5 Diskusjon og analyse

I dette kapittelet vil vi diskutere våre funn i lys av litteraturgjennomgangen og oppfølgende undersøkelser mot utdanningsinstitusjoner og HR-avdelingene til virksomhetene i utvalget. Kapittelet er organisert etter de fire forskningsspørsmålene i delkapitlene 5.1 – 5.4, før vi diskuterer problemstillingen i 5.5, for så å avslutte med å belyse metodiske svakheter ved vår forskning i 5.6.

5.1 Forskningsspørsmål 1 – Prosjektgjennomføring

Dette forskningsspørsmålet peker på «*hvordan vurderes prosjektlederens bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring*»? Funn knyttet til det første forskningsspørsmålet kan oppsummeres slik: *prosjektleders bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring anses av prosjektorganisasjonene i undersøkelsen som essensiell, spesielt innen kommunikasjon, lederskap og teamarbeid*. Videre vil se nærmere på hvordan våre funn samsvarer med tidligere forskning fra litteraturgjennomgangen.

5.1.1 Våre funn sett opp mot eksisterende forskning

Azim et al. peker i sin studie fra 2010 på at «*menneskene*» i et prosjekt ikke bare øker kompleksiteten til et prosjekt, men også er nøkkelen til om prosjektet lykkes eller ei. De belyser dermed viktigheten av myke ferdigheter innen prosjektledelse, og beskriver at en dyktig prosjektleder bruker de harde ferdighetene til å meisle ut kursen i et prosjekt, mens under selve implementeringen vil man være avhengig av myke ferdigheter for å oppnå suksess. Dette samspillet mellom harde og myke ferdigheter poengteres også av Carvalho og Rabechini Junior (2015) som fant at 25% av effekten til de harde ferdighetene skyldes anvendelse av myke ferdigheter. I denne studien knytter man også myke ferdigheter opp mot evnen til å håndtere uforutsette usikkerhetsmomenter, og dermed graden av suksess i et prosjekt.

Dette samsvarer godt med funn i denne oppgaven. En summering, vekting og fordeling av suksesskriteriene i harde vs. myke ferdigheter gir fordelingen 50%-50%. I tillegg oppga 42% av respondentene en kombinasjon av myke og harde ferdigheter da de ble utfordret på hva som er den viktigste prosjektlederegenskapen sett under ett.

Samspillet mellom ferdighetstyper ble også poengtert av respondent A3:

"Jeg tror på den dualiteten [...] De spiller litt sammen: Har du ikke kontroll på økonomien og fremdrift og de ingeniørgreiene så kommer du heller ikke i mål [...] Men hvis du er veldig opptatt av excelarkene dine, og bruker mye tid på det så tror jeg at du sløser tid [...] De myke verdiene, det å klare å samhandle med mennesker er ofte mer en suksessfaktor for fremdrift og gode resultater"

En nyere studie fra 2019 (Alvarenga et al.) støtter forskningen til Azim et al. (2010) og Carvalho og Rabechini Junior (2015), og definerer i tillegg de tre mest relevante ferdighetene til en prosjektleder i forhold til prosjektsuksess: kommunikasjon, forpliktelse og lederskap.

Dersom vi skal kritisere gjeldende forskning så ville vi argumentert for at enkelte av studiene i litteraturgjennomgangen ikke er konsekvente og/eller tydelige på skillelinjene mellom myke og harde ferdigheter i sin klassifisering, ref. tidligere inndeling i figur 14 og 15. Eksempelvis karakteriseres «*vitenskapelige lederskapsprinsipper*» (Pant & Baroudi, 2008) og «*autoritet*» (Alvarenga et al., 2019; Magano et al., 2020) som harde ferdigheter. Vi kan forstå hvordan disse elementene kan vurderes som harde, da spesielt sistnevnte kan betegnes som «hardt» i interaksjon mellom mennesker. Vi er likevel uenige, og mener at begge disse elementene er en naturlig del av den myke ferdigheten «lederskap», nettopp fordi de kommer frem i samspill mellom mennesker slik som sitatet til A3 viser over.

«*Ressursstyring*» og «*planlegging og organisering*» karakteriseres av henholdsvis Wanivenhaus et al. (2018) og Muzui et al. (2007) som myke ferdigheter, mens vår vurdering er at dette faller inn under harde ferdigheter da dette er aktiviteter som kan gjennomføres ved bruk av programvare, hovedsakelig uten interaksjon med andre mennesker. I tillegg er personlige egenskaper som «*dedikert*» og «*visjonær*» vurdert som harde ferdigheter av Marques (2013). Dedikert mener vi at man kan være både i interaksjon med andre mennesker og for seg selv, i likhet med visjonær, og spesielt sistnevnte blir sjeldent synlig for omverdenen utenom gjennom aktiv kommunikasjon.

Ved å se på ferdighetene fra litteraturgjennomgangen i kapittel 2.5.2 på nytt, og gruppere disse der vi mener at de naturlig hører hjemme, så kommer vi frem til en modifisert inndeling som vist i figur 38. Vi er klar over de metodiske svakhetene ved at dette kan sees på som at vi justerer tidligere forskning til å passe med våre funn. For å sikre full transparens og sporbarhet rundt våre vurderinger gjennomførte vi prosessen med å justere kategoriseringen i flere steg:

- 1) Ferdighetsoverskriftene ble hentet fra svarene til respondentene i kapittel 4
- 2) Ferdighetene fra litteraturgjennomgangen ble plassert innenfor hver ferdighetsoverskrift på bakgrunn av hvilke ord og beskrivelser respondentene brukte i sine intervjuer, samt vår logiske resonnering basert på det forskerne selv har beskrevet om ferdighetene i studiene
- 3) Originalstudien sin inndeling av ferdigheter i myk/hard er notert i (*parentes*) ved hver ferdighet, for å sikre transparens rundt hvilke ferdigheter vi har flyttet på kryss av tidligere inndeling i myk/hard, samtidig som vi synliggjør hvilke som er urørt

Modifisert inndeling av litteraturgjennomgang (Lie & Riis klassifisering)																																																																										
 MYKE FERDIGHETER	 HARDE FERDIGHETER	 EGENSKAPER																																																																								
<table border="1"> <tr> <td>Kommunikasjon</td> <td style="text-align: right;">23</td> </tr> <tr> <td>Kommunikasjon (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr> <td>Megling/forhandling (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> <tr> <td>Påvirkningskraft (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Sosial bevissthet (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Kulturell bevissthet (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> </table>	Kommunikasjon	23	Kommunikasjon (<i>myk</i>)	12	Megling/forhandling (<i>myk</i>)	6	Påvirkningskraft (<i>myk</i>)	2	Sosial bevissthet (<i>myk</i>)	1	Kulturell bevissthet (<i>myk</i>)	2	<table border="1"> <tr> <td>Administrering / styring</td> <td style="text-align: right;">16</td> </tr> <tr> <td>Administrasjon (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Finanshåndtering (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Kontraktarbeid (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Kvalitetskontroll (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Organisering (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Verktøy (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>Koordinering (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Organisatorisk effektivitet (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Planlegging og organisering (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Ressursstyring (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Administrasjon (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> </table>	Administrering / styring	16	Administrasjon (<i>hard</i>)	1	Finanshåndtering (<i>hard</i>)	1	Kontraktarbeid (<i>hard</i>)	1	Kvalitetskontroll (<i>hard</i>)	1	Organisering (<i>hard</i>)	1	Verktøy (<i>hard</i>)	5	Koordinering (<i>myk</i>)	1	Organisatorisk effektivitet (<i>myk</i>)	1	Planlegging og organisering (<i>myk</i>)	1	Ressursstyring (<i>myk</i>)	1	Administrasjon (<i>myk</i>)	2	<table border="1"> <tr> <td>Egenskaper</td> <td style="text-align: right;">28</td> </tr> <tr> <td>Empati</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Fleksibilitet</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Profesjonalisme</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Lojalitet</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Ærlighet</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Dedikert</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Etikk</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Etikk</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Kreativitet</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Kreativitet</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Visjonær</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Respekt</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Troverdighet</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Tålmodighet</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Atferdsmessige egenskaper</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Effektivitet</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Mellommenneskelige egenskaper</td> <td style="text-align: right;">6</td> </tr> </table>	Egenskaper	28	Empati	2	Fleksibilitet	2	Profesjonalisme	3	Lojalitet	1	Ærlighet	1	Dedikert	1	Etikk	2	Etikk	1	Kreativitet	1	Kreativitet	2	Visjonær	1	Respekt	1	Troverdighet	1	Tålmodighet	1	Atferdsmessige egenskaper	1	Effektivitet	1	Mellommenneskelige egenskaper	6
Kommunikasjon	23																																																																									
Kommunikasjon (<i>myk</i>)	12																																																																									
Megling/forhandling (<i>myk</i>)	6																																																																									
Påvirkningskraft (<i>myk</i>)	2																																																																									
Sosial bevissthet (<i>myk</i>)	1																																																																									
Kulturell bevissthet (<i>myk</i>)	2																																																																									
Administrering / styring	16																																																																									
Administrasjon (<i>hard</i>)	1																																																																									
Finanshåndtering (<i>hard</i>)	1																																																																									
Kontraktarbeid (<i>hard</i>)	1																																																																									
Kvalitetskontroll (<i>hard</i>)	1																																																																									
Organisering (<i>hard</i>)	1																																																																									
Verktøy (<i>hard</i>)	5																																																																									
Koordinering (<i>myk</i>)	1																																																																									
Organisatorisk effektivitet (<i>myk</i>)	1																																																																									
Planlegging og organisering (<i>myk</i>)	1																																																																									
Ressursstyring (<i>myk</i>)	1																																																																									
Administrasjon (<i>myk</i>)	2																																																																									
Egenskaper	28																																																																									
Empati	2																																																																									
Fleksibilitet	2																																																																									
Profesjonalisme	3																																																																									
Lojalitet	1																																																																									
Ærlighet	1																																																																									
Dedikert	1																																																																									
Etikk	2																																																																									
Etikk	1																																																																									
Kreativitet	1																																																																									
Kreativitet	2																																																																									
Visjonær	1																																																																									
Respekt	1																																																																									
Troverdighet	1																																																																									
Tålmodighet	1																																																																									
Atferdsmessige egenskaper	1																																																																									
Effektivitet	1																																																																									
Mellommenneskelige egenskaper	6																																																																									
<table border="1"> <tr> <td>Teamarbeid / skape arbeidsmiljø</td> <td style="text-align: right;">14</td> </tr> <tr> <td>Teamwork (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Samarbeidsevne (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Teambygging (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> </table>	Teamarbeid / skape arbeidsmiljø	14	Teamwork (<i>myk</i>)	10	Samarbeidsevne (<i>myk</i>)	2	Teambygging (<i>myk</i>)	2	<table border="1"> <tr> <td>Domenekunnskap / teknologi</td> <td style="text-align: right;">10</td> </tr> <tr> <td>Anvendelse av teknologi (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Teknisk kunnskap (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td>Teknisk ekspertise (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Feilsøking (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Teknisk erfaring (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> </table>	Domenekunnskap / teknologi	10	Anvendelse av teknologi (<i>hard</i>)	2	Teknisk kunnskap (<i>hard</i>)	4	Teknisk ekspertise (<i>hard</i>)	2	Feilsøking (<i>hard</i>)	1	Teknisk erfaring (<i>hard</i>)	1																																																					
Teamarbeid / skape arbeidsmiljø	14																																																																									
Teamwork (<i>myk</i>)	10																																																																									
Samarbeidsevne (<i>myk</i>)	2																																																																									
Teambygging (<i>myk</i>)	2																																																																									
Domenekunnskap / teknologi	10																																																																									
Anvendelse av teknologi (<i>hard</i>)	2																																																																									
Teknisk kunnskap (<i>hard</i>)	4																																																																									
Teknisk ekspertise (<i>hard</i>)	2																																																																									
Feilsøking (<i>hard</i>)	1																																																																									
Teknisk erfaring (<i>hard</i>)	1																																																																									
<table border="1"> <tr> <td>Lederskap</td> <td style="text-align: right;">47</td> </tr> <tr> <td>Lederskap (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td>Problemløsning (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">7</td> </tr> <tr> <td>Konflikt håndtering (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>Motivasjonsevne (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>Tilpasningsevne (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Evne til å bygge tillit (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Evne til å håndtere endring (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Resultatorientering (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Strategisk tenkning (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Holdning (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>HR-ledelse (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Initiativ (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Læring og utvikling (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Forpliktelse (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Beslutningstaking (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Delegering (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Ansvarlighet (<i>myk</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Autoritet (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Vitenskapelige ledelsesprinsipper (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> </table>	Lederskap	47	Lederskap (<i>myk</i>)	11	Problemløsning (<i>myk</i>)	7	Konflikt håndtering (<i>myk</i>)	5	Motivasjonsevne (<i>myk</i>)	5	Tilpasningsevne (<i>myk</i>)	2	Evne til å bygge tillit (<i>myk</i>)	1	Evne til å håndtere endring (<i>myk</i>)	1	Resultatorientering (<i>myk</i>)	1	Strategisk tenkning (<i>myk</i>)	1	Holdning (<i>myk</i>)	1	HR-ledelse (<i>myk</i>)	1	Initiativ (<i>myk</i>)	1	Læring og utvikling (<i>myk</i>)	1	Forpliktelse (<i>myk</i>)	2	Beslutningstaking (<i>myk</i>)	1	Delegering (<i>myk</i>)	1	Ansvarlighet (<i>myk</i>)	2	Autoritet (<i>hard</i>)	2	Vitenskapelige ledelsesprinsipper (<i>hard</i>)	1	<table border="1"> <tr> <td>Prosjektfag/-metodikk/-diamanten</td> <td style="text-align: right;">11</td> </tr> <tr> <td>Teknikker (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">3</td> </tr> <tr> <td>Prosesser (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Sertifisering/utdanning (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">2</td> </tr> <tr> <td>Kostnadskontroll (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Metoder (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Profesjonell kvalifikasjon (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Prosedyrer (<i>hard</i>)</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> </table>	Prosjektfag/-metodikk/-diamanten	11	Teknikker (<i>hard</i>)	3	Prosesser (<i>hard</i>)	2	Sertifisering/utdanning (<i>hard</i>)	2	Kostnadskontroll (<i>hard</i>)	1	Metoder (<i>hard</i>)	1	Profesjonell kvalifikasjon (<i>hard</i>)	1	Prosedyrer (<i>hard</i>)	1																	
Lederskap	47																																																																									
Lederskap (<i>myk</i>)	11																																																																									
Problemløsning (<i>myk</i>)	7																																																																									
Konflikt håndtering (<i>myk</i>)	5																																																																									
Motivasjonsevne (<i>myk</i>)	5																																																																									
Tilpasningsevne (<i>myk</i>)	2																																																																									
Evne til å bygge tillit (<i>myk</i>)	1																																																																									
Evne til å håndtere endring (<i>myk</i>)	1																																																																									
Resultatorientering (<i>myk</i>)	1																																																																									
Strategisk tenkning (<i>myk</i>)	1																																																																									
Holdning (<i>myk</i>)	1																																																																									
HR-ledelse (<i>myk</i>)	1																																																																									
Initiativ (<i>myk</i>)	1																																																																									
Læring og utvikling (<i>myk</i>)	1																																																																									
Forpliktelse (<i>myk</i>)	2																																																																									
Beslutningstaking (<i>myk</i>)	1																																																																									
Delegering (<i>myk</i>)	1																																																																									
Ansvarlighet (<i>myk</i>)	2																																																																									
Autoritet (<i>hard</i>)	2																																																																									
Vitenskapelige ledelsesprinsipper (<i>hard</i>)	1																																																																									
Prosjektfag/-metodikk/-diamanten	11																																																																									
Teknikker (<i>hard</i>)	3																																																																									
Prosesser (<i>hard</i>)	2																																																																									
Sertifisering/utdanning (<i>hard</i>)	2																																																																									
Kostnadskontroll (<i>hard</i>)	1																																																																									
Metoder (<i>hard</i>)	1																																																																									
Profesjonell kvalifikasjon (<i>hard</i>)	1																																																																									
Prosedyrer (<i>hard</i>)	1																																																																									

Figur 38 - Modifisert inndeling av litteraturgjennomgangen (Muzio et al. (2007), Aziim et al. (2008), Pant & Baroudi (2008), Alam et al. (2010), Stevenson & Starkweather (2010), Chipulu et al. (2013), Marques (2013), Carvalho & Rabechini (2015), Ballesteros-Sanchez et al. (2017), Ram & Ronggui (2018), Wanivenhaus et al. (2018), Zuo et al. (2018), Alvarenga et al. (2019), Zaman et al. (2019), Lutas et al. (2020), Magano et al. (2020), Rogo et al. (2020))

Hvis vi sammenligner den modifiserte inndelingen i figur 38 med funn fra denne oppgaven (hentet fra figur 32 i kapittel 4.1.3 «Viktigste ferdigheter i prosjektgjennomføring»), så ser vi i figur 39 at våre funn samsvarer i stor grad litteraturgjennomgangen.

#	Lie & Riis, 2021	Myk/hard	Vekting	#	Litteraturgjennomgang (modifisert inndeling)	Myk/hard	Vekting
1	Lederskap	Myk	45	1	Lederskap	Myk	47
2	Kommunikasjon	Myk	33	2	Kommunikasjon	Myk	23
3	Administrering / styring	Hard	29	3	Administrering / styring	Hard	16
4	Prosjektforståelse / linje vs. prosjekt	Myk/hard	20	4	Teamarbeid / skape arbeidsmiljø	Myk	14
5	Teamarbeid / skape arbeidsmiljø	Myk	17	5	Prosjektforståelse / linje vs. prosjekt	Hard	11
6	Domenekunnskap / teknologi	Hard	17	6	Domenekunnskap / teknologi	Hard	10
7	Usikkerhetshåndtering / risikostyring	Hard	4				
8					<i>Egenskaper</i>	<i>N/A</i>	<i>28</i>

Følgende er slått sammen i Lie & Riis for å sikre så likt sammenligningsgrunnlag som mulig:

Eierskap / ansvarsfølelse / handlekraft inn i Ledelse

Rapportering / beslutningsunderlag inn i Administrering / styring

Figur 39 - Sammenligning av empiri og litteraturgjennomgang (Muzio et al. (2007), Azeim et al. (2008), Pant & Baroudi (2008), Alam et al. (2010), Stevenson & Starkweather (2010), Chipulu et al. (2013), Marques (2013), Carvalho & Rabechini (2015), Ballesteros-Sanchez et al. (2017), Ram & Ronggui (2018), Wanivenhaus et al. (2018), Zuo et al. (2018), Alvarenga et al. (2019), Zaman et al. (2019), Lutas et al. (2020), Magano et al. (2020), Rogo et al. (2020))

5.1.2 Vår vurdering

Våre funn peker på at prosjektorganisasjonene vurderer prosjektleders bruk av myke ferdigheter som essensiell, noe som kan sies å være i samsvar med eksisterende forskning på området. Basert på vår sammenligning kan vi antyde at den eksisterende forskningens gyldighetsområde også kan utvides til norske forhold.

5.2 Forskningsspørsmål 2 – Formell kompetanse

FS2 ser nærmere på «*hvordan vurderes behovet for myke ferdigheter som en del av formell prosjektlederkompetanse?*» Hovedfunnet til forskningsspørsmålet er: *prosjektorganisasjonene i undersøkelsen er samstemte om at behovet for myke ferdigheter innen akademia er betydelig, men at det innenfor kortvarig kursvirksomhet i generell prosjektledelse forventes mindre grad av fokus på myke ferdigheter.* I dette delkapittelet vil vi diskutere hvorvidt våre funn samsvarer med eksisterende forskning, og vurdere dette i lys av oppfølgende undersøkelser mot akademia og kursleverandører.

5.2.1 Våre funn sett opp mot eksisterende forskning

Den eksisterende forskningen på ferdighetsfokus under utdanning av prosjektledere er ganske entydig: det pekes på et gap mellom hva slags ferdigheter en prosjektleder bør ha, og hva som inngår i pensum innen akademia og kursleverandører. Pant og Baroudi (2008) etterlyser en mer balansert tilnærming til fokus på myke og harde ferdigheter, for å styrke prosjektlederutdanningen. De får støtte av Ballesteros-Sánchez et al. (2017) som viser til at tekniske ferdigheter og kunnskap (harde ferdigheter) dominerer utdanningen. Andre studier peker også på dette gapet mellom prosjektlederutdanning og ønskede ferdigheter (Alam et al., 2010; Alvarenga et al., 2019; Chipulu et al., 2013). Våre funn er således i samsvar med den eksisterende forskningen: prosjektorganisasjoner anerkjenner behovet for styrking av myke ferdigheter hos sine prosjektledere, og at akademia og kursleverandører må ta dette til etterretning.

5.2.2 Oppfølging med akademia og kursaktører

Imidlertid viser våre funn, etter kommunikasjon med aktører innen akademia og kursholdere, at situasjonen i Norge i dag står kontrært til forskningen, hva tilbudet i utdanning angår.

Tilbakemeldingen fra ulike høyskoler og universiteter i Norge som tilbyr prosjektledelse som enkeltemner eller årsstudium er at det i stor grad fokuseres på myke ferdigheter. Lederegenskaper, coaching, teambygging og konflikthåndtering er noen av temaene som løftes fram, noe som også gjenspeiles i fagbeskrivelsen av emnet/kurset. En emneansvarlig ved en høyskole på Østlandet anslo at myke ferdigheter utgjorde 50-60% av emnet. Utdanningsinstitusjonene beskriver at det benyttes i større grad andre pedagogiske metoder enn ordinær klasseromsundervisning: bruk av gjesteforelesere med reell erfaring, caseløsning, gruppeoppgaver, refleksjonsoppgaver og «flipped classroom» hvor studentene selv holder undervisning innenfor prosjektledelsesemner på et lavere nivå enn de selv tar. Innholdet i emnene rapporteres også at er tilpasset norske forhold, med bruk av norske eksempler og norske lærebøker.

Tilbakemelding fra kursaktører dreier i samme retning, men i noe mindre grad. Dette må ses i sammenheng med at slike kurs er av kortere varighet enn emner i akademia, og må følgelig disponere tidsbruken annerledes og prioritere harde ferdigheter, noe som også var en forventning fra respondentene i denne studien.

Vi ser derfor en diskrepans mellom hva forskning på området hevder er et gap, og hva vi observerer i norske forhold. Da vi ikke har oversikt over hvordan prosjektlederutdanning i Norge så ut for noen år tilbake er det vanskelig å si om denne observasjonen skyldes en dreining i fokuset hos utdanningsinstitusjonene. Dette kan dog være en forklaring, da enkelte av studiene vi har referert til er noen år gamle, og således kan academia ha gjort en retningsendring de senere årene. Dog påpekte en representant for en høgskole et viktig poeng, nemlig at vedkommende mente dette i større grad skyldes de norske forholdene i arbeidslivet, med lite hierarki og flatere struktur enn man ser i andre land.

5.2.3 Vår vurdering

Tidligere forskning adresserer behovet for økt fokus på myke ferdigheter under utdanning av prosjektledere, men er lite konkret i hvilke aspekter av myke ferdigheter man skal undervise i. Våre funn viser at prosjektorganisasjoner vurderer behovet for myke ferdigheter i academia som betydelig, og etterspør konkret utdanning i håndtering av ulike mennesketyper og situasjoner, kommunikasjon, motivasjon, atferd, endringsledelse, argumentasjon, coaching/veiledning og teambygging. Dette stemmer godt overens med hva som tilbys ved akademiske institusjoner i dag.

Innenfor generelle prosjektlederkurs vurderer prosjektorganisasjoner behovet for myke ferdigheter som mindre enn i academia på grunn av tidspress. Dette reflekteres godt i tilbudet fra private aktører, som i hovedsak setter søkelys på harde ferdigheter i sine kurs.

5.3 Forskningsspørsmål 3 – Rekruttering

Dette forskningsspørsmålet søker å finne ut «*hvordan vurderes myke ferdigheter hos prosjektledere i rekrutteringsprosesser*»? Hovedfunn fra FS3 kan oppsummeres på følgende måte: *det er manglende systematikk for testing og avdekking av myke ferdigheter i forbindelse med rekruttering blant prosjektorganisasjonene i undersøkelsen, på tross av at majoriteten fremhever myke ferdigheter som avgjørende faktor ved ansettelse av prosjektledere*. Videre vil vi analysere hvorvidt vår undersøkelse samsvarer med tidligere forskning fra litteraturgjennomgangen.

5.3.1 Våre funn sett opp mot eksisterende forskning

Stevenson og Starkweather (2010) sin studie konkluderer med det samme, at ved ansettelse av prosjektledere vurderes myke ferdigheter som viktigere enn teknisk ekspertise. I vår studie begrunner flere av respondentene denne vurderingen med at det er vanskeligere å lære seg de myke ferdighetene i forhold til de harde. Stevenson og Starkweather støtter denne begrunnelsen, og oppgir samtidig at det kan være en mulighet for at respondentene i deres utvalg tok det for gitt at de tekniske ferdighetene allerede var på plass. Den samme studien trekker frem blant annet kommunikasjon og endringsvillighet som kritiske kompetanser, noe også respondentene i vår undersøkelse har oppgitt som viktige ferdigheter. Basert på dette kan vi gjøre en antakelse om at gyldighetsområdet til studien fra Stevenson og Starkweather muligens kan utvides. Nevnte studie ble utført i USA, og rettet mot IT-bransjen. Vår studie er gjort med hensyn på norske forhold, og er rettet mot kunnskapsbedrifter, ikke spesielt mot IT-bedrifter. Det vil dog kreve ytterligere og bredere forskning for å antyde at resultatene fra Stevenson og Starkweather også kan sies å være gjeldende for kunnskapsbedrifter i Norge.

En nyere studie (Lutas et al., 2020) peker derimot i motsatt retning. Her konkluderes det med at myke ferdigheter og ledererfaring ikke er så relevant, men at teoretisk utdanning i prosjektfaget samt prosjektledelsessertifiseringer som PMP, PRINCE2 og Comptia Project+ er høyest verdsatt ved ansettelser. Det pekes i tillegg på at sertifiseringer settes høyere blant deres europeiske respondenter enn øvrige kontinenter, og at sertifiseringer generelt vektlegges tyngre enn myke ferdigheter som mentorering eller kommunikasjon. Disse funnene, særlig fokuset på sertifiseringer, står i motsetning til det respondentene i vår undersøkelse oppga. Kun én respondent nevnte sertifiseringer spesifikt som en forventet ferdighet ved rekruttering. Majoriteten av respondentene påpekte at tekniske ferdigheter og sertifiseringer er noe som enklere kan adresseres etter ansettelse, noe respondent A2 uttalte tydeligst:

“Erfaringen [kandidaten har] med fokus på de myke verdiene vil stå høyest... du har kjørt prosjekter og du har fått det til, men du hadde ikke ti vekttall eller PRINCE2 eller whatever. Det kan alltid fikses”

Basert på den økende trenden av forskning på myke ferdigheter og prosjektledelse (som nevnt i kapittel 3.2) og funnene avdekket i vårt litteratutvalg (nevnt i kapittel 2.6), står Lutas et al. (2020) sin studie som et lite paradoks: Forskning viser at myke ferdigheter virker positivt på suksessgraden i prosjekter, men ved rekruttering rettes fokus mot de harde ferdighetene.

Avviket mellom vår studie og Lutas et al. (2020) kan forklares med valg av metodologi samt avgrensning av gyldighetsområde (Jacobsen, 2015). Lutas et al. benyttet et kvantitativt design der et spørreskjema ble sendt ut til personer med enten HR- eller linjelederbakgrunn. Foretrukne ferdigheter ved rekruttering av prosjektledere ble utledet basert på respondentenes valg av ulike profilbeskrivelser. Vår studie er mer direkte, og utfordrer respondentene på konkrete preferanser av ferdigheter, samt utforsker bakgrunn for valgene. Vår undersøkelse er også rettet mot fagpersonell innen prosjektorganisasjoner, noe som kan påvirke funnene.

I tillegg til ulik metodikk vil utvalgte respondenter og deres geografiske tilknytning spille en rolle. Lutas et al. (2020) sin studie henter sin empiri fra respondenter i Europa, Asia og Nord-Amerika, men spesifiserer ikke land. Skandinaviske land har visse egenskaper knyttet til lederskap som utpeker seg i forhold til andre land (Grenness, 2012; NHO, u. å.; Vangerud, 2019). Særlig tre egenskaper utheves: *“Høy grad av involvering av medarbeiderne i beslutningsprosesser. Kort avstand mellom ledere og medarbeidere. Frihet under eget ansvar, som innebærer at medarbeideren har stort spillerom til å ta egne initiativ og til å være selvstendige”* (Vangerud, 2019). Disse egenskapene tilsier høy frekvens av mellommenneskelig interaksjon og tillit, noe som fordrer myke ferdigheter generelt, og god kommunikasjon spesielt. Vår studie er som nevnt rettet mot prosjektorganisasjoner i norske virksomheter, og funnene vil dermed reflektere norsk arbeidslivskultur – og vil på den måten kunne avvike fra lignende studier gjennomført i andre land.

5.3.2 Vår vurdering

Den største utfordringen ved prosjektorganisasjonenes evaluering av myke ferdigheter i forbindelse med rekruttering var manglende systematikk knyttet til evaluering og kontroll av disse. Dette gjør prosessen sårbar for homososial reproduksjon (Kanter, 1977), altså fenomenet der man ansetter mennesker som ligner på seg selv. For oss ble denne sårbarheten synlig ved at åtte av 12 respondenter vektla *«magefølelse»* (A2, B2, B3, C3, D2, D3) eller *«kjemi»* i intervjusituasjoner (A3, C2, C3, D2, D3). Det gjør det utfordrende å vite hvor objektive vurderingene av myke ferdigheter i

en rekrutteringssituasjon er. I tillegg er det vanskelig å vurdere i hvilken grad myke ferdigheter faktisk er en avgjørende faktor ved utvelgelse, eller om det (ubevisst) kan være magesfølelsen som er avgjørende. Det settes spørsmålsteget ved om valget rasjonaliseres gjennom noe som kan være vanskelig å etterprøve uten at respondenten har et gjennomtenkt forhold til det.

Manglende systematikk i intervjusituasjoner vil kunne medføre at intervjueren i mindre eller større grad påvirker kandidatens atferd, og dermed intervjuerens helhetsinntrykk av vedkommende, for eksempel dersom intervjueren glemmer å stille kritiske spørsmål. Enkelte av respondentene var bevisste på dette, men majoriteten ga ikke uttrykk for å ha noe oppmerksomhet rundt dette i rekrutteringsfasen. Implikasjonen av dette vil kunne være en selvforsterkende effekt der man får en veldig homogen prosjektorganisasjon, og dermed mindre rom for dynamikk, med mindre man har et fullverdig spekter av ferdigheter og personligheter fra før i prosjektorganisasjonen, og bevisst benytter kompletterende ressurser i alle faser av rekrutteringsprosessen.

5.4 Forskningsspørsmål 4 – Videreutvikling

FS4 ser nærmere på *«hvordan videreutvikles myke ferdigheter hos fast ansatte prosjektledere»?*

Hovedfunnet til forskningsspørsmålet om videreutvikling av myke ferdigheter hos prosjektledere er: *ingen av prosjektorganisasjonene i undersøkelsen har systematisert eller regelmessig videreutvikling av myke ferdigheter hos sine prosjektledere, gjennom evaluering, trening eller kursing.* I dette delkapittelet vil vi diskutere hvorvidt våre funn samsvarer med tidligere forskning, og vurdere dette i lys av oppfølgende undersøkelser mot HR-avdelingene til virksomhetene i utvalget.

5.4.1 Våre funn sett opp mot eksisterende forskning

Eksisterende forskning påpeker at kontinuerlig videreutvikling av myke ferdigheter i tillegg til teknisk kompetanse er viktig (Stevenson & Starkweather, 2010). Alam (2010) viser til at økt kunnskap og forståelse om myke ferdigheter effektiviserer prosjektteamene, og er således en viktig parameter å måle og evaluere. Ballestreros-Sánchez et al. (2017) understreker at fremtidens prosjektorganisasjoner i større grad vil være virtuelle og sammensatt på en mer kompleks måte enn hva som har vært tradisjonelt. Dette fordrer enda større fokus på myke ferdigheter enn tidligere, og setter krav til utvikling og evaluering av metoder for å videreutvikle disse ferdighetene. En slik virtualisering av prosjektteam er høyaktuell i dagens arbeidssituasjon, sett i lys av COVID-19, med

tilhørende smittebegrensende tiltak og utstrakt bruk av hjemmekontor. Ram og Ronggui (2018) støtter denne forskningen, og tar til orde for å benytte simuleringer, scenarioer og rollespillaktiviteter for å trene opp disse ferdighetene.

Eksisterende forskning levner liten tvil om nødvendigheten og viktigheten av trening og evaluering av myke ferdigheter. Funn presentert fra forskningsspørsmål 1-3 viser at respondentene i vår studie tilsynelatende både forstår viktigheten av de myke ferdighetene, samt verdsetter de og fokuserer på de ved rekruttering. Likevel oppgir samtlige respondenter at det i deres prosjektorganisasjon ikke eksisterer noe regelmessighet eller systematikk i forbindelse med oppfølging av disse ferdighetene hos prosjektledere. Det som kommer frem under intervjuene er at flere respondenter – fra ulike prosjektorganisasjoner – opplever at prosjektlederrollen ikke passer inn i ansattmalen til virksomheten. Respondent C2 beskriver dette på følgende måte:

"Vi trenes og kurses ikke så veldig mye i det hele tatt [...] Får beskjed litt innimellom om at vi må gjøre egentrening på oppdaterte prosedyrer og diverse [...] Jeg oppfatter ikke at min leder i dag har i oppdrag å spørre meg om de tinga [utvikling og evaluering av myke ferdigheter], å snakke med meg om de tinga"

Generell lederutvikling, samt oppfølging og utvikling av definerte lederoppgaver og –egenskaper, forbeholdes linjeledere, altså ledere med personalansvar i virksomheten. Prosjektledere har ikke dette ansvaret formelt sett, men opplever i praksis å være prosjektmedlemmenes nærmeste leder, da det er prosjektlederen som har den daglige kontakten med prosjektmedlemmene. Dette er særlig gjeldende i større prosjekter, og prosjekter med lang tidshorison. Det krystalliserer seg altså et gap her mellom hva man forventer og verdsetter, og hva som blir fulgt opp etter ansettelse. Gapet illustreres i dette sitatet fra respondent D2, som svarer på spørsmål om prosjektorganisasjonens forventninger til prosjektlederens egen bevisstgjøring og selvutvikling: *"Jeg aner ikke! Annet enn at hvis man ikke hører noe, så har man vel gjort en god jobb."*

Et annet poeng som enkelte av respondentene adresserer er hvordan man skal måle og evaluere myke ferdigheter. Innen harde ferdigheter har man ofte kvantifiserte målsettinger man skal nå, mål som har en målbar verdi. Respondentene opplever det som vanskeligere å sette mål på de myke

ferdighetene, noe respondent C1 utdyper på en god måte:

"Det er så lett å måle de harde tingene ikke sant. Det er lett å se at du traff budsjettet, og du leverte det du skulle, og du kan tikke av i alle boksene, men det er vanskelig å evaluere om du fikk til det fordi du var god på de myke ferdighetene eller ikke"

Sitatet peker på dualiteten som tidligere nevnt i kapittel 5.1, hvor man opplever det som vanskelig å analysere hvorvidt man nådde kvantifiserbare mål ved hjelp av kvalitative virkemidler som myke ferdigheter.

5.4.2 Oppfølging med HR-avdelinger

Samtalene som ble gjennomført med HR-avdelingene i de fire virksomhetene i etterkant av intervjuene, bekrefter i stor grad funnene fra respondentene. Det gjennomføres systematisk og obligatorisk trening og kursing av ledere i virksomheten, men dette innebærer personal-/linjeledere, og ikke prosjektledere.

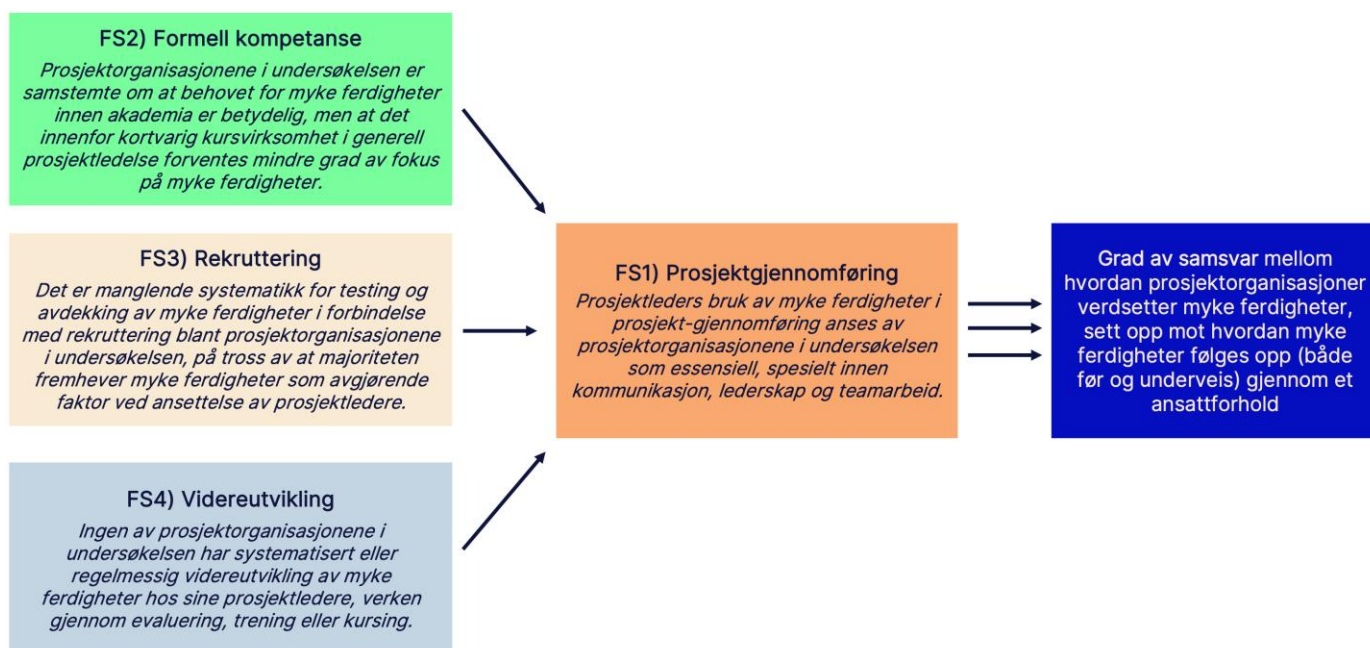
Evaluering av ledere gjennomføres hovedsakelig i ledd av medarbeidersamtalen, og enkelte av virksomhetene benytter seg av 360-evalueringer. HR-avdelingene ser utfordringene ved at ansatte i forbindelse med årlig medarbeidersamtale gir skriftlig tilbakemelding gjennom HR-systemet på lederen de oftest har kontakt med, men i flere tilfeller er dette en tilbakemelding på den ansattes prosjektleder, og ikke vedkommendes linjeleder. Oppfølging- og evalueringssystemene i virksomhetene er altså ikke rigget for tilbakemelding på ledere som ikke inngår i hierarkiet som reflekteres i organisasjonskartet.

5.4.3 Vår vurdering

Prosjektorganisasjonenes manglende videreutvikling av myke ferdigheter hos prosjektledere er utfordrende. Både respondenter, HR-avdelinger og tidligere forskning er samstemte i at dette er et viktig område, og vi ser et tydelig forbedringspotensial her for fremtiden dersom prosjektorganisasjonene ønsker å ta tak i prosjektlederens verktøykasse av myke ferdigheter.

5.5 Problemstilling

I dette delkapittelet vil vi diskutere problemstillingen «i hvilken grad vektlegges myke ferdigheter hos prosjektledere blant interne prosjektorganisasjoner i norske virksomheter», sett i lys av hvert av forskningsspørsmålene. Ved å sette funnene fra FS 1 – 4 inn i analysemodellen vår, kommer vi frem til følgende visualisering i figur 40.



Figur 40 - Analysemodell med utfylte forskningsspørsmål (egenprodusert)

Vi anser den tydelige sammenhengen mellom viktigheten av myke ferdigheter i både prosjektgjennomføring (FS1) og formell kompetanse (FS2), opp mot manglende systematikk og høy grad subjektivitet i rekrutteringsprosesser (FS3), samt ingen systematisert videreutvikling av ansatte prosjektledere (FS4), som et paradoks. Dette blir forsterket av sitater som dette fra respondent C1: «Vi lever jo av prosjekter [...] det er prosjekter vi er bygget rundt. Også vil du se en organisasjonsstruktur som ikke nødvendigvis reflekterer det».

Vi vil påstå at begrepet «organisasjonsstruktur» i sitatet over representerer noe mer, da det kan virke som at virksomhetene ikke har tatt innover seg den verdiskapningen som skjer i prosjekter, og hvor viktig prosjektleders bruk av myke ferdigheter er for at verdiskapningen skal kunne realiseres.

Denne betydning ble godt beskrevet av respondent A1, med en mer utfyllende beskrivelse av respondent B1:

«Hver gang prosjekter har gått dårlig, så har [mangelen på] myke ferdigheter alltid vært en del av miksen» - A1

«I forhold til de myke verdiene så er vår erfaring at det ofte er der det skjærer seg [...] Evnen på å være tydelig på kommunikasjon og formidle et budskap oppover og nedover: Der bommer vi særdeles ofte. Vi bommer voldsomt sjelden på det at vi faktisk er gode på prosjektmetodikk [...] eller har relevant erfaring, men vi bommer på det at vi faktisk ikke klarer å formidle settingen på en slik måte at en tar de riktige beslutningene [...] Vi bommer på det at vi ofte ikke får med oss hele prosjektet til å jobbe mot samme mål [...] Og da trenger du mer myke verdier enn du trenger de andre» - B1

Slik vi ser det er det betenkelig at erfaringene som nevnt over, formidlet av to fagansvarlige innenfor prosjektledelse, ikke preger prosjektorganisasjonens videreutvikling av ansatte prosjektledere i større grad. Dette kan indikere at på tross av at virksomhetene har etablert prosjektledelse som et fagfelt med egen prosjektorganisering, inkludert en portefølje av prosjekter og fastsatte prosesser for å håndtere disse, så virker det for oss som at prosjektledere ikke anerkjennes i tilstrekkelig grad for kompleksiteten knyttet til det å midlertidig lede mennesker uten å ha formelt personalansvar, slik Bredin & Söderlund (2013) også påpeker.

5.6 Metodiske svakheter ved forskningen

Et kvalitativt forskningsdesign bærer med seg noen ulemper og svakheter. Fordelen med åpenhet og detaljforståelse kommer med en bakside, nemlig at fleksibiliteten kan bli for stor. I denne studien oppdaget vi dette i løpet av intervjuperioden. Vi fikk masse relevante data, men samtidig reiste noen av disse dataene nye spørsmål som vi måtte stille til andre deler av virksomhetene, eller til eksterne aktører. Dette gjaldt ytterligere undersøkelser rundt intern trening og oppfølging, samt kontroll av innhold i ekstern kursing og utdanning. Sporet rundt akademias og kursaktørers fokus og

innhold i studier og kurs kunne vært ytterligere undersøkt, men på grunn av tidsfrister valgte vi å sette strek på et tidspunkt hvor vi følte at vi hadde nådd tilfredsstillende grad av metning.

Økt fleksibilitet og datamengde er også svært ressurskrevende. Det meste av jobben med analysering av datamengden er manuell, og med nevnte 681 sider transkriberte intervjuer har det gått mye tid til å få oversikt og sortere, kategorisere og kode datamaterialet. Svakheten med dette ligger i risikoen for at det er satt søkelys på feil type data, og at man går glipp av noe essensielt ved sorteringen av materialet. For å håndtere denne risikoen er alle opptak, transkriberinger og koding gjennomgått og diskutert grundig av begge forskerne i etterkant av intervjuene.

Det finnes også ulike typer undersøkelseseffekter ved dette designet. Respondentene fikk i forkant av intervjuet tilsendt noe informasjon om studien, inkludert at oppgaven omhandler myke ferdigheter i prosjektledelse, og det kan tenkes at de under intervjuet (bevisst eller ubevisst) lot svarene sine bli formet dette. Intervjuguiden ble designet for å i det lengste unngå å farge svarene til respondentene, ved å ha åpne spørsmål og ikke spesifikt nevne myke ferdigheter før et stykke inn i intervjuet. Guiden ble ikke delt med respondentene på forhånd. Det ble i tillegg stilt flere oppfølgingsspørsmål til respondentene, som fordret dypere refleksjon der tematikken dreide seg rundt vurdering og vektlegging av ferdighetstyper. Eksempelvis ga dette seg utslag i at på spørsmål om rangering av myke ferdigheter, harde ferdigheter og erfaring/kunnskap svarte samtlige respondenter øyeblikkelig "myke ferdigheter" som høyest rangert. Ved ytterligere refleksjon rundt dette spørsmålet endret fem av respondentene mening.

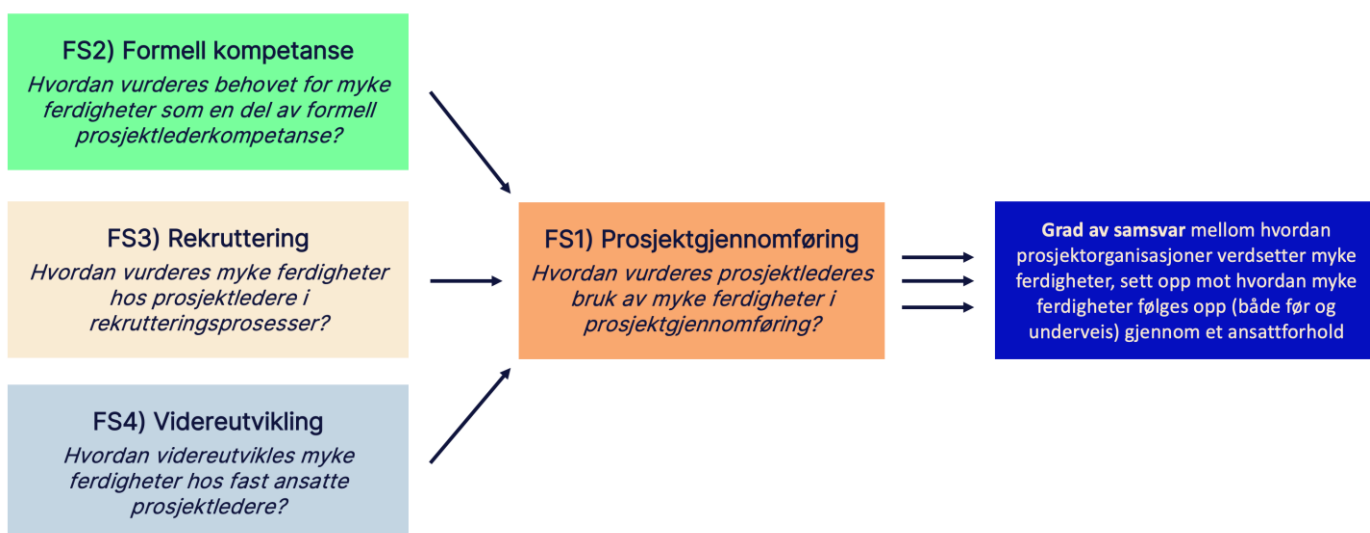
Jacobsen (2015) påpeker at ved intervjuer som foregår synkront ansikt-til-ansikt (noe en videokonferanse må kunne sies å være en tilnærming til) vil intervjuereffekten være potensielt sterk. Dette kan i tillegg ha blitt ytterligere forsterket da vi var to stykker som fungerte som intervjuere samtidig (Repstad, 2007). Basert på hvordan vi leste mimikk og kroppsspråk hos respondenten underveis, og hvordan intervjuet som helhet forløp, så anser vi ikke intervjuereffekten som signifikant.

6 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi først oppsummere hovedfunnene innenfor hvert forskningsspørsmål, for deretter å konkludere studiens problemstilling, før vi avslutningsvis vil gå gjennom empiriske betydninger og teoretiske implikasjoner som følge av studien.

6.1 Forskningsspørsmål 1 – 4

Våre fire forskningsspørsmål ble utformet slik at virksomhetens vurdering av prosjektleders bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring (FS1) skulle fungere som basis for vurdering av virksomhetenes forhold til myke ferdigheter innen formell kompetanse (FS2), rekruttering (FS3) og videreutvikling av egne ansatte (FS4). Dette er visualisert gjennom analysemodellen i figur 41.



Figur 41 - Analysemodell (egenprodusert)

FS1 – vurdering av prosjektleders bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring

Prosjektorganisasjonene vurderer prosjektleders bruk av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring som essensiell. Tre av de fire øverste suksesskriteriene er relatert til myke ferdigheter (kommunikasjon, teamarbeid og lederskap). Kommunikasjon og lederskap er også oppgitt som de to viktigste ferdighetene til en prosjektleder sett fra prosjekteier, prosjektleder og teammedlem-perspektivene. 50% av respondentene oppgir en myk ferdighet som den viktigste

prosjektlederegenskapen sett under ett. Mange peker også på dualiteten som følge av at myke og harde ferdigheter støtter oppunder hverandre, eksempelvis oppga 42% av respondentene en kombinasjon av myke og harde ferdigheter som viktigste prosjektlederegenskap sett under ett. Våre funn er i samsvar med eksisterende forskning på området, og basert på dette grunnlaget kan vi antyde at den eksisterende forskningens gyldighetsområde også kan utvides til norske forhold.

FS2 – behov for myke ferdigheter innen formell kompetanse

Prosjektorganisasjonene vurderer behovet for myke ferdigheter som betydelig innenfor akademia, spesielt innenfor lederskap og forretningsforståelse. Samtidig vektlegges ikke myke ferdigheter så høyt innenfor kurs relatert til generell prosjektledelse. Dette begrunnes med den relativt korte tiden man ofte har til rådighet, og det faktum at de harde ferdighetene må ligge i bunn. Dermed forventes det at de harde ferdighetene prioriteres først. Samtlige respondenter pekte på erfaring (uformell kompetanse) som opphavssted for resten av ferdighetene en prosjektleder trenger for å bli god. Prosjektorganisasjonenes vurdering stemmer godt overens med hva som tilbys av akademia og private kursaktører i dag, på tross av tidligere (internasjonal) forskning som peker på et gap her.

FS3 – evaluering av myke ferdigheter i rekruttering til prosjektlederstillinger

I perioden før en intervjusituasjon vektlegger prosjektorganisasjonene teoretisk basiskunnskap og erfaring tyngst. Forutsatt at teoretisk basiskunnskap er på plass, verdsettes myke ferdigheter høyere enn harde ferdigheter, da dette er kvaliteter som organisasjonene mener vanskeligere kan læres. 58% av respondentene angir myke ferdigheter som avgjørende faktor ved utvelgelse av kandidat til prosjektlederstilling, noe som er i tråd med tidligere forskning. Dog virker prosjektorganisasjonenes evaluering og kontroll av myke ferdigheter tilfeldig og uten systematikk, ofte basert på «*magefølelse*» eller «*kjemi*» i intervjusituasjoner. Det er derfor utfordrende slik vi ser det å vite med sikkerhet hvorvidt myke ferdigheter er en avgjørende faktor ved utvelgelse.

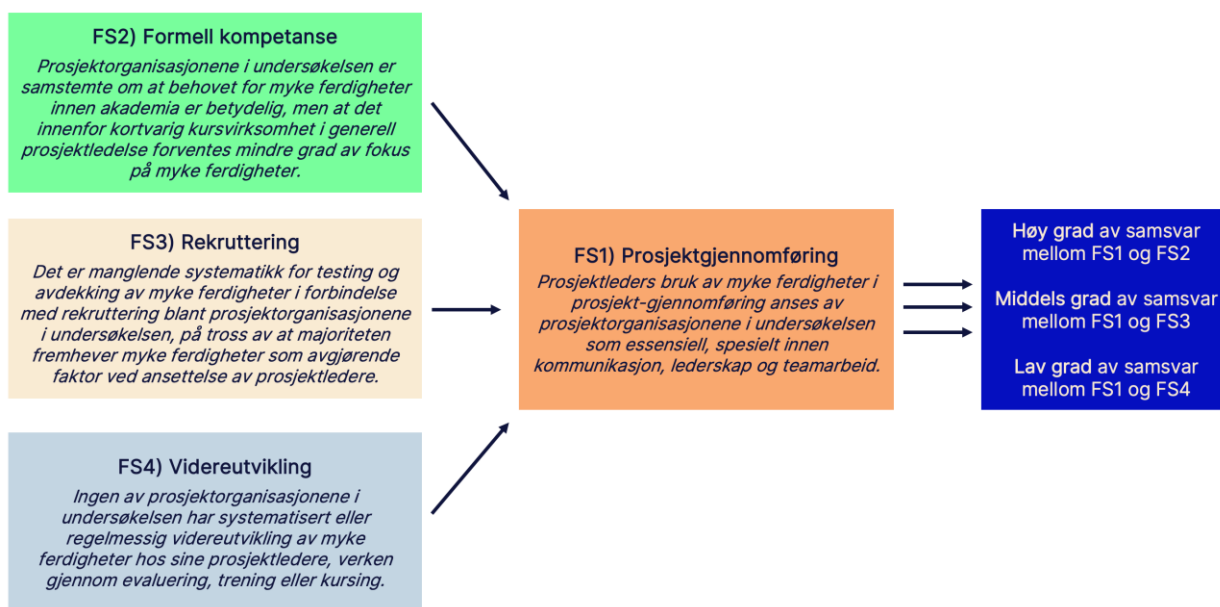
FS4 – videreutvikling av myke ferdigheter hos sine ansatte prosjektledere

Ingen av prosjektorganisasjonene i undersøkelsen har systematisert eller regelmessig måling, evaluering, trening eller kursing av myke ferdigheter hos sine prosjektledere. Dette på tross av forskning som peker på dette som viktig for fortsatt prosjektsuksess i virksomhetene. Flere

respondenter peker på at linjeledere i virksomheten har bedre rutiner og oppfølging innenfor disse områdene, og at oppfølging- og evalueringssystemene ikke er rigget for tilbakemelding på ledere som ikke inngår i hierarkiet som reflekteres i organisasjonskartet.

6.2 Problemstilling

Vi anser den manglende sammenhengen mellom hvordan prosjektorganisasjoner vurderer viktigheten av myke ferdigheter innen både prosjektgjennomføring (FS1) og formell kompetanse (FS2), opp mot manglende systematikk og høy grad subjektivitet i rekrutteringsprosesser (FS3), samt ingen systematisert videreutvikling av ansatte prosjektledere (FS4), som et paradoks.



Figur 42 - Analysemodell med svar på FS1 - FS4 (egenprodusert)

Vår konklusjon blir derfor at prosjektlederens myke ferdigheter vurderes som essensielle av prosjektorganisasjoner i norske virksomheter, men at det gjøres for lite for å sikre at ansatte har myke ferdigheter når de rekrutteres, og etter at de har blitt ansatt så følges ikke den myke kompetansen de har fra tidligere opp gjennom evaluering, trening eller kursing.

Dette kan indikere at på tross av at virksomhetene har etablert prosjektledelse som eget fagfelt med tilhørende prosjektorganisering, inkludert en portefølje av prosjekter og fastsatte prosesser for

å håndtere disse, så anerkjennes ikke prosjektledere i tilstrekkelig grad for kompleksiteten som ligger i rollen, spesielt når man ser dette opp mot oppfølgingen som linjeledere i virksomhetene får.

6.3 Empiriske betydninger

Vår overordnede anbefaling er at paradokset knyttet til manglende systematisk videreutvikling av myke ferdigheter tas tak i. Helt konkret anbefaler vi at det lages et systematisert opplegg for evaluering og videreutvikling av prosjektledere i likhet med linjeledere, men med en skreddersydd kompetanseutviklingsplan som tar høyde for særegenhetene ved fagfeltet.

I en slik plan foreslår vi følgende (myke) temaer som et minimum:

- Kommunikasjon med fokus på informasjonsdeling, inkludert bygging av felles situasjonsforståelse og forventningsstyring, samt forhandlingsteknikk
- Lederskap med fokus på motivasjon, relasjons-/tillitsbygging, pragmatisme og løsningsorientering
- Teamarbeid med fokus på å skape et dynamisk arbeidsmiljø, med en trygg tilbakemeldingskultur i bunn, og hvor medlemmene fokuserer på å spille hverandre gode

Et evalueringssystem for ledere, inklusive prosjektledere, må også være på plass. Våre funn peker på at man som prosjektdeltaker sjelden får mulighet til å evaluere prosjektlederen direkte. Dette er særlig fremtredende i matriseorganisasjoner der man tradisjonelt evaluerer nærmeste leder med personalansvar, altså en linjeleder. Evaluering knyttet til prosjekter dreier seg hovedsakelig rundt evalueringen av selve prosjektleveransen, og ikke hvilke kvaliteter prosjektlederen demonstrerte i ledelsen av prosjektet og prosjektteamet. Den manglende evalueringen kan påvirke en prosjektleders utvikling negativt innen lite kvantifiserbare måleenheter som myke ferdigheter, særlig dersom det eneste som måles er resultatoppnåelse i henhold til prosjektdiamanten.

6.4 Teoretiske implikasjoner

Vi har i denne oppgaven laget en analysemodell basert på hva vi oppfatter som gap i eksisterende forskning, samt vår antagelse om at gapene i litteraturen peker på muligheten for en manglende helhetlig tilnærming til myke ferdigheter i prosjektledelse blant prosjektorganisasjoner.

Funnene fra denne studien bekrefter langt på vei dette, og vår anbefaling til videre forskning er å utvikle et spørsmålsbatteri med basis i funnene fra denne studien, og benytte dette i en bredere kvantitativ undersøkelse for å undersøke hvorvidt våre funn er utbredt blant norske virksomheter.

Dersom en slik studie bekrefter våre funn anbefaler vi å bygge videre på vår analysemodell i den hensikt å lage et støttesystem som kvantifiserer virksomheters måloppnåelse knyttet til myke ferdigheter i prosjektledelse, innenfor områdene prosjektgjennomføring, rekruttering og videreutvikling av prosjektledere.

I tillegg kan det være relevant å undersøke effekten av systematisert kompetanseutvikling for prosjektledere, inkludert trening og kursing av myke ferdigheter, med evaluering fra linjeleder, prosjekteier og prosjektdeltagere i for- og etterkant for å måle effekten.

Våre funn peker også på tydelige gap mellom teori og praksis når det gjelder søkelys på myke ferdigheter i prosjektlederutdanningen. Litteraturgjennomgangen peker på, nesten entydig, at det innen akademia og utdanning av prosjektledere er en betydelig skjevfordeling mellom opplæring innen harde vs. myke ferdigheter. Dette gjenspeiler ikke virkeligheten i de norske akademiske institusjonene som vi har snakket med. Her berettes det tvert om at myke ferdigheter er tillagt mest vekt når det gjelder prosjektlederutdanning. Vi registrerer at den eksisterende forskningen er gjort i Nord- og Sør-Amerika, en del på det europeiske kontinentet og noe i Asia. Ingen av forskningsartiklene er gjort med bakgrunn i et skandinavisk utvalg eller utelukkende i skandinaviske land. Den skandinaviske modellen med flatere hierarki, kort vei til ledere, større åpenhet og mindre formalitet fordrer et annet søkelys på opplæring av ledere enn man f.eks. ser i USA eller Japan.

Dette gapet kan tilskrives mangelfull forskning på forholdet mellom prosjektledelse, myke ferdigheter og prosjektlederutdanning i de skandinaviske landene, og en klar anbefaling vil være å gjøre ytterligere forskning på dette området.

Referanser / litteraturliste

- Aarseth, W. (2020). Bærekraftig prosjektlederskap er god samfunnsøkonomi. Hentet 08. mai 2021 fra <https://www.magma.no/barekraftig-prosjektlederskap-er-god-samfunnsokonomi>
- Alam, M., Gale, A., Brown, M. & Khan, A. I. (2010). The importance of human skills in project management professional development. *International journal of managing projects in business*, 3(3), 495-516. <https://doi.org/10.1108/17538371011056101>
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P. & Silva, W. d. S. e. (2019). The project manager core competencies to project success. *International journal of managing projects in business*, 13(2), 277-292. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-12-2018-0274>
- Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (2016). *Målrettet prosjektstyring* (7. utg. utg.). Oslo: NKI forl.
- Azim, S., Gale, A., Lawlor - Wright, T., Kirkham, R., Khan, A. & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International journal of managing projects in business*, 3(3), 387-401. <https://doi.org/10.1108/17538371011056048>
- Baccarini, D. (2002). *Setting project objectives for agricultural projects*. . Innlegg presentert ved Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Abstract hentet fra <https://www.pmi.org/learning/library/setting-project-objectives-agricultural-projects-8484>
- Ballesteros-Sánchez, L., Ortiz-Marcos, I., Rivero, R. R. & Ruiz, J. J. (2017). Project management training: An integrative approach for strengthening the soft skills of engineering students. *The International journal of engineering education*, 33(6), 1912-1926.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* Simon and Schuster.
- Bentley, C. (2010). *Prince2: a practical handbook* Routledge.
- Bjordal, S. N. (2016). Eiendomsutvikling som strategisk prosjektledelse. I B. Nordahl & R. Jensen (Red.), *Real estate development as strategic project management*: Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Bjordal, S. N. (2019). Tanker om prosjekter i et organisasjons- og ledelses-teoretisk perspektiv. Hentet 11. april 2021 fra <https://www.magma.no/tanker-om-prosjekter-i-et-organisasjons-og-ledelsesteoretisk-perspektiv>
- Blomberg, J. (1995). *Ordning och kaos i projektsamarbete en socialfenomenologisk upplösning av en organisationsteoretisk paradox* Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögsk.(EFI).

- Bredin, K. & Söderlund, J. (2013). Project managers and career models: An exploratory comparative study. *International journal of project management*, 31(6), 889-902.
- Briner, W., Hastings, C., Geddes, M., Esnault, M. & Hagerup, E. (2000). *Prosjektledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T. (2019). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Cappelli, P. (1993). Are Skill Requirements Rising? Evidence from Production and Clerical Jobs. *Industrial & labor relations review*, 46(3), 515. <https://doi.org/10.2307/2524550>
- Carvalho, M. M. d. & Rabechini Junior, R. (2015). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *International Journal of Production Research*, 53(2), 321-340.
- Chipulu, M., Neoh, J. G., Ojiako, U. & Williams, T. (2013). A Multidimensional Analysis of Project Manager Competences. *IEEE transactions on engineering management*, 60(3), 506-517. <https://doi.org/10.1109/tem.2012.2215330>
- Crawford, L., Morris, P., Thomas, J. & Winter, M. (2006). Practitioner development: From trained technicians to reflective practitioners. *International journal of project management*, 24(8), 722-733.
- Dainty, A., Cheng, M.-I. & Moore, D. (2005). A comparison of the behavioral competencies of client-focused and production-focused project managers in the construction sector. *Project management journal*, 36(2), 39-48.
- Digitaliseringsdirektoratet. (2019). Prosjektprodukt. Hentet 26. november 2020 fra <https://www.prosjektveiviseren.no/begreper/prosjektprodukt>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2020). Gevinster. Hentet 26. november 2020 fra <https://www.prosjektveiviseren.no/god-praksis/viktige-tema-i-alle-faser/gevinster>
- Digitaliseringsdirektoratet. (2021). Prosjektstyring og smidig utviklingsmetodikk. Hentet 09. mai 2021 fra <https://www.prosjektveiviseren.no/prosjekttyper/digitaliseringsprosjekter/programvareutvikling/prosjektstyring-og-smidig-utviklingsmetodikk>
- Digitaliseringsdirektoratet. (u. å.). Virksomhetens prosjektorganisasjon. Hentet 26.08 2020 fra <https://www.digdir.no/digitalisering-og-samordning/virksomhetens-prosjektorganisasjon/1401>
- Direktoratet for IKT og fellestjenester i høyere utdanning og forskning. (2020). Oria søketjeneste. Hentet 2020-11-22 fra <https://www.unit.no/tjenester/oria-soketjeneste>

- Einsiedel Jr., A. A. (1987). Profile of effective project managers. *Project management journal*, 51-56.
- Elsevier. (2018). ScienceDirect. Hentet 2020-11-22 fra
https://www.elsevier.com/_data/assets/pdf_file/0009/907524/ACAD_LIB_SD_FS_genericfactsheet_WEB.pdf
- Elsevier. (2019). Scopus. Hentet 2020-11-22 fra
https://www.elsevier.com/_data/assets/pdf_file/0017/114533/Scopus_GlobalResearch_Factsheet2019_FINAL_WEB.pdf
- Europakommisjonen. (2012). Education and Training 2020 Work programme: Thematic Working Group «Assessment of Key Competences». I.
- Fjørtoft, H. (2010). *Hva er kompetanse*. Hentet fra
<http://multimedie.adm.ntnu.no/Mediasite/Play/191958794bc24899b89fb05dd92315021d>
- Floridi, L. (2010). *Information: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford: Oxford University Press.
- Forskning.no. (2017). Disse verdiene er nordmenn mest opptatt av. Hentet 27. november 2020 fra
<https://forskning.no/norges-forskningsrad-partner/disse-verdiene-er-nordmenn-mest-opptatt-av/328438>
- Gaddis, P. O. (1959). *The project manager* Harvard University Boston, MA.
- Gillard, S. (2009). Soft skills and technical expertise of effective project managers. *Issues in informing science & information technology*, 6.
- Gillard, S. (2017). The Human Element Of Project Management. *Contemporary issues in education research (Littleton, Colo.)*, 10(3), 185-188. <https://doi.org/10.19030/cier.v10i3.9979>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78.
- Gough, D. A., Oliver, S. & Thomas, J. (2017). *An introduction to systematic reviews* (Second edition. utg.). Los Angeles: SAGE.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. Hentet 08. mai 2021 fra
<https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>
- Howell, D. R. & Wolff, E. N. (1991). Trends in the Growth and Distribution of Skills in the U.S. Workplace, 1960-1985. *Industrial & labor relations review*, 44(3), 486-502.
<https://doi.org/10.1177/001979399104400306>
- Ives, M. (2005). Identifying the contextual elements of project management within organizations and their impact on project success. *Project management journal*, 36(1), 37-50.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Karlsen, J. T. (2014). *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Sept.
- Koskela, L. & Howell, G. (2002). The theory of project management: Explanation to novel methods. *Proceedings IGLC* (s. 1-11).
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Fra utenforskap til ny sjanse - Samordnet innsats for voksnes læring* (Meld. St. 16 (2015–2016)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-16-20152016/id2476199/>
- Laker, D. R. & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human resource development quarterly*, 22(1), 111-122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Larson, E. W. & Gobeli, D. H. (1987). Matrix Management: Contradictions and Insights. *California management review*, 29(4), 126-138. <https://doi.org/10.2307/41162135>
- Levasseur, R. E. (2013). People Skills: Developing Soft Skills—A Change Management Perspective. *Interfaces (Providence)*, 43(6), 566-571. <https://doi.org/10.1287/inte.2013.0703>
- Ling, F. Y. Y., Low, S. P., Wang, S. Q. & Lim, H. H. (2009). Key project management practices affecting Singaporean firms' project performance in China. *International journal of project management*, 27(1), 59-71.
- Loufrani-Fedida, S. & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International journal of project management*, 33(6), 1220-1235.
- Lutas, M., Nistor, R., Radu, M. & Beleiu, I. (2020). Perceptions Regarding the Profile of an Ideal Project Manager. *Amfiteatru economic*, 22(54), 608-622. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/54/608>
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T. & Pimenta Dinis, M. A. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A Mixed-Method Approach. *Education sciences*, 10(7), 187. <https://doi.org/10.3390/educsci10070187>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marques, J. (2012). Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise. *Journal of business ethics*, 116(1), 163-171. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1471-7>

- Melheim, B. & Andersen, A. E. (2014). Økonomifunksjonens rolle i prosjektrelaterte virksomheter. *Magma*, 2014(2), 14-15. Hentet fra <https://www.magma.no/okonomifunksjonens-rolle-i-prosjektrelaterte-virksomheter>
- Miller, R. & Lessard, D. R. (2001). *The strategic management of large engineering projects: Shaping institutions, risks, and governance* MIT press.
- Morris, P. W. (2013). *Reconstructing project management* John Wiley & Sons.
- Munns, A. K. & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), 81-87. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7)
- Muzio, E., Fisher, D. J., Thomas, E. R. & Peters, V. (2007). SOFT SKILLS QUANTIFICATION (SSQ) FOR PROJECT MANAGER COMPETENCIES. *Project management journal*, 38(2), 30.
- NDLA – Nasjonal Digital Læringsarena. (2019). Holdninger, meninger og verdier. Hentet 27. november 2020 fra <https://ndla.no/subjects/subject:24/topic:1:183732/topic:b6562a48-8510-46b3-a0d2-b53dd9da349f/resource:1:122106?filters=urn:filter:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1>
- NDLA – Nasjonal Digital Læringsarena. (2020). Holdninger. Hentet 27. november 2020 fra <https://ndla.no/subjects/subject:24/topic:1:183732/topic:b6562a48-8510-46b3-a0d2-b53dd9da349f/resource:1:25440?filters=urn:filter:777ae87e-ca79-4866-920a-115cfeb7bbe1>
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- NHO. (u. å.). Den norske modellen: Trepertssamarbeidet skaper jobber og bidrar til lønnsomhet. Hentet 08. mai 2021 fra <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/partssamarbeidet-skaper-jobber-og-bidrar-til-lonnsomhet/>
- NOU 2018:2. (2018). *Fremtidige kompetansebehov I — Kunnskapsgrunnlaget*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6acac1df4964805a34c767fa9309acd/nou/pdfs/nou201820180002000dddpdfs.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2015). *Skills for Social Progress. The Power of Social and Emotional Skills*. OECD Publishing, Paris.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *Getting Skills Right: Assessing and Anticipating Changing Skill Needs*. Hentet fra

<https://www.oecd.org/publications/getting-skills-right-assessing-and-anticipating-changing-skill-needs-9789264252073-en.htm>

Pant, I. & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative.

International journal of project management, 26(2), 124-128.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.05.010>

Pintér, J. (u. å.). Operations Research. Hentet 23. februar 2021 fra

<https://mathworld.wolfram.com/OperationsResearch.html>

Posner, B. Z. (1987). What it takes to be a good project manager. *Project management journal*,

18(1), 51-54. Hentet fra [https://www.pmi.org/learning/library/good-project-manager-](https://www.pmi.org/learning/library/good-project-manager-contradictory-perspectives-1820)

[contradictory-perspectives-1820](https://www.pmi.org/learning/library/good-project-manager-contradictory-perspectives-1820)

Project Management Institute. (2013). *The High Cost of Low Performance: The Essential Role of*

Communications. Hentet fra <https://www.pmi.org/->

[/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/the-essential-role-of-communications.pdf)

Ram, J. & Ronggui, D. (2018). Research and development projects: An empirical investigation of project managers' traits. *International journal of managing projects in business*.

Rasch, I. (2006). Kompetanse : et casestudie om hvilken rolle kompetanse spiller i omstillinger sett i lys av virksomhetsteori. I.

Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace.

Business communication quarterly, 75(4), 453-465.

<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

Rogo, V., Rarasati, A. D. & Gumuruh, H. (2020). The influence of transformational leadership and soft skills on project manager for project success factors. *IOP conference series. Materials*

Science and Engineering, 830, 22057. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/830/2/022057>

Rolstadås, A. (u.å.). *Matriseorganisasjon* [Figur]. Hentet fra <https://snl.no/matriseorganisasjon>

Ross, S. (2006). Paul D. Gardiner, *Project Management: A Strategic Planning Approach*, Palgrave

Macmillan (2005) ISBN 0 333982223 Price £28.99, Pages 322. *International journal of*

project management, 24(6), 536-536. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.02.001>

Seymour, T. & Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of*

Management & Information Systems (IJMIS), 18(4), 233-240.

- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Stevenson, D. H. & Starkweather, J. A. (2010). PM critical competency index: IT execs prefer soft skills. *International journal of project management*, 28(7), 663-671.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>
- Store norske leksikon. (2019a). Egenskap. Hentet 27. november 2020 fra <https://snl.no/egenskap>
- Store norske leksikon. (2019b). Forståelse. Hentet 27. november 2020 fra <https://snl.no/forståelse>
- Store norske leksikon. (2019c). Organisasjonsteori. Hentet 11. april 2021 fra
<https://snl.no/organisasjonsteori>
- Store norske leksikon. (2020a). Ferdighetslæring. Hentet 27. november 2020 fra
<https://snl.no/ferdighetslæring>
- Store norske leksikon. (2020b). Matriseorganisasjon. Hentet 27. november 2020 fra
<https://snl.no/matriseorganisasjon>
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International journal of project management*, 22(3), 183-191.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X)
- Söderlund, J. (2005). Prosjektledning och projektkompetens: perspektiv på konkurrenskraft. I: Liber.
- Thomassen, O. J. (2012). På tide med en vending mot en «offentlig sosiologi» i norsk arbeidslivsforskning? *Sosiologisk tidsskrift*, 20(2), 160-182.
- Turner, J. R. & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.
<https://doi.org/10.1177/875697280503600206>
- Universitetet i Sørøst-Norge. (2019). Retningslinjer for behandling av lydfiler i forskning ved USN. Hentet fra https://min.usn.no/getfile.php/13591154-1571899452/usn.no/om_USN/Regelverk/Retningslinjer%20for%20behandling%20av%20lydfiler%20i%20forskning%20ved%20USN%20-%20versjon%20pr%2023%20oktober%202019.pdf
- US Continental Army Command. (1973). *CONARC Soft Skills Training Conference*.
- Vangerud, L. T. (2019). Slik er de skandinaviske lederne. Hentet 08. mai 2021 fra
<https://lederne.no/2017/11/14/slik-er-de-skandinaviske-lederne/>
- Wald, A., Velasco, M. M. A., Bjorvatn, T., Grønvold, A., Skeibrok, J. & Svensson, F. L. (2016). Nordmenn bruker 1/3 av arbeidstida på prosjekt. *Prosjektledelse*, 3, 16-19.

- Wanivenhaus, H., Kovač, J., Žnidaršič, A. & Vrečko, I. (2018). Vienna Construction Projects: Redirection of Project Management Critical Success Factors--More Focus on Stakeholders and Soft Skills Development. *Lex Localis-Journal of Local Self-Government*, 16(2).
- Ward, S., Curtis, B. & Chapman, C. (1991). Objectives and performance in construction projects. *Construction Management and Economics*, 9(4), 343-353.
- Wikipedia. (2020). Skill. Hentet 27. november 2020 fra <https://en.wikipedia.org/wiki/Skill>
- Williams, T. (2005). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE transactions on engineering management*, 52(4), 497-508. <https://doi.org/10.1109/TEM.2005.856572>
- Winter, M. & Smith, C. (2006). Rethinking project management. *Final Rep.*
- Yin, R. K. (2003). Case study research : design and methods (Versjon 3rd) [xvi, 181 p. : ill.]. Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE.
- Youker, R. (2001). Defining The Hierarchy Of Project Objectives. I. Hentet fra https://www.ipma-usa.org/articles/m_hierobj.pdf
- Zaman, U., Jabbar, Z., Nawaz, S. & Abbas, M. (2019). Understanding the soft side of software projects: An empirical study on the interactive effects of social skills and political skills on complexity – performance relationship. *International journal of project management*, 37(3), 444-460. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.015>
- Zhang, F., Zuo, J. & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International journal of project management*, 31(5), 748-759.
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q. B. M., Ma, T. & Gao, S. (2018). Soft skills of construction project management professionals and project success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*.

Oversikt over tabeller og figurer

Figur 1 - Matriseorganisasjon (egenprodusert, etter Rolstadås, u.å.)

Figur 2 - Tabell over prosjektdefinisjoner (Axelos, u.å.; Digitaliseringsdirektoratet, 2019a; International Project Manager Association, 2006; Karlsen, 2014; Kerzner, 1998; Project Management Institute, 2017; Skyttermoen & Vaagaasar, 2015; J. Turner, 1999)

Figur 3 - Tradisjonell prosjektforståelse sett opp mot revidert prosjektforståelse (Bjordal, 2016, s. 13)

Figur 4 - Sammenligning mellom tradisjonell og revidert prosjektforståelse (Bjordal, 2016, s. 14)

Figur 5 - Sammenligning mellom forfatternes modifiserte prosjektdefinisjoner, avhengig av prosjektforståelse (egenprodusert)

Figur 6 - Målhierarki (Karlsen, 2014) basert på forskning fra Andersen et al. (2016), Youker (1998), Ward et al. (1991) og Baccarini (2002)

Figur 7 - Prosjektdiamanten (egenprodusert)

Figur 8 - Prosjektets livssyklus etter Karlsen (2014, s.25)

Figur 9 – Prosjektveiviserens prosjektsyklus med faseinndeling (Digitaliseringsdirektoratet, u.å.)

Figur 10 - Tabell over prosjektlederdefinisjoner (Al-Hinai, Abusharkh, Al-Shamli & Summad, 2020; Association for Project Management, u.å.; Axelos, u.å.; British Standards Institution, 2002; Kerzner, 2017; Project Management Institute, 2017; Seymour & Hussein, 2014; Skyttermoen & Vaagaasar, 2015)

Figur 11 - Sammenligning mellom forfatternes modifiserte prosjektledelsesdefinisjoner, avhengig av prosjektforståelse (egenprodusert)

Figur 12 - Prosjektleders kompass etter Briner et al. (2000)

Figur 13 - Kompetanse etter NOU 2018:2 (2018)

Figur 14 - Venn-diagram over myke og harde ferdigheter (Alam et al., 2010; Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Ballesteros-Sánchez et al., 2017; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Chipulu et al., 2013; Lutas et al., 2020; Magano et al., 2020; Marques, 2012; Muzio et al., 2007; Pant & Baroudi, 2008; Ram & Ronggui, 2018; Rogo et al., 2020; Stevenson & Starkweather, 2010; Wanivenhaus et al., 2018; Zaman et al., 2019; Zuo et al., 2018)

Figur 15 - Tabell over hyppighet av ferdigheter (Alam, Gale, Brown & Khan, 2010; Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Ballesteros-Sánchez, Ortiz-Marcos, Rivero & Ruiz, 2017; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Chipulu, Neoh, Ojiako & Williams, 2013; Lutas, Nistor, Radu & Beleiu, 2020; Magano et al., 2020; Marques,

2012; Muzio, Fisher, Thomas & Peters, 2007; Pant & Baroudi, 2008; Ram & Ronggui, 2018; Rogo, Rarasati & Gumuruh, 2020; Stevenson & Starkweather, 2010; Wanivenhaus, Kovač, Žnidaršič & Vrečko, 2018; Zaman, Jabbar, Nawaz & Abbas, 2019; Zuo et al., 2018)

Figur 16 - klassifisering av myke ferdigheter i et utvalg artikler (Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Laker & Powell, 2011; Lutas et al., 2020; Marques, 2012; Muzio et al., 2007; Pant & Baroudi, 2008; Rogo et al., 2020; Stevenson & Starkweather, 2010)

Figur 17 - Tabell over utvalgt forskning rundt myke ferdigheter i prosjektledelse (Alam et al., 2010; Alvarenga et al., 2019; Azim et al., 2010; Ballesteros-Sánchez et al., 2017; Carvalho & Rabechini Junior, 2015; Chipulu et al., 2013; Lutas et al., 2020; Magano et al., 2020; Muzio et al., 2007; Pant & Baroudi, 2008; Ram & Ronggui, 2018; Stevenson & Starkweather, 2010; Wanivenhaus et al., 2018; Zaman et al., 2019; Zuo et al., 2018)

Figur 18 – Analysemodell (egenprodusert)

Figur 19 - FS1: Prosjekt-gjennomføring (egenprodusert)

Figur 20 - FS2: Formell kompetanse (egenprodusert)

Figur 21 - FS3: Rekruttering (egenprodusert)

Figur 22 - FS4: Videreutvikling (egenprodusert)

Figur 23 - Søkord og antall treff (egenprodusert)

Figur 24 - PRISMA flytskjema utvalgsprosess (egenprodusert)

Figur 25 - Oversikt over artikler i utvalg (egenprodusert)

Figur 26 - Oversikt over respondenter (egenprodusert)

Figur 27 - oversikt over prosjektforståelse og -typer i utvalgte virksomheter (egenprodusert etter Bjordal (2016) og Skyttermoen & Vaagaasar (2015))

Figur 28 - FS1: Prosjekt-gjennomføring (egenprodusert)

Figur 29 - Modifisert prosjektlederkompass etter Briner et al. (2000) (egenprodusert)

Figur 30 - Suksesskriterier for god prosjektledelse (egenprodusert)

Figur 31 - Typiske feil i prosjekter (egenprodusert)

Figur 32 - Viktigste ferdigheter i prosjektgjennomføring (egenprodusert)

Figur 33 - FS2: Formell kompetanse (egenprodusert)

Figur 34 - FS3: Rekruttering (egenprodusert)

Figur 35 - Forventede ferdigheter hos prosjektledere (egenprodusert)

Figur 36 - Vekting av ferdighetssett (egenprodusert)

Figur 37 - FS4: Videreutvikling (egenprodusert)

Figur 38 - Modifisert inndeling av litteraturgjennomgangen (Muzio et al. (2007), Aziim et al. (2008), Pant & Baroudi (2008), Alam et al. (2010), Stevenson & Starkweather (2010), Chipulu et al. (2013), Marques (2013), Carvalho & Rabechini (2015), Ballesteros-Sanchez et al. (2017), Ram & Ronggui (2018), Wanivenhaus et al. (2018), Zuo et al. (2018), Alvarenga et al. (2019), Zaman et al. (2019), Lutas et al. (2020), Magano et al. (2020), Rogo et al. (2020))

Figur 39 - Sammenligning av empiri og litteraturgjennomgang (Muzio et al. (2007), Azeim et al. (2008), Pant & Baroudi (2008), Alam et al. (2010), Stevenson & Starkweather (2010), Chipulu et al. (2013), Marques (2013), Carvalho & Rabechini (2015), Ballesteros-Sanchez et al. (2017), Ram & Ronggui (2018), Wanivenhaus et al. (2018), Zuo et al. (2018), Alvarenga et al. (2019), Zaman et al. (2019), Lutas et al. (2020), Magano et al. (2020), Rogo et al. (2020))

Figur 40 - Analysemodell med utfylte forskningsspørsmål (egenprodusert)

Figur 41 - Analysemodell (egenprodusert)

Figur 42 - Analysemodell med svar på FS1 - FS4 (egenprodusert)

Forkortelser

Forkortelse	Forklaring
BIBSYS	Biblioteksystem
CCPM	<i>Critical Chain Project Management</i>
FS1	Forskningsspørsmål 1
FS2	Forskningsspørsmål 2
FS3	Forskningsspørsmål 3
FS4	Forskningsspørsmål 4
HR	Human Relations
IPMA	International Project Management Association
KSA	Knowledge, Skill & Attitude
LO	Landsorganisasjonen i Norge
NDLA	Nasjonal Digital Læringsarena
NHO	Næringslivets hovedorganisasjon
NOU	<i>Norsk Offentlig Utredning</i>
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	PRojects In Controlled Environments 2
PS	Problemstilling
RPM	Resource Planning & Management

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Fase 1: Rammesetting

Løs prat

Uformell prat for å gjøre alle komfortable – presentere alle deltagere og relasjoner

Innom temaet for samtalen (bakgrunn, formål og inndeling i tidsperspektiv), hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet. Vi tåler godt korte svar!

Spør om noe er uklart og om vedkommende har noen spørsmål før vi starter opptak.

Trykk på opptak → «Da starter vi opptak» → dokumenter samtykke til opptak

«Husk også at vi er ute din ærlige mening basert på all erfaring du har opparbeidet deg hittil i livet. Og når vi leser tilbake/sjekker om vi har forstått riktig så er det veldig bra om du sier nei, og deretter korrigerer oss!»

Respondenten

- a) Kan du fortelle kort om hvem du er, din bakgrunn og din(e) rolle(r) i virksomheten?
- b) Kan du fortelle kort om virksomheten og hva den gjør?

Fase 2: Overgangsspørsmål og erfaringer

Prosjektledelse

c) Forklar hvordan virksomheten jobber overordnet med prosjektledelse som eget fagfelt

d) Beskriv kort et klassisk prosjektarbeid i virksomheten hvor virksomheten selv gjennomfører prosjektet, og ikke bare fungerer som en ren bestiller mot en ekstern leverandør (*utvikling, endring, leveranse, arrangement*)

e) Hva ser virksomheten på som suksesskriterier for god prosjektledelse hos dere?

f) Hva er klassiske feil som gjøres i prosjekter hos dere (uten at det nødvendigvis betyr at prosjektet i seg selv feiler)?

Les tilbake: snakker vi hovedsakelig produksjonsfokusert (utnyttende) med fokus på gjennomføring, eller strategisk fokusert (utforskende) med fokus på tidlig fase? Eller noe midt imellom med designteori og løsningsutvikling?

Fase 3: Fokusering

FS1: Prosjektgjennomføring

Case: vi skal nå gå gjennom behov for ulike ferdigheter i prosjektledelse, og vil trekke deg gjennom ulike vinklinger slik at du kan være bevisst din relasjon til prosjektlederrollen.

Tenk deg at du er et prosjekt-medlem og jobber 80% i et pågående prosjekt => hvilke ferdigheter anser du som viktige at prosjektlederen i ditt prosjekt har, sett undenfra?

Tenk deg at du er en prosjekteier og har flere pågående prosjekter under deg => hvilke ferdigheter anser du som viktige at prosjektlederne dine har, sett ovenfra?

Tenk deg at du er prosjektleder for et prosjekt som er midt i sin livssyklus => hvilke ferdigheter anser du som viktige at du innehar?

Er det noen ferdigheter som du føler ikke er nevnt, og som du anser som viktige for rollen som prosjektleder?

Hvis du må velge den viktigste ferdigheten til en prosjektleder => hvilken vil det være?

Teori: forklar forskjellen på myke og harde ferdigheter

Reflekter i to minutter om myke kontra harde ferdigheter i prosjektlederrollen?

FS2: Formell kompetanse

Teori: forklar forskjellen på formell og uformell kompetanse

Case: du sitter i et internt prosjektfagmøte i virksomheten din i forbindelse med en forespørsel fra et lokalt universitet. Din virksomhet skal gi tilbakemelding om deres forventninger til pensum i prosjektledelse som emne innenfor bachelor- og mastergradsprogrammer.

Hvilke forventninger har du til pensum innenfor prosjektledelse-emner i akademia?

Hvilke forventninger har du til fokus på myke ferdigheter i det samme pensumet?

Er det forskjell på bachelor- og masternivå? Hvis ja: hvilke forskjeller ser du innenfor myke/harde ferdigheter?

Case: sett at en ansatt som aldri har vært prosjektleder skal på prosjektlederkurs hos en privat kursaktør (eks: Sopra Steria, Holte Consulting, Bouvet, etc).

Hvilke forventninger har du til pensum/innhold i generelle prosjektledelseskurs (<1-uke)?

Hvilke forventninger har du til fokus på myke ferdigheter innenfor samme kurstype?

Gitt det du nå har tenkt rundt PL-pensum i akademia/kurs – hvor skal prosjektledere lære resten av ferdighetene man trenger for å være dyktig i faget sitt (etter din mening)?

FS3: Rekruttering

Case: sett at du er valgt ut til å bidra i en rekrutteringsprosess som det faglige alibiet for en generisk prosjektlederstilling i din seksjon. Se for deg at du sitter i det første interne møtet med HR og skal brainstorme forventninger til stillingen

Hvilke forventninger har du til ferdigheter hos kandidater som søker jobb som prosjektleder hos dere?

Er det forskjell på forventninger til ferdigheter avhengig av om stillingen er tiltenkt en junior eller senior kandidat? I så fall: hvilke? Hva med myke ferdigheter?

Case: stillingsannonser har gitt resultater. Du skal selektere kandidater for første intervjurunde

Hva ser du etter i CVene?

Hva ser du etter i søknadsbrevene?

Hva ville imponert deg (CV og søknadsbrev)?

Hva ville gjort deg negativt innstilt (CV og søknadsbrev)?

Hvilke tanker har du om myke ferdigheter på dette tidspunktet?

Case: du sitter i en intervjusituasjon med en kandidat og skal screene kandidaten prosjektfaglig

Hvordan kvalitetskontrollerer du ferdigheter til kandidater i intervju-situasjoner?

Hva med de myke ferdighetene? Hvordan finner/kvalitetssikrer du dem? Hva ser du etter?

Hva tenker du om leveransetester? Rollespill? Personlighetstester?

Case: du har fått i oppdrag å ringe opp en profesjonell referanse knyttet til en kandidat

Hva spør du om for å vite om kandidaten vil kunne lede prosjekter på en god måte?

Case: etter to gjennomførte intervju-runder + referansesjekk sitter du igjen med tre gode og aktuelle kandidater som alle er innafor kravene til stillingen, og du skal ansette en av disse.

Hva vil du selektere på mellom tre gode kandidater?

Forutsetning: alle tre kandidatene er innafor minstekravene til virksomheten, men de er hver for seg best innenfor henholdsvis kunnskap/erfaring, harde og myke ferdigheter.

Hva tenker du om vektingen og valg i en slik situasjon? Hvorfor velger du det ene fremfor det andre?

FS4: Evaluering og trening av ansatte

Case: du har en kollega som er inne i sitt andre år som prosjektleder i virksomheten.

Hvilke forventninger vil virksomheten ha til prosjektlederens egen bevisstgjøring og selvutvikling underveis i et ansattforhold?

Hvordan måler/evaluerer virksomheten prosjektlederne underveis/mellom prosjekter?

Hvordan adresseres myke ferdigheter gjennom denne prosessen?

På hvilken måte trenes/kurses prosjektledere i virksomheten underveis i et ansattforhold?

Hvilke myke ferdigheter burde prosjektledere trenes/kurses i? Hvordan?

Avrundning dersom ikke kommet tydelig frem underveis

Er myke ferdigheter viktige i prosjektledelse? Hvorfor?

Fase 4: Tilbakeblikk og oppsummering

Oppsummere funn og avsjekk mot respondent (*«har jeg forstått deg riktig?»*)

Spørre om respondenten har noe vedkommende ønsker å legge til

Vise modellen vår og stille følgende spørsmål ved ledig tid:

→ *«Hva tenker du om analysemodellen?»*

→ *«Hva tenker du om sammenhengen mellom viktigheten av myke ferdigheter i prosjektgjennomføring og hvordan man fokuserer på disse i formell kompetanse / rekruttering / evaluering og trening?»*

→ *«Hva tenker du at mangler i diskusjonen rundt myke ferdigheter i prosjektledelse i dag? Er det i det hele tatt en diskusjon?»*

→ *«Hvordan kan virksomheter bli bedre innafor myke ferdigheter?»*

Takke for intervjuet, påminnelse om hvordan respondenten kan få utlevert data/sammendrag