



LEDERSKABEISE

I ENTREPRENØRBRANCHEN

BASERET PÅ EN KVALITATIV INTERVIEWUNDERSØGELSE

Martin Juhl
Kandidatspeciale i byggeledelse
Aalborg Universitet 2014

Studienævnet for Byggeri og Anlæg

Sohngaardsholmsvej 57

9000 Aalborg

Telefon: 99 40 85 32

www.bsn.aau.dk

Synopsis:

Tema:

Kandidatspeciale

Titel:

Lederskab i entreprenørbranchen

Projektperiode:

BL4, efterårssemesteret 2013

01-09-2013 til 08-01-2014

Studerende:

Martin Juhl

Vejleder:

Lene Faber Ussing

Oplagstal: 4

Sidetall: 114

Afsluttet: 08-01-2014

Specialet indledes med en analyse af byggebranchen, og hvilken betydning dårligt lederskab har på byggeorganisationens præstationsniveau. Baseret på den indledende analyse vælges den videnskabs-teoretiske tilgang til undersøgelsen. Det kvalitative forskningsinterview benyttes som undersøgelsens forskningsmetode. Som resultat på rapportens første del, opstilles problemformuleringen:

Hvad kendetegner godt lederskab i entreprenørbranchen, og hvordan kan godt lederskab omsættes til en løsningsmodel?

Fem projektledere udvælges til at deltage i interviewundersøgelsen, som resulterer i rapportens empiriske data. Analysen iværksættes, og de empiriske data analyseres i forhold til relevante ledelsesteorier.

Baseret på rapportens analyse udvikles en løsningsmodel, som består af konkrete tiltag og bud på, hvordan en projektleder kan udvikle sit lederskab.

Forord

Nærværende kandidatspeciale er udarbejdet af Martin Juhl, studerende på 4. semester under studienævnet for Byggeri & Anlæg ved Aalborg Universitet. Det er udarbejdet i efteråret 2013, som afslutning på kandidatuddannelsen i Byggeledelse.

Rapportens tema er lederskab i entreprenørbranchen, og den tager udgangspunkt i en interviewundersøgelse udført på dygtige projektledere. Undersøgelsens formål er at definere begrebet lederskab, og efterfølgende analysere hvordan lederskab benyttes i entreprenørbranchen. Analysen, som er den mest omfattende del af rapporten, danner baggrund for udarbejdelsen af en løsningsmodel. Løsningsmodellen har til formål at omsætte analysens resultater til konkrete tiltag, som en projektleder kan følge, hvis han har et ønske om at udvikle sit lederskab.

Hovedrapporten består af fire dele; introduktion, interviewmetode, analyse og løsningsmodel. Udover hovedrapporten indeholder specialet også Appendiks og Bilag. Appendiks er supplerende kapitler, som er udført af specialets forfatter - heri indgår transskriberinger af hvert enkelt interview. Bilag er andet supplerende materiale.

Læsevejledning

Hvert kapitel indledes med en kort beskrivelse af, hvad der behandles i kapitlet. I rapporten henvises der til kilder efter Harvard-metoden: [Forfatter(re), År]. I litteraturlisten fremgår yderligere relevant information om kilden. Hvis der refereres til flere værker af samme forfatter, som er udgivet samme år, nummereres referencerne med a, b, c osv. Kildehenvisninger som er placeret før punktum tilhører den pågældende sætning, mens kildehenvisninger som er placeret efter punktum tilhører hele delafsnittet. Hvis der ikke fremgår en kilde til teksten, har specialets forfatter udarbejdet det pågældende.

Appendiks og bilag er placeret bagerst i rapporten. Henvisningerne hertil er [Appendiks X.X] og [Bilag X.X], eksempelvis [Appendiks A.1]. Til sidst i rapporten er vedlagt en CD, som indeholder digitalt appendiks og digitale bilag.

Citater er skrevet med citationstegn og kursiveret skrift. Hvis citatet er taget fra et interview, som er udført ifm. specialet, er det nummereret og “Appendiks” indgår ikke i kildehenvisningen, fx: (1) “*Citat*” [A.1]. Nummerering af citater er fortløbende. Udefinerede personer refereres til som *han* for at lette skrivningen, selvom personen kan være begge køn.

Martin Juhl

Indholdsfortegnelse

I Introduktion

Kapitel 1 Baggrund	3
Kapitel 2 Forskningsmetode	7
2.1 Videnskabsteori	7
2.1.1 Hermeneutik	8
2.1.2 Organiseringsanalysen	9
2.2 Det kvalitative interview	10
2.3 Rapportstruktur	11
2.4 Litteraturstudie	12
2.4.1 Kildekritik	13
Kapitel 3 Tematisering	15
3.1 Lederskab kontra ledelse	15
3.2 Projektlederens arbejdsplads - byggeprojektet	16
3.3 Projektlederens rolle	18
3.4 Opsamling - udvikling af forståelseshorisont	21
3.4.1 Problemformulering	22
3.4.2 Afgrænsning	22

II Interviewmetode

Kapitel 4 Design	25
4.1 Stadiet 3: Interview	25
4.1.1 Interviewguide	27
4.1.2 Spørgeteknik	28
4.1.3 Øvelse	28
4.1.4 Persontypetest	29
4.1.5 Ethiske overvejelser	31
4.2 Stadiet 4: Transskribering	31
4.3 Stadiet 5: Analyse	32
4.3.1 Indledende analyse	33
4.3.2 Ledelsesteorier	33
4.3.3 Interviewcitater	35
4.4 Stadiet 6: Verificering	36
4.4.1 Generaliserbarhed	36
4.4.2 Pålidelighed	36
4.4.3 Gyldighed	37
4.5 Opsamling - udvidelse af forståelseshorisont	37

III Analyse

Kapitel 5 Indledende analyse	41
5.1 Evalueringer	41
5.1.1 Interviewperson 1	41
5.1.2 Interviewperson 2	43
5.1.3 Interviewperson 3	44
5.1.4 Interviewperson 4	45
5.1.5 Interviewperson 5	47
5.1.6 Oversigt over evalueringer	48
5.2 Menings-kategorisering af centrale emner	49
5.2.1 Lederskab i forhold til tekniske kompetencer	49
5.2.2 Om erfaring kræves for at udvikle lederskabsevner	49
5.2.3 Betydning af byggeprojektets størrelse ift. lederskab	51
5.2.4 Betydning af persontype og karaktertræk	51
5.3 Samlet øvelsesresultat	52
5.4 Oversigt over persontyper	53
5.5 Opsamling - udvidelse af forståelseshorisont	53
Kapitel 6 Analyse	55
6.1 Forandringsledelse	55
6.1.1 Kotters ottetrinsproces	55
6.1.2 Kotters lederprofil i det enogtyvende århundrede	63
6.2 Teamudvikling	64
6.3 Menneskesyn	68
6.4 Situationsbestemt ledelse	69
6.4.1 Tannenbaum & Schmidts kontinuum teori	70
6.4.2 Hersey & Blanchards teori	72
6.5 Lederroller	74
6.5.1 Interviewpersonernes lederroller	76
6.5.2 Interviewperson 1	77
6.5.3 Interviewperson 2	79
6.5.4 Interviewperson 3	81
6.5.5 Interviewperson 4	83
6.5.6 Interviewpersonerne i forhold til Adizes' fire karaktertræk	84
6.6 Opsamling - udvidelse af forståelseshorisont	85

IV Løsningsforslag

Kapitel 7 Lederskabelse	91
7.1 Trin 1: Enighed om projektet som fælles mål	91
7.1.1 Kick-off arrangement	92
7.2 Trin 2: Etablering af samarbejde i projekt-teamet	93
7.2.1 Fælles definerede mål og prioriteter	93
7.2.2 Arbejdsdisciplin	94
7.2.3 Mestringsevne	95

7.2.4	Synergi	96
7.3	Trin 3: Bestemmelse af en retning mod målet	97
7.3.1	5R-modellen	97
7.4	Trin 4: Kommuniker den rette kurs	99
7.4.1	BygSoL byggepladsmøder	99
7.5	Trin 5: Udvikling samt udnyttelse af organisationens potentiale	100
7.5.1	Kompetenceudvikling	100
7.6	Trin 6: Motivering af medarbejdere	101
7.6.1	Behovspyramiden	101
7.6.2	Motivationsteori	103
7.7	Leder-skabelse	105
Kapitel 8 Konklusion		107
Appendiks A Interviewguide		
Appendiks B Persontypetest skabelon		
Appendiks C Øvelsesskabelon		
Appendiks D Digitalt appendiks		
Bilag a Digitale bilag		
Litteratur		

I

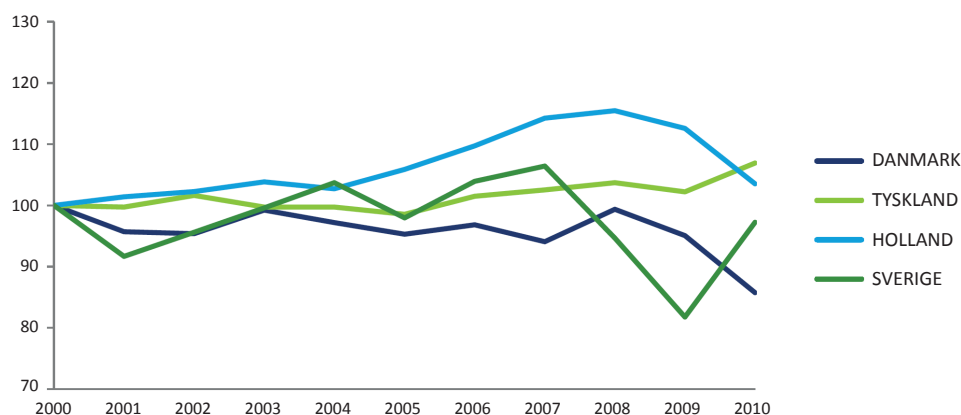
INTRODUKTION

1 Baggrund

Kapitlet redegør for specialets baggrund, og det indledes med et bredt fokus på byggebranchen i Danmark og dens udfordringer. Derefter fokuseres på lederskab og betydningen af lederskab i byggebranchen, samt nogle af de spørgsmål som opstår i forbindelse med lederskab.

Det indledende litteraturstudie har taget afsæt i en generel interesse for lederskab og ledelse, som har udviklet sig på kandidatuddannelsen i byggeledelse. Litteraturstudiet, som danner baggrund for specialets emne, er beskrevet i afsnit 2.4. Følgende er baseret på det indledende litteraturstudie.

Byggesektoren har stor indflydelse på næsten alle landes økonomi, og den udgør ca. 4-6 % af landenes BNP, inklusiv Danmarks [Seaden og Manseau, 2010; Energistyrelsen, 2013a]. Trods branchens størrelse og indflydelse opfattes den generelt som værende problemfyldt. Der er her tale om lav arbejdsproduktivitet, højt omkostningsniveau og mangel på kvalitetsbevidsthed [Seaden og Manseau, 2010]. Dette er særdeles slemt i Danmark, hvor en undersøgelse udført for Energistyrelsen viser, at de udførende byggevirksomheder i Danmark halter bagefter sammenlignelige lande inden for flere af de samme områder [Energistyrelsen, 2013a]. Et eksempel herpå fremgår af figur 1.1, som viser produktivitetsudviklingen for den udførende del af byggesektoren i Danmark, Tyskland, Holland og Sverige.

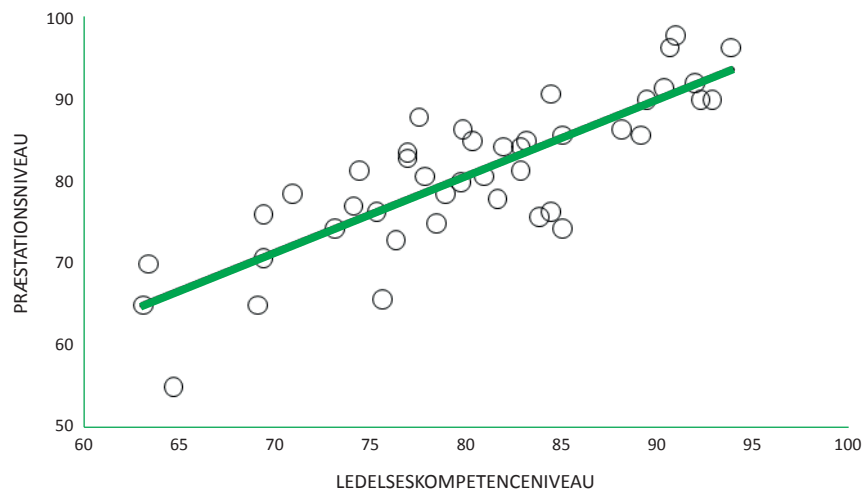


Figur 1.1. Produktivitetsudvikling, 2000=100 [Energistyrelsen, 2013b]

Et højt omkostningsniveau og mangel på kvalitetsbevidsthed i Danmark bliver bekræftet i en rapport, som bl.a. tager udgangspunkt i data fra Byggeriets Evaluerings Center. Rapporten viser et stort omfang af fejl og mangler i danske byggeprojekter gennem de seneste år [Jørgensen, 2013]. En kvalitativ opfølgning af undersøgelsen blev udført med det formål at identificere de parametre, der har betydning for, om et byggeri bliver afleveret med mange/alvorlige fejl eller med ingen eller få/ubetydelige fejl. Rapporten viser, at bl.a. planlægning af økonomi, løbende mangelgennemgang og lederskabsevner har stor betydning [Jørgensen et al., 2013]. De to førstnævnte er overvejende procesbaserede og

kræver indførelse af hensigtsmæssige processer inden for de nævnte områder, hvorimod lederskabsevner er baseret på personlige evner, som projektledere skal besidde - derfor eksisterer en tilsvarende “umiddelbar” løsning ikke. Dette skaber rammerne for et interessant problemområde.

På figur 1.2 fremgår det, at projektlederes evner til at lede har direkte indflydelse på deres eget præstationsniveau. Et højt præstationsniveau måles på gode præstationer inden for områder som: kvalitet, arbejdsmiljø og sikkerhed, tid, økonomi og samarbejde mv. på byggeprojekter. Projektledere med et højt ledelseskompетенanceniveau, og dermed et højt præstationsniveau, har en højere indtjening på deres byggeprojekter i 90 % af de undersøgte tilfælde. [Badger et al., 2010]



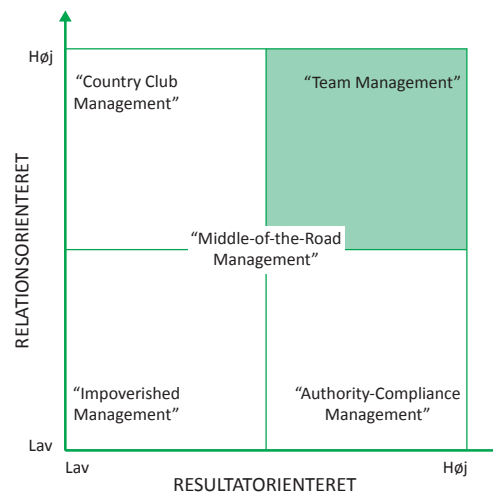
Figur 1.2. Ledelseskompетенanceniveau vs. præstationsniveau [Badger et al., 2010]

En undersøgelse foretaget i Holland bekræfter, at lederskabsevner bliver mere vigtige i takt med, at byggeopgaver bliver mere komplekse, og de tekniske ledelsesværktøjer ikke længere er tilstrækkelige. Det samme gør sig gældende i takt med, at forskellige kulturer oftere arbejder sammen på byggeprojekter, hvilket kræver ekstra fokus på samarbejde. Afslutningsvis konkluderer undersøgelsen, at projektledere ikke selv er klar over vigtigheden i at besidde lederskabsevner, de lægger mere værdi i at besidde tekniske kompetencer. [Everts et al., 2011]

Lederskabsevner dækker imidlertid over mange forskellige personlige egenskaber, og de egenskaber, som er vigtige i byggebranchen, er ikke de samme, som er vigtige i fx. reklamebranchen. I byggebranchen er kritisk tænkning, at få indflydelse og skabe motivation blandt medarbejderne de vigtigste evner at besidde, hvorimod reklamebranchen kræver ledere med strategisk perspektiv, innovative evner og særligt gode kommunikationsevner. Der kan også være forskel på de evner, som kræves i et stort projekt i forhold til i et lille projekt i samme branche. [Müller og Turner, 2009]

Selvom lederskabsevner er nødvendige for at opnå succesfulde projektforløb, skal de tekniske færdigheder ikke negligeres. Figur 1.3 illustrerer lederens interessefokus. Ledere med gode lederskabsevner, men uden særlige tekniske kompetencer, vil være tilbøjelige til at optage et relationsorienteret fokus og en “Country Club-ledelsesstil”. Det skaber et trygt og komfortabelt arbejdsmiljø, men også en risiko for at skabe for få resultater.

Modsætningen er et resultatorienteret fokus og en *“Authority-Compliance-ledelsesstil”* som sikrer effektive processer, men i nogle tilfælde trives medarbejderne ikke, og samarbejdet bliver dårligt. Umiddelbart er *“Team-ledelsesstilen”*, som indeholder en dobbeltorientering, altid den optimale - et højt fokus inden for begge orienteringer er dog ikke altid nødvendigt. Country Club-ledelsesstilen kan med fordel benyttes flere steder inden for det kommunale, mens Authority-Compliance-ledelsesstilen er mere oplagt i produktionsvirksomheder, hvor forholdene kan arrangeres, så menneskelige elementer forstyrres minimalt. [Hughes et al., 2011]



Figur 1.3. “The Leadership Grid” illustrerer lederens interessefokus [Hughes et al., 2011].
Befinder dygtige projektledere i byggebranchen sig i det markerede område?

Bemærk at modellen blev udviklet af Robert Blake og Jane Mouton i 1964, og at den blot benyttes med tilladelse i den nævnte kilde.

“Fremtidens ledere i byggeri- og anlægsbranchen” - *FLIBA* er et nordisk EU støttet projekt, som søger at gøre fremtidens projektledere bedre kvalificerede. FLIBA har gennemført en dansk og en svensk kortlægning af de ledelseskompeter, som kræves af fremtidens projektledere [Wittenkamp, 2012]. Begge undersøgelser peger i samme retning, og de konkluderer, at projektledere både skal have lederskabsevner til at motivere, skabe tillid og opnå gennemslagskraft, men også tekniske kompetencer til at planlægge og holde tidsplaner [Hansen og Straub, 2012; Josephson et al., 2012]. Kravet til fremtidens projektledere (og nutidens for den sags skyld) er derfor et interessefokus, som både orienterer sig mod menneskelige relationer og resultater svarende til Team-ledelsesstilen på figur 1.3 [Josephson et al., 2012]. Udover den dobbelte orientering viser undersøgelsen, at en projektleder i byggebranchen udsættes for et pres fra tre sider; ovenfra fra virksomheden, nedefra fra medarbejderne og udefra fra bygherren [Wittenkamp, 2012]. I konklusionen fremgår det, at der eksisterer et behov for at inddrage kommunikation og ledelse i byggetekniske uddannelser [Hansen og Straub, 2012; Josephson et al., 2012].

De projektledere, som besidder gode lederskabsevner i undersøgelse, er alle ældre og erfarne projektledere. En anden undersøgelse bekræfter, at lederskab generelt udvikles gennem jobberfaring [Badger et al., 2010]. Det kan enten betyde, at projektledere ikke lærer noget om lederskab igennem deres uddannelse og derfor tvinges til at lære det gennem erfaring, eller at lederskab er en disciplin, som det simpelthen kræver erfaring at mestre.

Man snakker om fødte ledere, som besidder “de rigtige karaktertræk”. Betyder det, at mennesker som er født med “de forkerte karaktertræk” ikke kan blive gode ledere? En undersøgelse viser, at “de rigtige karaktertræk” ikke nødvendigvis skaber en god leder, men at det er kombinationen af lederens karaktertræk og tilpassede lederegenskaber, som har betydning [Zaccaro, 2007].

På baggrund af ovenstående, er emnet “lederskab i byggebranchen” valgt som opgavens overordnede fokus. Baseret på kapitlets informationer giver emnet anledning til en række spørgsmål, se figur 1.4.



Figur 1.4. Relevante spørgsmål ifm. specialets emne

Nogle af spørgsmålene søges besvaret med henblik på at definere rammerne, mens andre henvender sig direkte til specialets emne. For at besvare spørgsmålene på en fyldestgørende måde, kræves der en hensigtsmæssig forskningsmetode.

2 Forskningsmetode

Kapitlet redegør for rapportens videnskabsteoretiske tilgang, som tager udgangspunkt i hermeneutikken og organiseringsanalysen. På baggrund af den videnskabsteoretiske tilgang, benyttes det kvalitative interview som forskningsmetode. Derefter beskrives rapportens struktur, og der redegøres for litteraturstudie og kildekritik.

2.1 Videnskabsteori

Videnskabsteori er grundlaget for alle undersøgelser og handler om, hvorvidt vi overhovedet kan vide noget med sikkerhed, eller om alt er relativt. Spørgsmålet kommer fra dét videnskabsteoretiske paradoks, at videnskaben søger sandheden, men samtidig bevæger videnskaben sig hele tiden fremad. I takt med at vi bliver klogere, medfører det, at gamle opfattelser falsificeres (Engang var “sandheden”, at jorden er flad, nu er “sandheden”, at jorden er rund). Selvom man ikke kan nå frem til absolutte sandheder, så kan man komme frem til standpunkter, som er mere eller mindre sandsynlige. [Thurén, 2006]

Det videnskabsteoretiske bidrag i dette projekt er en fremstilling af nogle grundregler, som bearbejder grundlags- og gyldighedsproblemer i undersøgelsen. Når det ikke er muligt at nå frem til absolutte sandheder i forbindelse med analysen, sikrer den korrekte videnskabsteoretiske fremgangsmåde, at resultaterne afspejler det mest sandsynlige i forhold til virkeligheden. Forskellige fag og discipliner benytter forskellige videnskabsteorier, til at opbygge viden inden for deres respektive områder [Fuglsang og Olsen, 2004].

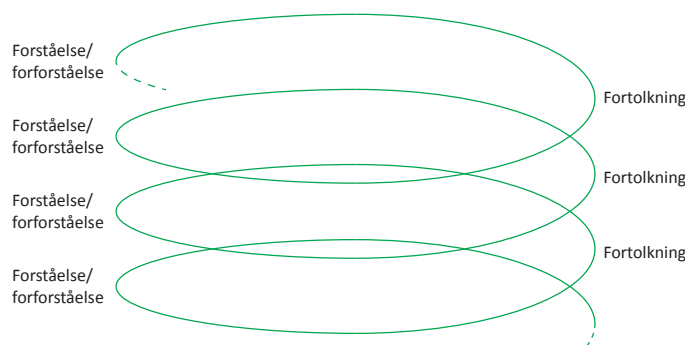
Der findes mange forskellige videnskabsteorier, men man taler om to videnskabelige hovedretninger eller yderpunkter, som de alle bevæger sig mod; positivisme og hermeneutik. Positivisme stammer fra naturvidenskaben og bygger på sikker viden (hårde fakta), hvorimod hermeneutikken er humanistisk orienteret og bygger på fortolkninger af menneskelige handlinger, samt hvad mennesker har sagt eller skrevet (bløde data). [Thurén, 2006]

Begge hovedretninger har deres styrker og svagheder. Den positivistiske retning, som bygger på vores sanseindtryk og logik, skaber klare resultater som kan måles, men har også den svaghed, at den er teoriladet og bygger på *forforståelse*. Forforståelse betyder, at undersøgelserne bygger på en tidligere forståelse - vi undersøger aldrig noget uden forudsætninger. Derudover forsømmer positivisme en vigtig erkendelseskilde, som giver indsigt, når der arbejdes med mennesker, nemlig den menneskelige forståelse (indføling og empati). Den hermeneutiske retning, som bygger på forståelse, bliver således rigere og mere nuanceret end den positivistiske, men også mere usikker, da menneskets psyke er en kompliceret størrelse. Derudover er den hermenutiske retning i stor grad baseret på subjektive data, hvilket i sig selv er “uvidenskabeligt”. [Thurén, 2006]

2.1.1 Hermeneutik

I dette projekt benyttes hermeneutikken som videnskabelig hovedretning, da projektets fokusområde i høj grad omhandler forståelse af menneskelig adfærd. Mennesker drives af begreber som: motivation, ejerskabsfølelse og engagement, hvilket gør positivismens begrænsning til sansedata og logik utilstrækkelig i dette projekt, fordi disse begreber forsømmes jf. ovenstående beskrivelse.

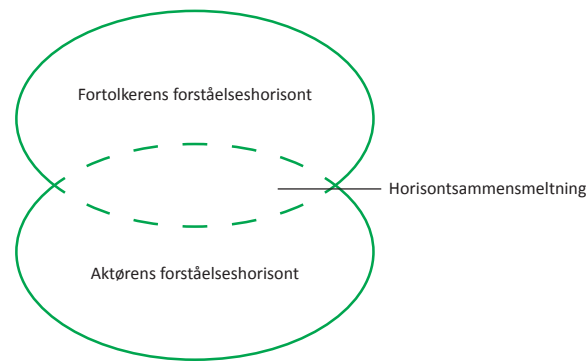
Hermeneutikken beskæftiger sig med to grundlæggende betragtninger. Først og fremmest at forståelse og fortolkning kommer før forklaring, og dernæst at individet skal fortolkes, og det skal forstås, hvorfor vedkommende handler, som han gør. Det gælder fortolkning af tekster, samtaler, sociale interaktioner osv. For at være i stand til at fortolke, arbejder hermeneutikken med et grundprincip kaldet *den hermeneutiske cirkel*, se figur 2.1. Den hermeneutiske cirkel beskriver et del- og helhedsprincip, hvor fortolkeren har en forforståelse for dele af en tekst, som muliggør fortolkning af endnu større dele af helheden. Således fortsættes fortolkningen i en cirkel, indtil en dækkende og modsigelsesfri forståelse af teksten er opnået. Man vender altså tilbage til udgangspunktet, men med nye forudsætninger og en ny forståelse. Det bemærkes, at helheden involverer forfatteren, og en forståelse af hvilke intentioner forfatteren har med værket. Disse betragtninger kan også overføres til et interview. [Fuglsang og Olsen, 2004]



Figur 2.1. Den hermeneutiske cirkel

Den hermeneutiske cirkel anvendes i forbindelse med fortolkningen af det undersøgte i specialet. Forskerens egen forforståelse, som er opbygget gennem teorier og erfaring, er udgangspunktet for at fortolke informationer fra interviews udført i forbindelse med projektet.

I den hermeneutiske analyse er *forståelseshorison*t et centralt begreb, da forståelsesbegrebet er omdrejningspunkt i analysen. Forståelseshorizonten er den referenceramme, som vi taler, handler og orienterer os ud fra, og derudover også et udtryk for, hvordan vi forstår verden. For at få indblik i aktørernes forståelseshorison, må forskeren nødvendigvis bringe sin egen forståelseshorison i spil. Dette er i modsætning til positivismen, hvor forskeren ikke må have indflydelse på aktørerne (subjektet). En hermeneutisk analytisk tilgang vil ligefrem fordre forskeren til at bringe sig selv ind i aktørernes virkelighed, med henblik på en dybere forståelse. I mødet med aktøren opstår en *horisontsammensmeltning*, hvilket dækker over den hændelse der sker, når forståelse og mening opstår imellem forskeren og aktøren, figur 2.2. Horisontsammensmeltningen betyder ikke nødvendigvis enighed mellem parterne, men blot at der eksisterer en forståelse. [Fuglsang og Olsen, 2004]



Figur 2.2. Horisontsammensmeltning [Fuglsang og Olsen, 2004]

Projektets empiriske undersøgelsesmetode bygger på den kvalitative forskningsmetode, som er i overensstemmelse med den hermeneutiske videnskabsteori. Den kvalitative metode henvender sig til det unikke og det forståelses- og holdningsorienterede i modsætning til den kvantitative metode, som kvantificerer resultaterne og gør dem generaliserbare og målbare. Den primære forskningsmetode er kvalitative interviews. I den forbindelse er det vigtigt at følge en række principper, som bidrager til, at et forskningsinterview forløber, som det bør. Dette gøres i overensstemmelse med den hermeneutiske analyse og ved at sikre en åben og ligeværdig dialog. [Fuglsang og Olsen, 2004]

Som det fremgår af den hermeneutiske analyse, spiller forskeren en stor rolle i undersøgelsen. Derfor starter analysen hos forskeren selv, som skal være bevidst om sine egne fordomme og være villig til at udfordre dem. Forskeren skal være åben og villig til at stille spørgsmål og fortsætte med at stille spørgsmål, når svarene åbner op for nye spørgsmål - i modsætning til at følge en interviewguide slavisk. Samtalen skal have en naturlig gang, da det er i takt med samtalsens udvikling, at horisontsammensmeltningen sker.

2.1.2 Organiseringsanalysen

Foruden hermeneutikken som videnskabsteoretisk udgangspunkt i projektet benyttes en mere praksisbaseret og "moderne" videnskabsteori: organisering. Organiseringsanalysen tager bl.a. udgangspunkt i hermeneutikken, men den tilføjer også sociologisk pragmatisme, som henvender sig til det sociale samt mødet mellem mennesker i den praktiske virkelighed, de indgår i. Den sociologiske pragmatisme beskæftiger sig med, hvordan fællesskaber dannes med udgangspunkt i handlinger og daglige interaktioner mellem mennesker.

Organiseringsanalysen udvider fokus fra at forstå det enkelte menneske til at analysere de sociale relationer i organisationer samt aktørernes handlinger i forhold til de situationer, de udføres i. Forskningsmetoden er også kvalitativ og næsten identisk med den hermeneutiske analysemetode. Her indgår fortolkeren selv i analysen, både gennem samtale med aktørerne og ved deltagelse i organisationens aktiviteter samt observation af aktørernes handlinger i sammenhæng med hinanden. Forskeren skal være der og se det ske; "*Der findes kun erfaringsviden*". [Fuglsang og Olsen, 2004]

På figur 2.3 ses de forskningsmæssige fremgangsmåder inden for de to benyttede videnskabsteorier. Projektet vil grundlæggende tage videnskabsteoretisk udgangspunkt i hermeneutikken, men vil også bruge elementer fra organiseringsanalysen til at analysere

	Hermeneutik	Organisering
Ontologi (det, der studeres)	Mennesket, som et forstående, sprogligt og historisk væsen.	Organisationer reducerer usikkerhed. Fortolkningen er en del af organisationen.
Epistemologi (hvordan det kan studeres)	Forståelse, fortolkning, udlægning.	Erfaringsviden. Iværksættelse, udvælgelse og fastholdelse af handlinger.
Metode (hvad der søges belyst)	At opnå indsigt i meningen.	Resultatet af sociale handlinger udført i organisationen.
Slutning (hvordan der opnås resultater/konklusioner)	Del-helheds relationer, cirkulære slutningsbælgelser (den hermeneutiske cirkel)	Induktion og abduction.
Sandhed (gyldighedskriterier)	Horisontsammensmeltning	Plausibilitet. Når noget er relativt velbegrunder eller virker rigtigt.
Teknik (fremgangsmåde)	Åbenhed og evne til at stille spørgsmål og sætte fordomme på spil (diverse kvalitative analyser)	Identifikation af forståelseshorisont og meninger i relation til sociale handlinger.

Figur 2.3. Præsentation af de benyttede videnskabsteorier. Inspireret af [Fuglsang og Olsen, 2004]

lederens handlinger i forbindelse med ledelsen af medarbejderne. Begrundelsen for den valgte videnskabsteoretiske tilgang er, at hermeneutikken tager sit udgangspunkt i samtale, hvorimod organiseringsanalysen tager udgangspunkt i sociale handlinger udført i organisationen. Dette kræver, at forskeren skal være til stede i organisationen for at kunne analysere. Fremgangsmåden er dog ikke mulig i forbindelse med projektets rammer, selvom den virker hensigtsmæssig i forhold til projektets emne. Årsagen er, at det ikke er muligt for forskeren at være til stede i en organisation i tilstrækkelig lang tid til, at han kan producere sit forskningsmateriale. Ikke mindst fordi flere projektledere fra forskellige entreprenørvirksomheder i Danmark ønskes analyseret for at opnå et troværdigt forskningsresultat, hvilket ville kræve, at forskeren er til stede i flere organisationer i tilstrækkelig lange tidsperioder.

De empiriske undersøgelser er således kvalitative interviews med udvalgte projektledere baseret på specialets videnskabsteoretiske tilgang. Under hvert interview tages udgangspunkt i konkrete byggeprojekter, og svar underbygges med konkrete eksempler så vidt muligt. Dette bidrager til, at informationer omkring forholdet mellem projektlederne ift. deres omgivelser indgår i analysen iht. organiseringsanalysen.

2.2 Det kvalitative interview

Den benyttede interviewmetode under projektforsløbet tager udgangspunkt i Steinar Kvaales bog; "InterView: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview" [Kvale, 2009].

Steinar Kvale (1938-2008) var en norsk professor i psykologi ved Aarhus Universitet samt grundlægger af Center for Kvalitativ Metodeudvikling. Derudover var han æresdoktor ved Göteborg Universitet. Den nævnte bog er en international bestseller, som er oversat til flere sprog. [Brinkmann, 2011].

Årsagen til at Kvale navngiver sin bog InterView, er på grund af hans perspektiv på hvad et interview er, hvilket er noget som sker mellem forskeren og den interviewede ("inter view" - interchange of views). Det er altså to personer, som snakker om et tema, der har fælles interesse [Kvale, 2009]. Dette syn på et interview stemmer godt overens med den hermeneutiske filosofi og begrebet *horisontsammensmeltning*. Ikke alle bøger om kvalitativ interviewmetode deler samme teoretiske perspektiv. Eksempelvis mener Jan Trost et al. i bogen; "Interview i praksis", at forskeren stiller spørgsmål og lytter, men ikke indvier den anden part i hans egen forståelseshorisont. Derved risikerer forskeren, at den interviewede bliver påvirket på en uhensigtsmæssig måde [Trost og Jermiassen,

2010]. Dette perspektiv har sine berettigede argumenter, men ifølge hermeneutikken skal forskeren bringe sit eget livssyn i spil for at opnå en ligeværdig samtale, men dog være yderst bevidst omkring egen påvirkning. Kvaless teoretiske perspektiv på interviews i forhold til hermeneutikken, samt Kvaless anerkendelse inden for kvalitativ forskning, er årsagerne til, at hans interviewmetode er valgt i nærværende speciale.

Der gennemgås syv stadier i forløbet fra interviewets planlægning til resultaterne af de udførte interviews skal kommunikeres ud. Disse syv stadier beskriver den overordnede fremgangsmåde i forbindelse med at udføre interviews. Stadierne forklares kort i det følgende, og de uddybes i kapitel 4 *Design*, hvor undersøgelsens fremgangsmåde beskrives.

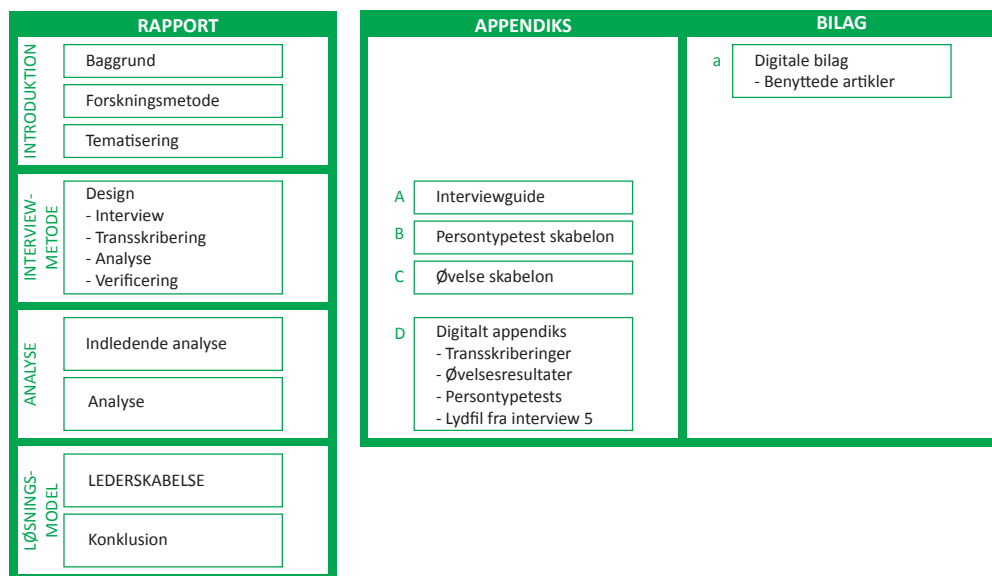
De syv stadier i en interviewundersøgelse er:

- 1. *Tematisering* - Formålet med undersøgelsen formuleres, og de emner som ønskes undersøgt, præciseres. Hvad og hvorfor er de spørgeformer som afdækkes i det første stadie, hvorimod metoden ("hvordan") først bestemmes i det næste stadie.
- 2. *Design* - Undersøgelsen planlægges med de efterfølgende stadier taget i betragtning samt på baggrund af formål og perspektiv. I dette stadie udvikles en interviewguide.
- 3. *Interview* - Selve interviewene gennemføres med en reflekterende opmærksomhed på den viden, som opsøges, og relationen mellem forskeren og den interviewede.
- 4. *Transskribering* - Interviewmaterialet forberedes til analyse ved at transskribere den optagede samtale til tekst.
- 5. *Analysering* - Med det videnskabsteoretiske perspektiv som udgangspunkt og på basis af undersøgelsens formål, analyseres interviewene.
- 6. *Verificering* - Det vurderes om interviewresultaterne er generaliserbare, pålidelige og gyldige. Pålideligheden bestemmes af, hvor konsistente resultaterne er, mens gyldigheden baseres på, om det undersøgte stemmer overens med det, som tidligere blev præciseret.
- 7. *Rapportering* - Undersøgelsens resultater og de metoder, som er blevet benyttet, kommunikeres ud på en måde, som lever op til videnskabelige kriterier. Tolkninger skal følge det videnskabsteoretiske perspektiv, og etiske overvejelser skal indgå i rapporteringen.

Nærværende rapport er resultatet af interviewmetodens syvende stadie. Rapporten er bygget op omkring en interviewundersøgelse, hvor de seks første stadier udgør en central del af rapportens struktur. I forlængelse af interviewundersøgelsen er udarbejdet et løsningsforslag.

2.3 Rapportstruktur

Rapporten er opbygget af fem dele, hhv. introduktion, interviewmetode, analyse, løsningsforslag og afslutning, se figur 2.4. De fleste kapitler afsluttes med et afsnit kaldet *Opsamling - udvidelse af forståelseshorisont*. Afsnittene samler op på de informationer, som indgår i de respektive kapitler, og er således et udtryk for hvordan rapportens "forståelseshorisont" udvikles løbende. Afsnittene redegør afslutningsvist for, hvordan informationerne skaber grundlag for den næste del.



Figur 2.4. Illustrativ fremstilling af rapportens struktur

Rapportens første del, Introduktion, redegør for specialets baggrund, forskningsmetode og for interviewundersøgelsens første stadie; tematisering. Rapportdelens opsamling resulterer i en problemformulering og en afgrænsning.

Interviewmetode redegør for interviewundersøgelsens andet stadie; design. Anvendte metoder, som benyttes i undersøgelsens efterfølgende stadier, beskrives, og efterfølgende redegøres der for *hvorfor* de benyttes.

Analysedelen evaluerer indledningsvist på de empiriske data, som verificeres ift. generaliserbarhed, pålidelighed og gyldighed. Derefter gennemføres den primære del af analysen, hvor de empiriske data analyseres i forhold til relevante ledelsesteorier. Stadierne 3-6 bearbejdes i analysedelen.

Baseret på analysens resultat udvikles et løsningsforslag. Formålet med løsningsmodellen er at omsætte analysens resultater til konkrete tiltag. Rapporten afsluttes med en konklusion.

Efter hovedrapporten findes appendiks, bilag samt litteraturliste.

2.4 Litteraturstudie

Der er foretaget en struktureret og omfattende litteratursøgning i forbindelse med specialet. Først er der foretaget et indledende litteraturstudie med det formål at identificere et undersøgelsesområde. Den indledende litteratursøgning er baseret på relevante informationer fra:

- Anerkendte hjemmesider med nyheder og informationer omkring byggebranchen i Danmark. Fx www.ing.dk, www.danskyggeri.dk, www.byggeevaluering.dk osv.
- Akademiske databaser. Fx Emerald, ScienceDirect, ASCE Library osv.
- Vejleder
- Andre forskningsprojekter

Informationssøgningen på de akademiske databaser er udført systematisk, så alle artikler med nøgleordene *textitConstruction*, *Management*, *Leadership*, *Labor Productivity* og *Project leadership* er blevet undersøgt.

Efter det indledende litteraturstudie og efter specialets undersøgelsesområde er blevet identificeret, er en generel informationssøgning iværksat for at samle den nødvendige viden ifm. med specialets udarbejdelse. Udover de kilder til information, som er specificeret tidligere, er informationer indsamlet fra:

- Bøger. Fx bøger omkring forskningsmetode, interviewmetode, ledelsesteorier osv.
- Interviews
- Øvelser
- Persontypetests

Alle kilder til informationer har gennemgået en kildekritisk analyse.

2.4.1 Kildekritik

Hjemmesider og internetsøgning er blevet anvendt i stort omfang i nærværende speciale, da internettet er kilde til de nyeste informationer, det nyeste forskningsmateriale og generel inspiration. Der er benyttet en særlig kritisk tilgang i vurderingen af informationer fundet på internettet, da der ikke er nogen sikkerhed for, at informationerne er troværdige. Informationer fundet på internettet vurderes ud fra:

- Hvem der administrerer hjemmesiden
- Hvem der har redigeringsrettigheder
- Hvad der er hjemmesidens formål
- Hvornår hjemmesiden og materialet sidst er opdateret
- Om dokumentationen af indholdet er i orden
- Om forfatteren har særlige interesser

Den primære kilde til informationer, benyttet i specialets analysedel, er bøger og artikler. Troværdigheden af anvendt litteratur er bestemt ud fra en vurdering af:

- Hvilket forlag der har udgivet kilden
- Hvem der er forfatter (ift. troværdighed og faglig autoritet)
- Kildens målgruppe
- Om dokumentationen af indholdet er i orden
- Kildens generelle anerkendelse og faglige status
- Kildens udgivelsesår

For alle kilder benyttet i specialet gælder, at originale kilder så vidt muligt er prioriteret - kilder som baserer deres informationer på andre kilder undlades, såfremt det er muligt at få adgang til den originale kilde. I nogle tilfælde er anvendte kilder en videreudvikling af de originale kilder grundet tilpasning til den aktuelle udvikling i samfundet. I disse tilfælde suppleres kilden så vidt muligt med den originale kilde.

3 Tematisering

Kapitlet redegør for undersøgelsens rammer. Først defineres begrebet lederskab kontra ledelse, da de to begreber ofte blandes sammen. Derefter beskrives, hvad der er kendetegnende for en byggeplads, hvorefter projektlederens rolle beskrives. Under hvert afsnit er rammerne for undersøgelsen defineret i form af en afgrænsning.

3.1 Lederskab kontra ledelse

På engelsk har man to udtryk for ledelse; management og leadership. Management fokuserer på den daglige drift og kan også kaldes driftsledelse, men vi siger som regel bare ledelse. Leadership oversættes til lederskab, som handler om værdier, visioner, evnen til at inspirere mm. Lederskab kalder vi ofte også ledelse, og derfor bliver begreberne blandet sammen. [Hildebrandt, 2011]

For at tydeliggøre forskellen skelnes der ofte mellem *“bløde”* og *“hårde”* ledelseskompetencer. De bløde kompetencer kendetegner personlige evner til fx at inspirere og motivere - lederskabsevner. De hårde kompetencer kendetegner tekniske egenskaber såsom driftstyring, ressourceplanlægning mv. På figur 3.1 ses eksempler på bløde og hårde emner inden for ledelse. Listen udviskes for at indikere, at den er lang.

BLØD	HÅRD
Klima/trivsel/motivation	Rationalisering
(Personale)ledelse	Planlægning
Virksomhedskultur	Økonomistyring
Værdibaseret ledelse	Operationsanalyse
Organisatorisk læring	Kvalitetsstyring
Human Ressource Management	Lean Management
Team Building	Procesorganisering
Industrial betterment	Produktionsstyring
Human Relations	Business Process Reengineering
Organisationsudvikling	Administrativ rationalisering

Figur 3.1. Eksempler på bløde og hårde ledelsesemner [Larsen, 2012]

En anden forskel på ledelse (management) og lederskab (leadership) er, at ledelse beskæftiger sig med den nuværende situation, hvorimod lederskab handler om det langsigtede fokus. Stephen R. Covey, som har skrevet bestselleren *“7 Gode Vaner”*, har udtrykt forskellen på ledelse (management) og lederskab (leadership) på følgende måde:

“Management is efficiency in climbing the ladder of success; leadership determines whether the ladder is leaning against the right wall.” [Covey, 2005]

Citatet skelner mellem ledelse som effektivitet nu og her, og lederskab til at definere retningen. John P. Kotter, som er en kendt aktør inden for begrebet *forandringsledelse*,

skelner mellem ledelse og lederskab i forbindelse med tre primære områder; når agendaen skabes, når teamet udvikles, og under selve gennemførelsen, se figur 3.2.

LEDELSE	LEDERSKAB
Planlægning og budgettering	Fastlæggelse af retning
Organisering og bemanning	Skabe tilslutning
Styring og problemløsning	Motivation og inspiration

Figur 3.2. Ledelse kontra lederskab ifølge Kotter [Kotter, 1990]

Når agendaen skabes, beskæftiger ledelse sig med at planlægge og budgettere, mens lederskab handler om at fastlægge retningen. I udviklingen af teamet beskæftiger ledelse sig med at organisere og bemande, mens lederskab handler om at skabe tilslutning. Endelig skal planen udføres, hvor ledelse handler om at styre og problemløse, mens lederskab er et spørgsmål om at motivere og inspirere.

Afgrænsning

Specialet fokuserer på begrebet *lederskab*, også kendetegnet som *Leadership* og *bløde ledelseskompeter* jf. ovenstående. Der fokuseres således på evner til at fastlægge retning, skabe tilslutning, motivere og inspirere. Vigtigheden af lederskab, i forhold til ledelse, undersøges i analysen, men derudover beskæftiger rapporten sig ikke yderligere med begrebet *ledelse* jf. ovenstående definition.

3.2 Projektlederens arbejdsplads - byggeprojektet

Med henblik på at analysere den dygtige projektleder defineres den “verden”, som han arbejder i: byggeprojektet. Formålet med dette afsnit er at skabe en forståelse for de rammer, som projektledere agerer inden for, da det har betydning for, hvordan deres byggeorganisation skal ledes.

Nedenfor fremgår fire generelle karakteristika, som er gældende for et byggeprojekt [Winch, 2010]:

- Byggeprojekter er midlertidige organisationer bestående af en sammenslutning af virksomheder, som er hyret af en kunde. Organisationerne har derfor forskellige egenskaber, som ingen nuværende organisationsteori kan kortlægge.
- Byggeprojekter gennemgår markante faser på grund af den midlertidige organisations karakter. Ophørsdatoen for organisationen er typisk allerede bestemt fra starten.
- Rutiner er et væsentligt element i ledelsen af byggeprojekter, men deres implementering er selvmodsigende, idet de både begrænser og muliggør ledelsesmæssige handlinger.
- Byggeprojekter opererer inden for både organisatoriske og samfundsmæssige rammer - de former og formes af disse rammer.

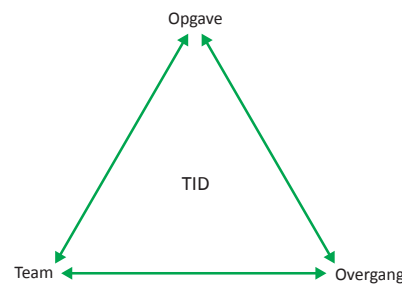
Som en tilføjelse til det første punkt betyder sammenslutningen af forskellige parter og deres indbyrdes afhængighed, at de indgår i et kompliceret netværk med kontrakter, uskrevne og skrevne regler og en dynamisk konkurrencesituation [Jørgensen et al., 2013].

Når rutiner beskrives som selvmodsigende i punkt tre, er det fordi, at de har fordele og ulemper; det hjælper projektledere med at tage hurtige og afprøvede valg, men begrænser dem hvis det optimale valg ligger uden for rutinerne. Det stemmer overens med byggebranchens omdømme som værende traditionsbunden og svær at forandre [Erhvervsministeriet, 2000].

Det sidste punkt skal forstås på den måde, at byggeprojekter opererer inden for rammer opsat af de særskilte organisationer, som har en part i byggeprojektet samt inden for samfundsmæssige rammer i form af lovgivning og reguleringer. Samtidig har byggeprojekter ofte så stor økonomisk og samfundsmæssig betydning, at de er med til at forme disse opsatte rammer.

Selvom ingen organisationsteori har været i stand til at præsentere en videnskabelig kortlægning af den midlertidige organisation, eksisterer der en teori, som introducerer nogle defineringsbegreber, der hjælper med at forstå hvilke faktorer, der har indflydelse i midlertidige organisationer, og hvordan de adskiller sig fra permanente organisationer.

Følgende teori tager udgangspunkt i [Lundin og Söderholm, 1994]. Teorien arbejder ud fra fire defineringsbegreber, som er grundlæggende for at forstå midlertidige organisationer. Disse er *Tid*, *Opgave*, *Team* og *Overgang*, figur 3.3.



Figur 3.3. Sammenhæng mellem grundbegreberne i den midlertidige organisation [Lundin og Söderholm, 1994]

Tid er den vigtigste af de fire begreber, og at tiden har betydning er åbenlys, da “midlertidig” indikerer, at organisationen kun eksisterer i en periode. Normalt er tidshorisonten kendt, og en tidsplan er et af de vigtigste værktøjer, da tiden er begrænset. Tilstedeværelsen af en opgave er selve årsagen til, at den midlertidige organisation er skabt. Team handler om de relationer, som skabes i organisationen samt teamets engagement og evner. Det sidste begreb, overgang, handler om den overgang der sker, fra at organisationen bestående af individer med forskellige forståelser for, hvordan målet nås, kommer frem til en fælles forståelse. Det bemærkes, at det ikke nødvendigvis er muligt at opnå en “fuldstændig overgang” eller en komplet fælles forståelse.

Som det fremgår af figur 3.3, relaterer begreberne sig til hinanden. Opgavens forudsætninger kan have indflydelse på tiden, mens tidsbegrænsninger kan afvise nogle opgaver. Opgaven kan forudsætte nogle forventninger til overgangen og den fælles forståelse, mens overgangen kan have indflydelse på opgaven, og hvordan den løses. Teammedlemmer bliver eventuelt udvalgt på baggrund af opgaven, eller hvis teamet er sammensat, inden opgaven er defineret, kan teammedlemmerne og deres kompetencer have indflydelse på opgavens udformning eller skabe forventninger til overgangen.

Tidsbegrænsninger er afhængige af forventninger til overgangen, men samtidig er det muligt, at tidsbegrænsninger definerer hvilken grad af overgang, der er mulig. Tiden er i midten for at fremhæve, at det er det vigtigste af de fire begreber.

MIDLERTIDIG ORGANISATION	PERMANENT ORGANISATION
Tid	Overlevelse
Opgave	Mål
Team	Driftsorganisation
Overgang	Produktionsprocesser og løbende udvikling

Figur 3.4. Sammenligning af definitionsbegreber [Lundin og Söderholm, 1994]

På figur 3.4 fremgår en sammenligning af definitionsbegreberne for den midlertidige organisation og tilsvarende begreber for den permanente organisation. For den permanente organisation er tiden vedvarende, og det overordnede mål er derfor overlevelse i det lange løb. Hvor der arbejdes hen mod at udføre en specifik opgave i den midlertidige organisation, søger den permanente organisation at opnå opsatte mål for at udvikle sig. Teamet er skabt for at løse en opgave, mens driftsorganisationen konstant styrer driften af organisationen. Til sidst fokuserer den midlertidige organisation på at opnå en overgang til fælles forståelse for at opnå målet, mens den permanente organisation fokuserer på produktionsprocesser og løbende udvikling.

Ovenstående bidrager til at forstå hvilke grundlæggende faktorer, der kendetegner et byggeprojekt. Den midlertidige organisation i byggeprojektet er som udgangspunkt defineret som hele projektorganisationen, og alle de parter, som har indflydelse på at nå målet - entreprenører, rådgivere, leverandører osv., skal have en fælles forståelsesramme.

Den midlertidige organisation kan imidlertid også defineres som entreprenørens projektorganisation, med den tidsramme og de mål som entreprenøren er underlagt. Uanset hvordan den midlertidige organisation defineres, er den underlagt spilleregler opsat af de virksomheder, den repræsenterer - en faktor som ikke er inkluderet i artiklen [Lundin og Söderholm, 1994].

Afgrænsning

Specialet afgrænses til at analysere lederskab i entreprenørens projektorganisation i total- og hovedentrepriser, så det begrænsede antal interviews, der er mulighed for at lave inden for projektperioden, bliver målrettet netop denne del af branchen. Fagentrepriser fravælges, fordi det primære lederskab i en fagentreprise er placeret hos bygherren eller hans repræsentant. Den midlertidige organisation jf. ovenstående defineres derfor som hoved-/total-entreprenørens projektorganisation. Undersøgelsen udføres ifm. projektorganisationer i Danmark, og resultatet vil derfor kun afspejle forholdene i Danmark.

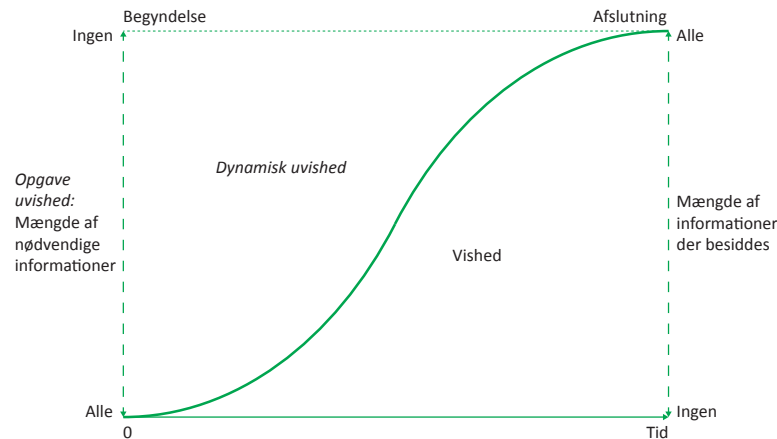
3.3 Projektlederens rolle

Afsnittet tager udgangspunkt i bogen *“Managing Construction Projects”* [Winch, 2010].

*“Projektledere er rationelle beslutningstagere, som løser opgaver i en verden af uvished. Deres rationalitet er både afgrænset og formet af impuls. Det betyder, at bevægelse igennem projektets faser hovedsageligt er en **struktureret meningsskabelse**, hvor projektledere*

reagerer på signaler i situationen, og får mening ud af dem gennem handlinger, der giver yderligere informationer. Den er struktureret, fordi beslutninger træffes med hjælp fra strukturerede rutiner.” [Winch, 2010]

Omdrejningspunktet i citatet er uvished, og hvordan projektledere tilpasser sig denne uvished. Projektlederens rolle indebærer at styre et byggeprojekt på trods af den store grad af uvished. På figur 3.5 fremgår projektforløbet som en dynamisk reducere af uvished over tid.



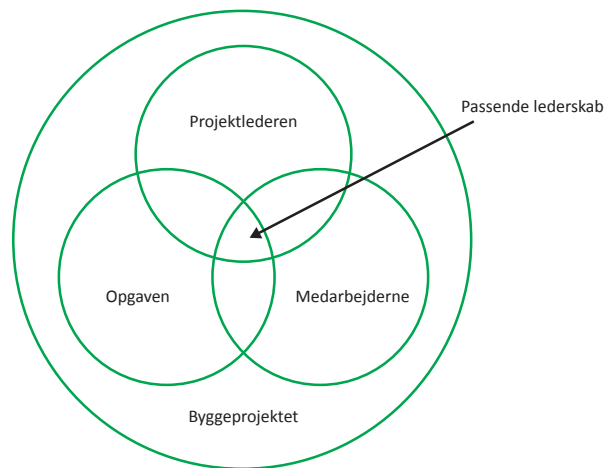
Figur 3.5. Reducering af uvished gennem projektforløbet [Winch, 2010]

I begyndelsen af projektet er uvisheden meget høj, og der eksisterer muligvis kun et overordnet byggeprogram. Graden af uvished i starten af projektet, *projekt uvished*, afhænger bl.a. af udbudsformen - hvorvidt opgaven minder om tidligere opgaver, eller om opgaven stiller krav til benyttelse af ny teknologi. Efterhånden som projektet bevæger sig igennem dets livsforløb, reduceres uvisheden i takt med at flere informationer bliver tilgængelige; uklarheder i byggeriets udformning bliver besluttet, geotekniske undersøgelser gennemføres, lovmæssige tilladelser indhentes osv. Figuren illustrerer hvordan projektledere skal tage beslutninger baseret på begrænsede informationer og en stor mængde uvished langt ind i projektforløbet.

Jf. afsnit 3.1 benyttes lederskab til at bestemme retningen, hvor ledelse beskæftiger sig med at planlægge. Når uvisheden er høj, er planlægning kun muligt i begrænset omfang, hvormed det bliver essentielt at bestemme en retning. Denne betragtning indikerer, at lederskab er særlig vigtigt i begyndelsen af projektet.

Passende lederskab tager overordnet set også udgangspunkt i problemet om uvished. Hvis alle informationer er kendte, kan organisationen "programmeres" til at skabe resultater. Hvis de ikke er kendte, kræves en løbende fortolkning af organisationens situation og evner, hvilket gøres på en måde som organisationens medlemmer (medarbejderne) finder pålidelig. Medlemmerne skal have tiltro til, at de beslutninger, der træffes på et snævert informationsgrundlag, har taget deres situation og evner med i betragtning. Figur 3.6 illustrerer tre faktorer og interaktionen imellem dem, som en projektleder skal være opmærksom på for at opnå passende lederskab.

Passende lederskab opstår, når projektlederen er opmærksom på sine evner i forhold til opgaven, sit forhold til medarbejderne samt medarbejdernes forhold til opgaven. Alle



Figur 3.6. Projektlederens rolle ift. hensigtsmæssig lederskab. Oversat efter [Winch, 2010]

forholdene overvejes i deres kontekst; byggeprojektet.

Projektlederen skal udnytte sine evner i forhold til opgavernes karakter, hvilket sætter krav til et overordnet kendskab samt analytiske og problemløsende evner, så de kan styre arbejdet i den rigtige retning. Projektlederen skal ligeledes kende sine begrænsninger ift. opgaverne og derudover udnytte sine medarbejders evner.

Udover at projektlederen skal basere sine beslutninger på overvejelser, som medarbejderne finder pålidelige, handler forholdet mellem projektlederen og medarbejderne om, at projektlederen skal vise energi og sætte et arbejdstempo gennem eget eksempel, hvor han også demonstrerer besiddelse af nødvendige evner og færdigheder, som kræves i rollen som projektleder.

Forholdet mellem medarbejderne og opgaven skal konstant fortolkes. Det er vigtigt, at projektlederen har kendskab til medarbejdernes evner, samt hvordan de motiveres og engageres i forhold til opgaven.

Forholdene overvejes i deres kontekst: byggeprojektet, som blev beskrevet i afsnit 3.2. Yderligere forhold som kendetegner et byggeprojekt, og som har særlig relevans ifm. projektlederens rolle er at:

- Organisationerne er typisk store og spredte, så ledelsen skal række ud over et stort geografisk område.
- Organisationerne er mangfoldige på den måde, at uddannelsesniveauer og organisationskulturer varierer enormt.
- Opgaverne skifter markant karakter i løbet af projektforløbet, hvilket kan betyde ændringer i organisationen.

Det første punkt kan medføre en begrænset kontakt mellem projektlederen og medarbejderne, som skal ledes. Det andet punkt kan suppleres med nationale kulturforskelle, da forskellige kulturer ofte arbejder sammen på byggeprojekterne, som det fremgik af kapitel 1. Eksempler på ændringer i organisationen er, at underentreprenører faser ud og nye underentreprenører kommer til, eller flere medarbejdere indgår i projektets kritiske faser,

hvis der opstår et behov. Organisationsændringer har den konsekvens, at nye medarbejdere skal sættes ind i opgaven og forstå, hvordan målet nås.

Afgrænsning

Specialet afgrænses til at analysere projektledere fra nogle af de største entreprenørfirmaer i Danmark, nemlig NCC, MT. Højgaard og Pihl & Søn. Opgaverne afgrænses til byggeprojekter og omfatter således ikke anlægsprojekter.

Et grundlæggende krav til projektlederne, som indgår i specialets analyse, er at de har vist passende lederskab jf. ovenstående definition, og at de kan kategoriseres blandt dygtige projektledere inden for byggeprojekter i total- og hovedentrepriser. Undersøgelsens formål er at analysere, hvad der gør dygtige projektledere dygtige, og derefter at viderebringe denne information i form af et løsningsforslag. Undersøgelsen afgrænses fra at identificere *hvilke* projektledere, der er dygtige og *hvorfor*, de er dygtige. I stedet forudsættes det, at de er dygtige, og der fokuseres på *hvad*, der gør dem dygtige. *Hvilke* og *hvorfor* vil kræve en sammenligning af projektledere og dermed en omfattende undersøgelse. Det vil kræve, at medarbejdere skal interviewes omkring deres erfaringer med forskellige projektledere, og det vil være nødvendigt at sammenligne resultater og præstationer mellem projektledere. Derudover stilles krav til, at forskeren bør være til stede i organisationerne. En undersøgelse i det omfang er ikke mulig inden for projektets rammer.

3.4 Opsamling - udvikling af forståelseshorisont

Kapitel 1 *Baggrund* dokumenterede vigtigheden af lederskab i byggebranchen. Lederskabsevner, eller mangel på samme, har stor betydning for omfanget af fejl i et byggeri. I forlængelse heraf viser figur 1.2, at ledelseskompetenceniveau har direkte indflydelse på præstationsniveau. Begrebet lederskab eller lederskabsevner giver imidlertid anledning til en række initierende spørgsmål, herunder definitionsspørgsmål med henblik på at definere undersøgelsens overordnede rammer, figur 1.4.

Definitionsspørgsmålene blev besvaret i kapitel 3 *Tematisering*, hvor lederskab, byggeprojektet og rollen som projektleder bliver defineret. De resterende ubesvarede spørgsmål inkluderer:

- Hvilke lederskabsevner er vigtigst?
- Kræver det erfaring at udvikle lederskabsevner?
- Har byggeprojektets størrelse betydning for, hvilke lederskabsevner er vigtigst?
- Hvor vigtig er lederskab ift. tekniske kompetencer?
- Har persontype og karaktertræk nogen betydning?

For at besvare spørgsmålene fyldestgørende, blev en hensigtsmæssig forskningsmetode identificeret: Eftersom undersøgelsesområdet beskæftiger sig med menneskelige følelser, relationer og sociale interaktioner, benyttes hermeneutikken som den videnskabsteoretiske tilgang og det kvalitative forskningsinterview som undersøgelsens forskningsmetode.

I undersøgelsens tematisering blev rammerne både defineret og afgrænset. Lederskab blev defineret som de bløde kompetencer, figur 3.1, og evner til at fastlægge retning, skabe tilslutning samt motivere og inspirere, figur 3.2.

Et byggeprojekt blev defineret som midlertidige organisationer, som gennemgår markante faser, hvor rutiner er et væsentligt element i ledelsen. De opererer inden for organisatoriske og samfundsmæssige rammer. Den midlertidige organisation blev derefter defineret vha. fire defineringsbegreber; *Tid*, *Opgave*, *Team* og *Overgang*, som fremgår på figur 3.3.

Projektlederens rolle blev defineret som en "*rational beslutningstager*", som skal træffe beslutninger på trods af en stor grad af uvished. I beslutningsprocessen skal projektlederen overveje tre faktorer og interaktionen mellem disse. De tre faktorer fremgår af figur 3.6 og er *Projektlederen*, *Opgaven* og *Medarbejderne*. De skal overvejes ift. konteksten - et byggeprojekt.

3.4.1 Problemformulering

Baseret på rapportens første del opstilles rapportens problemformulering:

Hvad kendetegner godt lederskab i entreprenørbranchen og hvordan kan godt lederskab omsættes til en løsningsmodel?

For at besvare problemformuleringen fyldestgørende, opstilles der følgende underspørgsmål, som blev introduceret tidligere:

- *Hvor vigtigt er lederskab ift. tekniske kompetencer?*
- *Kræver det erfaring at udvikle lederskabsevner?*
- *Har byggeprojektets størrelse betydning for hvilke lederskabsevner, der er vigtigst?*
- *Har persontype og karaktertræk nogen betydning?*

3.4.2 Afgrænsning

I kapitel 3 *Tematisering* blev projektet defineret og afgrænset. Følgende afgrænsninger er blevet opsat:

- Der fokuseres på lederskab og ikke på ledelse jf. tidligere definition.
- Der afgrænses til at analysere lederskab i entreprenørens projektorganisation i total- og hovedentrepriser.
- Der afgrænses til at fokusere på forholdene i Danmark.
- Der afgrænses til at analysere projektledere fra større entreprenørfirmaer i byggebranchen og ikke fra anlægsbranchen.
- Formålet med undersøgelsen er at kortlægge de lederskabsevner, som besiddes af dygtige projektledere. Projektledere, som indgår i undersøgelsen, har gennemgået en udvælgelsesproces, men der afgrænses fra en yderligere sammenligning af projektledere.

II

INTERVIEWMETODE

4 Design

Kapitlet redegør for interviewundersøgelsens planlægning, Stadiet 2 iht. afsnit 2.2. Den benyttede fremgangsmåde ifm. interviewundersøgelsens resterende stadier er beskrevet, og tager udgangspunkt i Kvaales interviewmetode [Kvale, 2009]. Kapitlet er således grundlag for metodikken i nærværende rapport.

Som beskrevet i 2 *Forskningsmetode* er specialets empiriske del baseret på en kvalitativ interviewundersøgelse. Undersøgelsens formål er at besvare problemformuleringen og underspørgsmålene, som blev stillet i afsnit 3.4.1 *Problemformulering*. Svar på spørgsmålene er opnået gennem interviews med dygtige projektledere, som er blevet stillet spørgsmål omkring deres erfaringer som projektledere i entreprenørbranchen, med fokus på lederskab.

Fem projektledere er blevet interviewet. Dette tal har været et kompromis mellem at opnå et repræsentativt udsnit og den tid og de ressourcer, som har været til rådighed inden for specialets rammer. Kravet til projektledernes dygtighed inden for deres felt er blevet opfyldt ved, at de er blevet anbefalet af specialets vejleder Lene Faber. Lene er uafhængig ift. projektlederne, hun har selv arbejdet som projektleder i mange år og har i den forbindelse set de udvalgte projektledere i deres arbejde. Derudover har alle projektlederne mange års erfaring. Projektlederne omtales som interviewpersonerne gennem den resterende del af rapporten.

Som supplement til de kvalitative interviews, blev interviewpersonerne bedt om at lave en persontypetest samt en øvelse omhandlende en kategorisering af 15 lederskabsevner baseret på deres vigtighed. Interviewpersonerne blev gjort bevidste om, at de skulle udfylde en test og en øvelse forud for interviewet, men de havde hverken set test eller øvelse på forhånd. Både testen og øvelsen blev introduceret efter interviewet, så de ikke ville få indflydelse på interviewdelen. Formålet med test og øvelse beskrives senere i afsnittet.

I det følgende beskrives undersøgelsens opbygning i de sidste fem stadier:

4.1 Stadiet 3: Interview

Der eksisterer tre typer af individuelle interviews, som differentierer sig på graden af deres fastlåsthed kontra muligheden for tilpasning og for at stille nye spørgsmål undervejs. I forhold til fastlåstheden skelnes der mellem *det strukturerede*, *det semi-strukturerede*, og *det ustrukturerede* interview. Dette speciale benyttede midelvejen - det semi-strukturerede interview; de overordnede spørgsmål var forberedt, men med en åben tilgang til interviewet. Undervejs blev stillet uforberedte spørgsmål, hvis det var relevant. Hvis interviewtyperne vurderes i forhold til den hermeneutiske tilgang til en interviewundersøgelse, kan argumenteres for, at den ustrukturerede interviewtype burde være benyttet, fordi hermeneutikken dikterer at samtalen skal gå sin naturlige gang. Årsagen til at det semi-strukturerede interview alligevel blev benyttet var, at en form for struktur og styring var nødvendig for at sikre brugbare resultater inden for den begrænsede tid samt give bedre mulighed for at sammenligne data mellem respondenterne.

Som beskrevet i kapitel 2 *Forskningsmetode* var formålet med hvert interview at opnå en horisontsammensmeltning med hver interviewperson, eller udtrykt som i følgende citat:

“I want to understand the world from your point of view. I want to know what you know in the way you know it.” [Spradley, 1979]

For at opnå denne dybere indsigt, blev det under hvert interview forsøgt at skabe en kontakt, som var mere end blot en høflig samtale. Det blev gjort ved at skabe en atmosfære af tryghed for interviewpersonen, så han følte, at han kunne tale frit omkring sine oplevelser og holdninger. Den trygge atmosfære blev primært skabt gennem eget kropssprog og kommunikationsform. Følgende ti kvalitetskriterier for en god interviewer blev brugt til at danne grobund for en god atmosfære under interviewet:

1. *Velinformeret*: En del informationer om emnet var allerede kendt inden interviewets begyndelse, og hvilke emner som skulle forfølges. De kendte informationer bidrog til at skabe et fælles udgangspunkt og blev ikke benyttet til at brillere eller imponere.
2. *Struktureret*: Hvert interview blev indledt med en beskrivelse af interviewets formål. Derefter forløb interviewet på en struktureret måde, men med en naturlig udvikling. Hvert interview blev afsluttet med, at interviewpersonen havde mulighed for at tilføje kommentarer eller stille spørgsmål.
3. *Klar*: Spørgsmålene var klare, simple og korte, og blev formuleret i et tydeligt og forståeligt “hverdagssprog”. Imodsætning til akademiske vendinger og professionel jargon.
4. *Venlig*: Hver interviewperson fik tid til at fuldende sine sætninger og tage sig tid til at tænke over og svare på spørgsmålene. De blev mødt af en imødekommende interviewer, som indikerede, at eventuelle provokerende eller følelsesmæssige svar var okay.
5. *Sensitiv*: Der blev lyttet aktivt til indholdet af det, som blev sagt, og på alle nuancer af, hvad der menes i et svar. Ved tvivl blev der spurgt ind til svaret for at forstå alle nuancerne fuldt ud. Tilgangen til interviewet var empatisk, og der blev lyttet til det følelsesmæssige i det der blev sagt, ved ikke kun at lytte til *hvad* der blev sagt, men også *hvordan* det blev sagt - og evt. hvad der ikke blev sagt. Hvis et emne virkede for følelsesmæssigt for en interviewperson, blev det ikke forfulgt.
6. *Åben*: Der blev lyttet til, hvilke emner der virkede særligt interessante for hver interviewperson, og de fik mulighed for at introducere nye aspekter indenfor et emne, som der efterfølgende blev fulgt op på.
7. *Styrende*: Formålet med interviewet var kendt fra starten, så hvis samtalen bevægede sig for langt væk fra emnet, blev den interviewede afbrudt på en venlig måde med et spørgsmål, som drejede fokus ind på emnet igen.
8. *Kritisk*: Alt der blev sagt blev ikke taget for pålydende, men der blev spurgt kritisk ind for at sikre pålideligheden af det, der blev sagt.
9. *Huskende*: Der blev husket på, hvad der var blevet sagt tidligere i interviewet med det formål at kunne få den interviewede til at uddybe et emne senere eller relatere det til noget, der blev sagt i en anden del af interviewet.
10. *Fortolkende*: Gennem hele interviewet blev tolket på betydningen af interviewpersonens udsagn. Løbende blev stillet opfølgende spørgsmål til den interviewede med det formål at bekræfte eller afkræfte fortolkningerne.

Udover at efterleve de ti kriterier var der opmærksomhed på interviewpersonens kropssprog og toneleje, som delvist blev kopieret på en diskret måde. Dette bidrog til, at interviewpersonen underbevidst følte sig på bølgelængde med interviewer.

Interviewpersonerne er anonyme i undersøgelsen, og deres navne fremgår ikke i rapporten. De blev gjort opmærksom på, at de ville være anonyme inden interviewets start, med det formål at deres anonymitet ville bidrage til deres tryghedsfølelse, så de ikke skulle bekymre sig om at sige noget "forkert". Det har ikke nogen betydning for resultatet, at deres navne ikke fremgår af undersøgelsen.

For at sikre at alle relevante emner blev afdækket i interviewet, blev en interviewguide benyttet. Udover at den sikrede strukturen, og at alle relevante emner blev berørt, bidrog interviewguiden til at sikre et konstant flow i samtalen.

Inden det første interview blev et pilotinterview gennemført med vejleder Lene Faber, som er tidligere projektleder i entreprenørbranchen. Pilotinterviewet gav øvelse i at gennemføre interviews, og det gav en indikator af et interviews varighed. Alle interviews blev udført på interviewpersonernes arbejdspladser, og alle interviews blev optaget og efterfølgende transskriberet.

4.1.1 Interviewguide

Interviewguiden findes i [Appendiks A]. I interviewguiden fremgår de overordnede spørgsmål, som blev stillet, samt nogle underspørgsmål, som sædvanligvis ikke blev stillet direkte, men som blev afdækket via de overordnede spørgsmål. Interviewguiden er skrevet i stikordsform fordi at fokus ikke skulle være på interviewguiden, men på interviewpersonen. Derfor var hurtige glimt på interviewguiden nok til at styre interviewets videre forløb.

Interviewguiden indeholder 18 overordnede spørgsmål. Spørgsmålene var gjort brede for bedre at forstå interviewpersonen og hans forståelseshorisont. Specifikke og konkrete spørgsmål vil give korte og specifikke svar, som ville forhindre en dybere forståelse i interviewpersonens tankegang - en horisontsammensmeltning.

Selve interviewguidens opbygning blev udviklet med udgangspunkt i nogle psykiske formål. Som det fremgår af figur 4.1, kan den deles op i fire overordnede dele i forhold til det psykiske formål.

	Emne	Psykisk formål
1. del (spg. 1)	Projektlederens baggrund, og hvordan han blev projektleder.	At få projektlederen til at tale sig varm. Giver mig mulighed for at udtrykke interesse i hans person, som gør ham tryk, og får ham til at åbne mere op.
2. del (spg. 2)	Hvorfor han er blevet anbefalet som dygtig byggeleder.	Tvinger ham til at tale positivt om sig selv og slippe af med lidt af den beskedenhed, som mange danskere besidder, og som ikke fordrer ærlige svar. Derudover bringes ledelse og lederskab lidt i fokus.
3. del (spg. 3-8)	Der tages udgangspunkt i et konkret projekt, og hans rolle som projektleder.	Lederskab som emne kan være meget diffust, og med en naturvidenskabelig baggrund forholder ingeniører sig bedre til noget konkret. At tale om et byggeprojekt i forbindelse med lederskab, giver interviewpersonen noget konkret at relatere til.
4. del (spg. 9-18)	Generelt omkring lederskab og dens betydning.	Interviewpersonen er nu klar til at svare på undersøgelsens mest relevante spørgsmål i forhold til interviewets formål.

Figur 4.1. Det psykiske formål med hver interviewdel

Opbygningen er delvist inspireret af FLIBA undersøgelsen [Josephson et al., 2012], hvor

et problem med projektledernes manglende evne til at tale om lederskab og innovation opstod. De fandt det lettere at tale om de planer og redskaber, de bruger, og langt sværere at fortælle om, hvordan de handler. I FLIBA undersøgelsen måtte de derfor ændre interviewguiden og angribe begreberne fra forskellige vinkler. Det blev gjort ved at få byggeledeerne til at beskrive og tage udgangspunkt i konkrete situationer.

4.1.2 Spørgeteknik

Den spørgeteknik som er blevet benyttet under hvert interview tager udgangspunkt i forskellige spørgsmålstyper:

- *Introducerende spørgsmål:* De fleste af de 18 overordnede spørgsmål i interviewguiden har denne form. De giver brede og informationsrige svar. (Fx “Vil du fortælle om din rolle som projektleder?”)
- *Opfølgende spørgsmål:* For at forstå hele meningen med et svar blev et opfølgende spørgsmål stillet. I nogle tilfælde var det nok at bede om en gentagelse af, hvad der lige blev sagt, da interviewpersonen som regel omformulerede svaret.
- *Sonderende spørgsmål:* Hvis et svar ikke var tilstrækkeligt, eller et emne ønsket yderligere uddybet, blev et sonderende spørgsmål stillet. (Fx “Har du andre eksempler på det?”)
- *Specificerende spørgsmål:* Hvis svarene ikke var dybdegående eller uddybende nok, blev et specificerende spørgsmål stillet. (Fx “Hvordan reagerede dine medarbejdere så på det?”)
- *Direkte spørgsmål:* Hvis svarene omkring et emne ikke var entydigt, og det var svært at gennemskue interviewpersonens egentlige mening, kunne det være nødvendigt at stille et direkte spørgsmål. (Fx “Så hvilken betydning har din persontype på dine evner som projektleder?”)
- *Indirekte spørgsmål:* Nogle gange var det en fordel at stille et indirekte spørgsmål, hvis fx spørgsmålet var personligt, eller jeg ønskede at inddrage andres holdning i spørgsmålet. (Fx “Hvordan tror du dine kollegaer vil beskrive din ledelsesstil?”)
- *Strukturerende spørgsmål:* For at styre interviewet i den rigtige retning og fx omstille interviewpersonens mindset til et andet emne, blev et strukturerende spørgsmål benyttet. (Fx “Nu vil jeg forlade projektet lidt, og spørge dig om...”)
- *Stilhed:* For at interviewet ikke skulle få karakter som et krydsforhør, var stilhed eller blot et nik ofte nok til, at interviewpersonen selv brød tavsheden og begyndte at uddybe et emne.
- *Fortolkende spørgsmål:* For at bekræfte min forståelse af et svar, var det nødvendigt med et fortolkende spørgsmål for at få en afklaring. (Fx “Er det korrekt forstået, at du ikke mener, at projektets størrelse har nogen betydning?”)

Generelt for alle spørgsmålene er, at de blev gjort korte og tydelige.

4.1.3 Øvelse

Efter hvert interview blev interviewpersonerne bedt om at gennemføre en øvelse. Øvelsen præsenterer 15 ledelseskompetencer, som interviewpersonerne skulle kategorisere i forhold til deres vigtighed for en projektleder i entreprenørbranchen, se en skabelon i [Appendiks C]. Øvelsen havde to formål: Det første var som et konkret supplement til de kvalitative

interviews og et bidrag til fortolkningen. Det blev benyttet ved at sammenligne de lederskabsevner, som blev tolket som værende vigtigst, baseret på interviewpersonens formuleringer under interviewet, med de konkrete karakterer, som blev givet i øvelsen. Det andet formål var at verificere interviewets pålidelighed ved at vurdere om det, der blev lagt vægt på under interviewet, stemmer overens med det, der blev prioriteret i øvelsen (eller om svarene fra interviewet har karakter som noget, der faldt interviewpersonen ind i øjeblikket).

Opdelingen af de 15 ledelseskompetencer er baseret på en artikel udført af to professorer på Henley Management College i England [Dulewicz og Higgs, 2004]. De har sammen skrevet bogen *Making Sense of Emotional Intelligence*. Opdelingen skelner mellem de intellektuelle dimensioner, de ledelsesmæssige (managerial) dimensioner, og de emotionelle og sociale dimensioner, figur 4.2.

DIMENSION	BESKRIVELSE
<i>Intellektuelle dimensioner</i>	
1. Kritisk analyse og vurdering	Samler relevante oplysninger fra en lang række kilder, overvejer kendsgerningerne og identificerer fordele og ulemper. Har forsvarlig dømmekraft og bevidsthed om eventuelle følgevirkninger.
2. Vision og opfindsomhed	Er fantasifuld og innovativ. Har en klar vision for fremtiden og forudser konsekvenserne ifm. ændringer.
3. Strategisk perspektiv	Er opmærksom på det store perspektiv og de overordnede implikationer. Balancerer mellem kort- og langsigtede overvejelser og identificerer muligheder og trusler.
<i>Ledelsesmæssige dimensioner</i>	
4. Ressourcestyring	Organiserer ressourcer og koordinerer dem effektivt. Etablerer klare mål og konverterer langsigtede mål til handlingsplaner.
5. Engagerende kommunikation	Engagerer andre og vinder deres støtte gennem skræddersyet kommunikation til hver målgruppe. Er imødekommende og tilgængelig.
6. Selvstændiggørelse (af medarbejdere)	Giver medarbejdere selvstyre og opfordrer dem til at påtage sig udfordringer, løse problemer og udvikle deres egen ansvarlighed.
7. Udvikling	Opmuntrer medarbejdere til at tage endnu mere krævende opgaver, roller og ansvarsområder. Udvikler deres kompetencer og investerer tid og kræfter i at coache dem.
8. Resultatorienteret	Viser en urokkelig beslutsomhed i at nå målene og gennemføre beslutninger.
<i>Emotionelle og sociale dimensioner</i>	
9. Selvbevidsthed	Bevidsthed om egne følelser, kan genkende dem og kontrollere dem i alle situationer.
10. Følelsesmæssig modstandskraft (Bevare overblikket)	Kan opretholde en stabil præstation i forskellige situationer. Bevarer fokus på den valgte kurs og behovet for at skabe bestemte resultater på trods af personlige udfordringer eller kritik.
11. Intuition	Når frem til klare beslutninger og gennemfører dem, på trods af ufuldstændige eller tvetydige oplysninger, ved hjælp af både rationelle og "intuitive" opfattelser.
12. Medmenneskelighed	Opmærksomhed på andre og tager højde for deres behov og meninger, når beslutninger skal træffes, samt foreslår løsninger til problemer og udfordringer.
13. Indflydelse	Kan overtale andre til at ændre et synspunkt, baseret på en erkendelse af deres position og genkendelse af behovet for at lytte til lederens perspektiv og begrundelse for forandring.
14. Motivation	Har drive og energi til at opnå klare resultater og gøre en forskel, som motiverer andre.
15. Ansvarsbevidsthed	Tager tydeligt ansvar for den valgte kurs og matcher ord med gerninger for at opmuntre andre til at støtte den valgte kurs.

Figur 4.2. De 15 ledelsesdimensioner [Dulewicz og Higgs, 2004]

Udviklingen af de 15 dimensioner er baseret på en omfattende analyse, som blev udført af forfatterne forud for artiklen [Dulewicz og Higgs, 2003]. I øvelsen som benyttes i denne undersøgelse, er de 15 dimensioner opstillet i alfabetisk rækkefølge, istedet for den oprindelig opdeling som fremgår af figur 4.2. Det blev gjort, for at opdelingen i de 3 hovedkategorier ikke måtte få indflydelse på besvarelsen, men så hver af de 15 dimensioner ville blive overvejet individuelt uden relationer til de resterende dimensioner.

4.1.4 Persontypetest

Efter hvert interview blev interviewpersonerne også bedt om at udfylde en persontypetest. Hensigten med persontypetesten var at give et indtryk af, om de dygtige projektledere er samme persontype, eller om man som udgangspunkt kan blive en dygtig projektleder

uanset persontype, som det fremgår af artiklen [Zaccaro, 2007], som blev nævnt i kapitel 1 *Baggrund*.

Den persontypetest, som blev benyttet, er en Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) test, som fastlægger personlighedstyper baseret på Jungs typologi. Adskillige millioner mennesker har taget testen siden dens oprindelse [Sharp, 1987]. Testen består af en lang række modsætninger, hvor interviewpersonen skal indikere hvilket yderpunkt, der beskriver ham bedst, se en skabelon i [Appendiks B].

Der findes naturligvis et hav af personlighedstester, men årsagen til at MBTI-testen blev valgt, er dels pga. dens udbredte benyttelse, og fordi ti dygtige NASA projektledere har udført samme test med samme formål. I NASA-testen har projektlederne overvejende samme persontype [Winch, 2010], hvilket umiddelbart modsiger resultatet i den tidligere nævnte artikel [Zaccaro, 2007], hvor det blev konkluderet at “de rigtige karaktertræk” ikke har nogen indflydelse. Hensigten med persontypetesterne var derfor at sammenligne resultaterne og bestemme, om der eksisterer en generel tendens ift. projektledernes persontyper. Derudover vil kendskab til interviewpersonernes persontyper bidrage til den kommende analyse og fortolkningen af deres svar.

Hvis det var tilfældet, at projektlederne har samme persontype, ville det være et interessant supplement til undersøgelsen at sammenligne dem med NASA-projektlederne, med henblik på at undersøge om de samme persontyper, som bliver dygtige projektledere i en traditionspræget branche som byggebranchen, er de samme persontyper, som bliver projektledere i en meget innovativ organisation som NASA.

MBTI-testen opererer med fire modsætninger i fire dimensioner, figur 4.3. Bogstaverne J og P, kommer af de engelske ord Judging og Perception.

Dimension	Modsætninger
Kilde til energi	Ekstrovert (E) • Introvert (I)
Måde at samle informationer	Sansning (S) • Intuition (N)
Måde at træffe beslutninger	Tænkning (T) • Følen (F)
Livsstil	Vurderende (J) • Opfattende (P)

Figur 4.3. De fire modsætninger i MBTI [Myers, 1995]

Den første dimension er personens kilde til energi; om hvorvidt personen får energi af at være social sammen med mennesker (ekstrovert), eller i selskab med sig selv gennem tænkning og refleksion (introvert). De efterfølgende to funktionsbaserede dimensioner har indflydelse på, hvordan personen er ekstrovert eller introvert, alt efter hvilke processer der er dominante.

Den anden dimension er funktionsbaseret, og beskæftiger sig med personens måde at indsamle informationer; om personen ofte søger faktuelle data og detaljer (sansning), eller forsøger at kæde informationerne sammen og se større sammenhænge (intuition).

Den tredje dimension er også funktionsbaseret, og beskæftiger sig med personens måde at træffe beslutninger; om personen træffer beslutninger baseret på logik og objektive vurderinger (tænkning), eller baseret på værdier og holdninger (følen).

Den fjerde og sidste dimension omhandler personens livsstil; om personen er organiseret og foretrækker at planlægge tingene (vurderende), eller om personen foretrækker, at mulighederne er åbne og at tilpasse sig situationen (opfattende). Den fjerde dimension relaterer sig til de to funktionsbaserede dimensioner: En vurderende person vil benytte sin tredje dimension i sin vurdering, og enten vurdere objektivt, eller basere sine vurderinger på værdier og holdninger. En opfattende person vil benytte sin anden dimension, og benytter enten sin sansning eller sin intuition i sine opfattelser til at tilpasse sig situationen.

Ovenstående beskrivelser af de fire dimensioner er overordnet og unuanceret, men tilstrækkelige til at forstå de fire modsætninger som definerer persontyperne.

MBTI-testen udført på de ti NASA-projektledere, viste en overvejende tendens mod en ENTP-personlighed [Winch, 2010]. De var altså ekstroverte fremfor introverte, intuitive fremfor sansende, tænkende fremfor følelsesbetonede og opfattende fremfor vurderende.

4.1.5 Etiske overvejelser

Inden hvert interview blev formålet med interviewet forklaret, og interviewpersonerne blev gjort opmærksom på, at de ville være anonyme i undersøgelsen, som beskrevet i afsnit 4.1 *Interview*. Inden interviewets start blev der bedt om tilladelse til at optage samtalen, og interviewpersonerne blev gjort opmærksom på, at ingen andre ville komme til at lytte til optagelserne udover interviewerens ifm. transskriberingen. Dette med henblik på at opretholde deres anonymitet.

I forbindelse med transskriberingen blev det overvejet, om informationerne kunne have skadelige konsekvenser for personer eller virksomheder. Det syntes på forhånd usandsynligt, at skadelige informationer ville fremkomme pga. emnets karakter, og det var heller ikke tilfældet. Hvis sådanne informationer var blevet identificeret, ville de ikke være blevet benyttet i rapporten.

4.2 Stadie 4: Transskribering

Efter hvert interview blev samtalen transskriberet. Transskriberingerne er tilnærmelsesvis ordrette i forhold til det, som blev sagt under optagelserne. De inkluderer også startende sætninger, som blev afbrudt og omformuleret. De er inkluderet fordi, selvom en oprindelig start på en sætning ikke giver mening i sig selv og kan udelades i forhold til sætningernes mening, indeholder de information. De kan fx indikere en usikkerhed omkring svarene, fordi interviewpersonen indledningsvist havde problemer med at udtrykke sig. Årsagen kan også være andet end usikkerhed, men den fortolkning sker først i undersøgelsens analyse, efter transskriberingen. En times interview tog ca. 4 timer at transskribere. De transskriberede interviews findes i [Appendiks D.1].

Der går informationer tabt mellem en samtale og transskriberingen af en samtale, fordi det ikke er muligt at få interviewpersonens kropssprog og stemmeleje med i transskriberingen. Ifølge en amerikansk professor Mehrabian, tillægges ord kun 7 % af vores kommunikation, mens stemme tillægges 38 % og kropssprog 55 % [Knærkegaard og Steenstrup, 2009]. Derfor er oplevelsen af hvert interview beskrevet i kapitel 5 *Indledende analyse* med henblik på at få nogle af disse indtryk med i analysen.

4.3 Stadie 5: Analyse

Der eksisterer fem primære tilgange til en interviewanalyse. De omhandler, hvordan de transskriberede interviews behandles i forhold til kategorisering og behandling af interviewpersonernes svar. De fem tilgange er:

- Menings-kondensering
- Menings-kategorisering
- Fortællings-strukturering
- Menings-fortolkning
- Ad Hoc metode

Menings-kondensering indebærer en forkortning af de svar og meninger, som interviewpersonen har udtrykt gennem interviewet - til korte formuleringer. Den overordnede mening eksisterer stadig i formuleringen, men udtrykkes i få ord.

Menings-kategorisering indebærer, at svarene kategoriseres i simple kategorier, som +/- eller holdningsbaseret på en skala fra 1-5, hvor kategorien 5 indeholder meninger, som interviewpersonen har udtrykt en stærk holdning til. Lederskabsevner kan også være en kategori for sig, hvor meninger, som omhandler lederskabsevner, omsættes til enkelte ord og placeres.

Fortællings-strukturering fokuserer på de historier, interviewpersonen har fortalt i løbet af interviewet, og kortlægger deres struktur og formål. Historierne kan fortælle noget indirekte, fx for at underbygge et svar som interviewpersonen har formuleret tidligere. Fortællings-strukturering benytter sig også af at sætte historierne i relation til hinanden og strukturer en større sammenhæng. Det kan fx være i form af en tidslinje, der fortæller projektlederens ledelsesmæssige udvikling gennem tiden.

Menings-fortolkning går dybere end det, som svarene indikerer alene, ved at analysere svarene i en større sammenhæng og i forhold til en bredere referenceramme. Fx ved at analysere de enkelte svar i forhold til en opnået viden omkring byggebranchen eller i forhold til en teori.

Ad Hoc metoden benytter sig af alle de nævnte metoder, blot de er meningsfulde i forhold til hver del af interviewet. Alternativt benyttes flere metoder på samme del for at opnå en dybere indsigt. Fx kan menings-kategorisering benyttes først, for at give et generelt overblik over et emne, som blev berørt i interviewet, og derefter benyttes menings-fortolkning for at opnå den dybere indsigt.

I nærværende undersøgelse blev Ad Hoc metoden benyttet. Først blev hvert interview menings-kondenseret, derefter blev de kondenserede meninger opdelt i kategorier, som har relation til forskellige ledelsesteorier. Til sidst blev indholdet af kategorierne menings-fortolket i forhold til ledelsesteorierne. Fortællings-strukturering blev primært benyttet i de dele, hvor interviewpersonen blev bedt om at underbygge sit svar med et eksempel. Den benyttede metode var ikke nødvendigvis en lineær proces, det var fx nødvendigt at se på udgangspunktet for de kondenserede meninger og deres oprindelige sammenhæng i interviewet, når de skulle fortolkes i forhold til ledelsesteorierne.

4.3.1 Indledende analyse

Rapportens analyse indledes med kapitel 5 *Indledende analyse*. Kapitlet bearbejder følgende fem emner:

- Evaluering af interviews
- Verificering af interviews
- Menings-kategorisering af centrale emner
- Præsentation af øvelses- og testresultater.
- Konklusion på den indledende analyse

Hvert interview er blevet evalueret, hvor oplevelsen af interviewet ift. kropssprog, toneleje og det generelle indtryk af den pågældende interviewperson er beskrevet. Derefter er omfanget af spontane, righoldige, specifikke og relevante svar blevet vurderet. I vurderingen tages svarenes længde med i betragtningen, hvor korte spørgsmål og lange svar er optimalt. Hvis svarene har været korte og overfladiske, er de blevet benyttet med forbehold i analysen.

I forbindelse med evalueringen af hvert interview, er de blevet verificeret ift. pålidelighed og gyldighed, som beskrevet i afsnit 4.4 *Verificering*. Eventuelle opmærksomhedspunkter for hvert interview er blevet noteret. Et af de fem interviews opfyldte ikke gyldighedskriterierne og benyttes ikke i analysen, årsagen hertil er beskrevet i evalueringen.

En menings-kategorisering af centrale emner, som har relation til rapportens underspørgsmål, som blev stillet i afsnit 3.4.1 *Problemformulering*, er gennemført og beskrevet.

Resultatet af øvelser og persontypetests indgår separat i evalueringerne af hver interviewperson. Det samlede resultat præsenteres efter evalueringerne, hvor persontyperne sammenlignes, og det vurderes, om der eksisterer en generel tendens.

Som afslutning på kapitlet konkluderes på den indledende analyse, og der samles op på, hvad der kan tages med i den videre analyse, hvor en menings-fortolkning gennemføres, og de empiriske data analyseres ift. relevante ledelsesteorier.

4.3.2 Ledelsesteorier

Mængden af ledelseslitteratur er eksploderet de sidste mange år, både fordi ledelse er blevet vigtigere, og fordi ledelse er blevet accepteret. Ledelse er bl.a. blevet vigtigere, fordi samfundet siden Anden Verdenskrig har levet i en omstillingstid. I takt med at ledelse bliver vigtigere, er det naturligt, at ledelse bliver accepteret som noget nødvendigt. Folk accepterer, at de enten skal ledes i højere grad end tidligere, eller at de selv skal være leder. [Larsen, 2012]

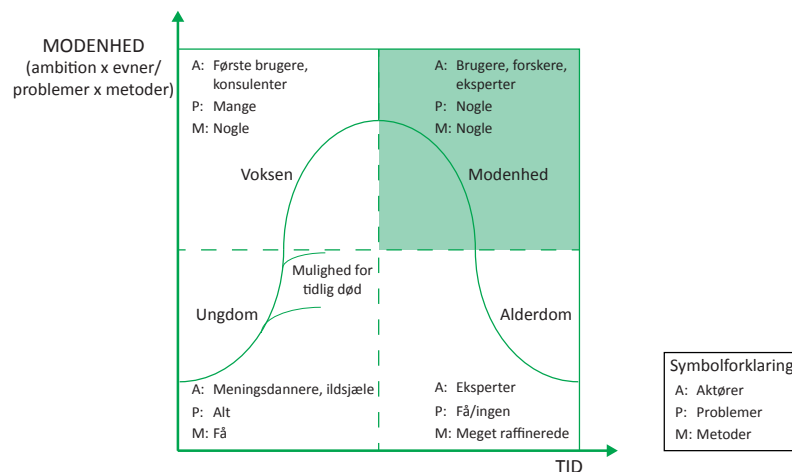
Den omtalte ledelseslitteratur indeholder både litteratur om ledelse og litteratur om lederskab. For at overskue den overvældende mængde af ledelseslitteratur og identificere hvilke ledelsesteorier, der var relevante i forhold til rapportens analyse, blev en udvælgelsesmetode benyttet. Udvalgsmetoden var grundlæggende baseret på to udvælgelseskriterier: Først blev ledelsesteoriernes oprindelse i forhold til *akademisk litteratur* eller *populær litteratur* vurderet - hvor teorier med akademisk baggrund blev prioriteret. Derefter blev teorierne vurderet i forhold til deres livscyklus og modenhed.

Akademisk vs. populær litteratur

Det første udvælgelseskriterium fokuserer på, om ledelsesteorien har en akademisk baggrund og er udviklet efter forskningsmæssige principper. Teorier, som er blevet beskrevet i videnskabelige tidsskrifter som Harvard Business Review eller Academy of Management Journal, har som udgangspunkt en akademisk baggrund. Populær litteratur stammer ofte fra konsulentverdenen, og forfatterne skriver om lederskab uden at have en forskningsmæssig baggrund. Populær litteratur om lederskab findes ofte i internationale lufthavne - bestsellers som er velskrevne, velformuleret og gode til at sælge varen, men ikke har noget bevis for, at de virker [Larsen, 2012].

Ledelsesteoriernes livscyklus

Det andet udvælgelseskriterium henvender sig til ledelsesteoriernes levetid og modenhed. Med modenhed menes også deres udbredelse og benyttelse på verdensplan. En teoris levetid i forhold til modenhed kan beskrives ved hjælp af livscykluskurven, figur 4.4. De ledelsesteorier, som er benyttet i rapporten, befinder sig i den fase som er markeret med grøn.



Figur 4.4. Ledelsesteoriernes livscyklus [Larsen, 2012]

Livscykluskurven opererer med fire hovedfaser: Ungdom, voksen, modenhed og alderdom. De følger hinanden i forhold til tiden på X-aksen, med forskellige niveauer af modenhed, afbilledet på Y-aksen. Modenheden kan også sættes lig med “ambition gange evner” eller udtrykt på en anden måde som “problemer gange metoder”. Hvis ambitionsniveauet er højt (hvilket ofte er tilfældet med nye ledelsesteorier, som mener, at de har idéen til at løse alle problemer), men evnerne og de afprøvede metoder er få - vil modenheden være lav, som det er tilfældet i ungdomsfasen. I denne fase vil mange ledelsesteorier dø og ikke udvikle sig, dette er tilfældet med mange af de ledelsesteorier, som har baggrund i populær litteratur. Aktørerne, som benytter ledelsesteorier i ungdomsfasen, er ofte meningsdannere og ildsjæle, som ønsker at benytte det helt nye og sprede det nye budskab.

I voksenalderen er problemområdet blevet mere afgrænset, man har erkendt, at teorien ikke kan løse alle verdens problemer. Samtidig har man efterhånden udviklet nogle konkrete metoder, som kan benyttes til at løse nogle af problemerne. Nu bliver teorien benyttet af de første brugere, ofte konsulenter, der holder sig opdateret inden for området.

Efter nogen tid overgår ledelsesteorierne til modenhedsfasen, og teorierne er nu blevet mere konkrete omkring hvilke problemer, de kan løse. Der er sammenhæng mellem de problemer, som teorierne beskæftiger sig med, og de løsningsmetoder, som teorierne indeholder. Når teorierne er nået til denne fase, er de som regel udbredte, og metoderne er velafprøvede. Disse teorier er flagskibene inden for deres felt og benyttes af brugere, forskere og eksperter.

Efterhånden bliver problemerne færre eller mindre, og ledelsesteorierne mister deres relevans i forhold til nutidens problemer. Metoderne er meget veludviklede, men da problemerne ikke eksisterer længere, mister teorierne deres modenhed i forhold til den tid, de eksisterer i. Det er kun eksperter, som benytter teorierne til at løse specifikke problemer.

Det bemærkes, at selvom de fleste dør en tidlig død mellem ungdoms- og voksenalderen, sker der også et frafald mellem voksen- og modenhedsfasen. Det bemærkes også, at længden på teoriernes livscyklus varierer. En forholdsvis ny teori kan være endt i alderdomsfasen, hvis den beskæftiger sig med et "kortvarigt" problem, mens andre teorier, som har eksisteret i årtier, stadig er relevante i forhold til nutidens problemer, og befinder sig derfor i modenhedsfasen.

Som det er markeret på figur 4.4, var udvælgelseskriteriet for ledelsesteorierne, at de befandt sig i modenhedsfasen og derfor benytter afprøvede metoder, samt var relevante i forhold til nutidens problemer. Den måde teorierne konkret blev vurderet på var ved at undersøge i hvilken grad, de stadig benyttes, samt deres tilstedeværelse i nyere lærebøger og relevante fagbøger eller artikler.

Det bemærkes, at på trods af at ledelseslitteraturen er blevet grundigt gennemgået, og en stor mængde af ledelsesteorier er blevet vurderet, hvoraf mange teorier er blevet fravalgt, eksisterer der sandsynligvis ledelsesteorier, som ikke er blevet vurderet, fordi de ikke er udbredte eller af andre årsager ikke endte i søgelyset.

Benyttelse af ledelsesteorier

De ledelsesteorier, som har opfyldt udvælgelseskriterierne, blev derefter benyttet, hvis de var relevante i forhold til de empiriske data og meningsfortolkningen. Deres relevans blev vurderet ved at sammenligne de problemer, som teorierne beskæftiger sig med samt de metoder, som benyttes til at løse problemerne, med de aktuelle problemer på byggepladsen ifølge interviewpersonerne, samt de metoder, som benyttes af interviewpersonerne.

4.3.3 Interviewcitater

Citaterne fra transskriberingen er blevet omskrevet til en letlæselig og præsentabel form, når de har været benyttet i analysen. Tænkepauser og afbrudte sætninger er blevet udeladt i citaterne. Da citaterne blev omformuleret, var der fokus på, at de fik samme betydning, som de var ment af interviewpersonen.

Inden et citat er blevet benyttet, har det gennemgået en grundig vurdering af, om det relaterer sig til den pågældende tekst. Når et citat er blevet udvalgt, er fortolkningen af citatet blevet beskrevet, samt hvorfor det er relevant i den givne sammenhæng.

Brugen af citater i analysen er blevet begrænset, så der er balance mellem tekst og citater. Af samme årsag er citaterne blevet gjort korte og præcise, og når flere citater siger det

samme om et emne, er kun det bedste og mest sigende citat blevet benyttet.

4.4 Stadie 6: Verificering

I løbet af analysen er de empiriske data blevet verificeret. Det blev undersøgt, om dataene er generaliserbare, pålidelige og gyldige i forhold til emnet. De tre verificerings-spørgsmål, har opnået status som en “hellig videnskabelig treenighed” [Kvale, 2009].

4.4.1 Generaliserbarhed

Generaliserbarhed knytter sig til spredningen af svarene i undersøgelsen: Om svarene indikerer, at interviewpersonerne generelt er enige med hinanden. Hvis dette var tilfældet i undersøgelsen, og hvis interviewpersonerne blev valgt på en hensigtsmæssig måde, så de repræsenterer branchen som helhed, kan resultatet benyttes som guide i lignende situationer i entreprenørbranchen.

To spørgsmål blev vurderet forud for undersøgelsen ifm. generaliserbarhed; hvor mange interviewpersoner der skal benyttes for at kunne sige noget generelt, og hvordan de udvælges på en korrekt måde for at være repræsentative.

Antallet af interviewpersoner

Som beskrevet i indledningen af kapitlet, tager undersøgelsen udgangspunkt i fem interviews med fem projektledere. Det vurderes ikke at være tilstrækkeligt til at give et generaliserbart resultat set fra et forskningsmæssigt perspektiv. Derfor er undersøgelsens formål at give en indikator af det undersøgte og at benytte den korrekte fremgangsmåde med henblik på at opfylde studieordningens læringsmål.

Årsagen til, at der ikke indgår mere end fem interviewpersoner i undersøgelsen, er tidsmæssig, da hvert interview tager mange timers arbejde fra interviewets udførelse, til transskribering og den efterfølgende analyse.

Til sammenligning blev 43 projektledere interviewet ifm. FLIBA projektet [Hansen og Straub, 2012; Josephson et al., 2012].

Udvælgelse af interviewpersoner

Under udvælgelsen af de fem projektledere er det blevet prioriteret, at de kommer fra forskellige dele af landet, og at de repræsenterer forskellige større entreprenørvirksomheder i Danmark. Projektlederne kommer fra Aalborg, Aarhus og København. De repræsenterer NCC, MT Højgaard og Pihl & Søn.

Det bemærkes, at et par af projektlederne ikke sidder i stillinger hos entreprenører mere. De har dog alle en fortid i en af de nævnte virksomheder, og under interviewet tog de udgangspunkt i projekter, hvor de var ansat som projektledere i en af de nævnte virksomheder.

4.4.2 Pålidelighed

Under interviewet var der fokus på, at spørgsmålene ikke måtte være ledende eller på nogen måde indikere, hvad interviewpersonen forventes at svare. De samme overvejelser blev gennemgået i forbindelse med udviklingen af de overordnede spørgsmål i interviewguiden. Hvis et spørgsmål er ledende, opstår en chance for, at det resulterer i et ønsket svar istedet

for et ærligt svar, hvilket ikke er hensigtsmæssigt.

Svarenes pålidelighed er blevet bekræftet, hvis de er spontane, underbygget af et eksempel eller stemmer overens med tidligere underbyggede svar. Efter interviewet blev resultatet af øvelsen sammenlignet med de svar, som blev givet under interviewet, og det er blevet vurderet om der er sammenhæng mellem det verbalt formulerede og øvelsens resultat.

4.4.3 Gyldighed

Svarenes gyldighed afhænger af deres relevans ift. undersøgelsesområdet, som i denne undersøgelse er lederskab i entreprenørbranchen. Hvis en interviewperson fx fortalte om sin måde at lede et håndboldhold uden at tilkendegive, at han benytter samme ledelsesstil i sit arbejde som projektleder i entreprenørbranchen, ville dette svar ikke være gyldigt i forhold til undersøgelsens emne. Det var derfor vigtigt, specielt i forbindelse med svarenes gyldighed, at der blev fulgt op på svarene. I forhold til det tænkte eksempel; at få fastlagt om han fortalte om sine evner som håndboldtræner, fordi han benytter samme evner som projektleder, og dermed gør svaret gyldigt.

4.5 Opsamling - udvidelse af forståelseshorisont

Kapitlet har redegjort for interviewundersøgelsens Stadie 2: Design og undersøgelsens planlægning af stadierne 3-6, som blev introduceret i afsnit 2.2 *Det kvalitative interview*. Undersøgelsens første stadie blev gennemført i kapitel 3 *Tematisering* og planlægningen af Stadie 7: Rapportering blev beskrevet tidligere i rapporten, i afsnit 2.3 *Rapportstruktur*, fordi denne placering er mere hensigtsmæssig ift. rapportens opbygning.

Planlægningen af *Stadie 3: Interview* blev indledt med ti kvalitetskriterier for et interview. Derefter blev udviklingen af en interviewguide samt generel spørgeteknik beskrevet. I forbindelse med hvert interview blev en øvelse og en persontypetest planlagt som supplement til det kvalitative interview. Afsnittet blev afrundet med etiske overvejelser. I det efterfølgende afsnit, blev *Stadie 4: Transskribering* beskrevet.

I planlægningen af undersøgelsens *Stadie 5: Analyse* blev fem analytiske tilgange til en interviewundersøgelse præsenteret. Den sidste metode, Ad Hoc, er en kombination af de første fire og blev udvalgt som analysemetode. Analysen blev delt op i to, en indledende analyse og en analyse, hvor en menings-fortolkning af de empiriske data gennemføres ift. ledelsesteorier. Ledelsesteoriernes udvælgelsesproces blev beskrevet efterfølgende. Som sidste del af analysedelens planlægning blev redegjort for brugen af interviewcitater.

Som afslutning på kapitlet blev redegjort for, hvordan Stadie 6: Verificering behandles i undersøgelsen. De fem interviews verificeres ift. generaliserbarhed, pålidelighed og gyldighed.

Baseret på interviewundersøgelsens planlægning er de fem interviews blevet gennemført og transskriberet. I rapportens næste del indledes analysen af de empiriske data.

III

ANALYSE

5 Indledende analyse

Kapitlet er en indledende analyse af de fem interviews. Efter en beskrivelse, evalueres hvert interview. Efter evalueringerne er centrale emner behandlet, resultatet af øvelser og persontypetests er præsenteret, hvorefter kapitlet er afrundet med en opsummering.

Der blev gennemført i alt fem interviews i perioden fra d. 22/10-5/11 2013. Planlægningen blev gjort telefonisk, og de fem interviews havde en varighed på mellem 1-3 timer. Som udgangspunkt ønskedes ikke at fremsende spørgsmålene på forhånd, da det kunne resultere i forberedte svar. En af interviewpersonerne (Interviewperson 3) bad dog specifikt om noget at forholde sig til. I det tilfælde blev kun de overordnede spørgsmål fremsendt. Der var kun to deltagere under hvert interview; den pågældende interviewperson og undertegnede som interviewer.

Som beskrevet i kapitel 4 *Design* er hvert interview gennemført med udgangspunkt i en interviewguide [Appendiks A]. I det følgende gennemføres en evaluering af de fem interviews.

5.1 Evalueringer

Som beskrevet i afsnit 4.3 *Stadie 5: Analyse* har evalueringerne af hvert interview to formål. Det ene formål er at verificere interviewsvarerne ift. gyldighed og pålidelighed. Det andet formål er at beskrive egne indtryk som interviewer, herunder personligt indtryk og i den forbindelse særlige opmærksomhedspunkter. Sidstnævnte formål har til hensigt at få informationer, som er kommunikeret gennem kropssprog og toneleje, med i analysen. Efter gennemgangen af de fem interviewpersoner vises en samlet oversigt over evalueringerne, figur 5.1.

5.1.1 Interviewperson 1

Interviewperson 1 har været projektleder i 12 år, og det projekt, som han tog udgangspunkt i, var Musikkens Hus i Aalborg, hvor han var projektleder for M.T. Højgaard. Interviewet tog ca. 3 timer. Alle citater i afsnittet er taget fra transskriberingen [Appendiks D.1.1].

Interviewperson 1 er en selvsikker, karismatisk og udadvendt person. Hans svar var meget spontane, hvilket resulterede i mange indskudte sætninger, når flere relevante informationer faldte ham ind. Generelt var svarene lange og fyldestgørende, relevante i forhold til emnet og blev ofte underbygget af et eksempel.

Hans selvsikkerhed var helt tydelig både i hans fremtræden og i hans svar. Fx blev alle interviewpersonerne spurgt, hvorfor de troede, at de er blevet anbefalet som en dygtig projektleder. Interviewperson 1 nævnte fire årsager uden at tøve, hvorimod de resterende interviewpersoner nævnte to eller tre. De fire årsager var:

- (1) *“Jeg har en god forståelse for projektet og det faglige/praktiske. Har en god økonomisk forståelse, har styr på det juridiske og gode sunde menneskelige*

værdier.” [D.1.1]

Interviewpersonen fremstod som en sælgertype. Pga. hans selvtillid og udadvendte persontype er det sandsynligt, at hans svar kan være blevet overdrevet i større eller mindre grad. Specielt når det omhandlede emner, hvor hans egen dygtighed var involveret.

Interviewperson 1 var meget ærlig og personlig. Han delte informationer omkring sine følelser, endog sine to forliste ægteskaber, og var generelt meget åben. Han havde sværest ved at svare på spørgsmålet, om han har fejlet som leder. Men efter en lang tænkepause, blev dette spørgsmål også besvaret ærligt og underbygget med et eksempel:

- (2) *“Jeg ved ikke ligefrem, om der er en episode der træder frem... Men nogle gange har jeg gået ind og gennemtrumfet et eller andet, hvor jeg måske har jorder folk, måske på det faglige, måske på det personlige plan.” [D.1.1]*

Citatet blev efterfølgende underbygget af et eksempel, hvor han udkældte en kollega i andres påhør.

I øvelsen mente Interviewperson 1, at følgende fem ledelseskompeter er vigtigst: *Engagerende kommunikation, intuition, kritisk analyse og vurdering, ressourcestyring og resultatorienteret* [D.2.1]. Se figur 4.2 for forklaring af kompetencerne. Valgene stemmer overens med de svar, som blev givet i interviewet.

Tre af valgene er fra den ledelsesmæssige dimension og har en teknisk karakter. Det stemmer overens med interviewpersonens holdning til vigtigheden af tekniske kompetencer:

- (3) *“De tekniske kompetencer er en forudsætning, og man kan komme rigtig langt blot ved at besidde de tekniske kompetencer. Der findes masser af projektledere, som ikke besidder lederskabsevner og er dårlige ledere, men de får stadig bygget huse og tjent penge til deres firma. Men for at blive en **dygtig** projektleder, skal man besidde lederskab.” [D.1.1]*

Engagerende kommunikation relaterer sig til at opnå opbakning fra sine medarbejdere. Da interviewperson 1 skulle uddybe hvilke lederskabsevner, der skaber en dygtig projektleder, handlede det også om opbakning:

- (4) *“Få dem til at forstå, at vi stabler ikke sten - vi bygger katedraler. Vi gør det sammen og vil give vores højre arm for det.” [D.1.1]*

Ifølge persontypetesten har han persontypen ENFP [D.3.1]. Typen er kendetegnet ved, at de oftest er entusiastiske og energiske. De kan godt lide at samarbejde, og deres ledelsesstil er ofte åben, inddragende og spontan. Deres svagheder er, at de ikke tager sig tid til at overveje beslutningerne grundigt, inden de træffes, fordi de gerne vil fremad. De kan fremstå meget direkte og intense, når de vil have et budskab frem. [Ringstad og Ødegård, 2004].

Persontypebeskrivelsen stemmer overens med Interviewperson 1 på mange områder. Han beskrev, at en af hans svagheder er, at han kan komme til at "jorde" folk. Det var generelt helt tydeligt, at han gerne vil fremad. Han beskrev sig selv på følgende måde:

- (5) *"Enorm engageret og dedikeret, målrettet og fokuseret - hvis jeg sætter mig noget for, så skyr jeg ingen midler, på godt og ondt. Så tror jeg desværre også, at nogle synes, at jeg blander mig for meget, og at jeg skulle give noget mere fra mig."* [D.1.1]

5.1.2 Interviewperson 2

Interviewperson 2 har været projektleder i ca. 20 år, de første 10 år for Hoffmann og derefter 10 år for NCC. Han tog udgangspunkt i Bruuns Galleri i Aarhus, hvor han var projektleder. Interviewet tog ca. halvanden time. Alle citater i afsnittet er taget fra transskriberingen [Appendiks D.1.2].

Interviewperson 2 er en varm og udadvendt person. Han var tydelig og velformuleret i sine svar, som var af varierende længde. Hvis svarene var for korte, var han god til at uddybe dem efterfølgende. Interviewperson 2 fremstår som en person, der er utrolig god til at kommunikere med mennesker, fordi han både virker udadvendt, rolig og imødekommende. Da han skulle sætte ord på, hvorfor han troede, at han var blevet anbefalet, handlede det meget om de sociale kompetencer:

- (6) *"At jeg kan samle folk, sørge for at de har det godt og synes det er sjovt at være på arbejde, og gider at gå langt for projektets skyld."* [D.1.2]

Selvom svarene generelt var velformulerede, behøvede interviewperson 2 ikke en lang betænkningstid - svarene virkede spontane og ærlige. Hans meninger og holdninger virkede dog afstemt - de var mere neutrale, end det var tilfældet med Interviewperson 1, som var meget udtryksfuld. Interviewperson 2 havde holdninger, men det var til tider vanskeligt at vurdere, hvor stærke hans holdninger var.

I øvelsen mente Interviewperson 2, at *motivation*, *resultatorienteret* og *selvbevidsthed* er de tre vigtigste ledelsesegenskaber, efterfulgt af *ansvarsbevidsthed* og *medmenneskelighed* [D.2.2]. Fire af valgene er fra den sociale og emotionelle dimension, som bekræfter hans fokus på de sociale kompetencer.

Ifølge persontypetesten er Interviewperson 2 også ENFP [D.3.2]. Han virkede mindre entusiastisk og energisk end Interviewperson 1, men havde tilgængeligt et stort fokus på samarbejde og var åben og inddragende. Han fortalte, at hans udfordringer ligger i hans utålmodighed, og at han godt kan komme til at træffe beslutninger uden at have opbakning:

- (7) *"Jeg har fejlet, når jeg bliver for utålmodig. Jeg er utrolig målrettet, og det betyder, at hvis folk ikke følger med, så kan jeg godt trumle dem over."* [D.1.2]

5.1.3 Interviewperson 3

Interviewperson 3 har 27 års erfaring som projektleder i byggebranchen. Han tog udgangspunkt i en Burger King restaurant i Viby samt et stort byggeri for Siemens i Aalborg, hvor han var projektleder på begge projekter for NCC. Interviewet tog ca. 1 time, og transskriberingen findes i [Appendiks D.1.3].

Interviewperson 3 er en tilbageholdende og velovervejet person. Han var meget kortfattet i sine svar, og det var svært at få dem uddybet. Da han skulle forklare, hvorfor han troede, at han var blevet anbefalet, svarede han:

- (8) *“Jamen.. Det er et spørgsmål om, at man har været i gamet i mange år.. Og at man har oparbejdet en form for tillid og troværdighed.. Og én, der har styr på tingene og har et godt flow i en byggesag. Altså er egentlig god til at snakke med folk og få dem til at arbejde sammen i stedet for at arbejde imod hinanden. Det kunne jeg godt forstille mig, at det er det, som er kendetegnende. I modsætning til at man kører en meget hård linje, og egentlig.. Skolemesterlinjen.. Det tror jeg ikke..” [D.1.3]*

Hans måde at svare på igennem hele interviewet var generelt “forsigtig” og virkede i nogle tilfælde usikker. Han brugte ofte vendinger som: “Jeg tror..”, “Jeg kunne godt forstille mig..” osv.

Da interviewet blev evalueret i første omgang, opstod der en tvivl om, hvorvidt interviewpersonens holdninger var usikre, eller om en beskedenhed eller generthed forbød ham at udtrykke sine holdninger klart og tydeligt. Måske fordi det ikke var lykkedes at skabe en tryk atmosfære.

Efter henvendelse til specialets vejleder, Lene Faber, som har arbejdet med interviewpersonen i flere år, udtrykte hun, at efter flere års bekendtskab vil hun generelt beskrive ham som en beskeden type, selv i selskab med sin familie. Hun mente, at han har klare holdninger, på trods af at de bliver utrykt på en usikker måde.

Efter Lenes beskrivelse og egen oplevelse under interviewet var indtrykket, at når Interviewperson 3 startede sine svar med “Jeg tror..” osv., så var det et udtryk for beskedenhed og ikke usikkerhed. Efter 27 års erfaring formodes han at havde nogle forholdsvist klare holdninger. Selvom svarene var pålidelige, var mange af dem overfladiske. Der blev sørget for, at de mest relevante emner blev uddybet, og der har været opmærksomhed på, at de svar, som benyttes i analysen, er entydige og uddybet tilstrækkeligt.

Øvelsesresultatet viser, at Interviewperson 3 mener, at *motivation*, *ressourcestyling* og *udvikling* er de tre vigtigste lederegenskaber, efterfulgt af *ansvarsbevidsthed* og *engagerende kommunikation* [D.2.3]. Tre af egenskaberne henvender sig til at guide og coache sine medarbejdere (*motivation*, *udvikling*, *engagerende kommunikation*). Det stemmer overens med interviewpersonens generelle holdning til at lede:

- (9) *“Man skal ikke trumfe igennem hele vejen. Man skal tage de beslutninger, der er nødvendige, når de er nødvendige.” [D.1.3]*

Han mener at en projektleder kun skal træffe beslutninger når det er nødvendigt og i stedet guide sine medarbejdere. *Selvstændiggørelse* og *medmenneskelighed* er blandt de næste på hans liste. Her kan man umiddelbart undre sig over, at *selvstændiggørelse* ikke rangerer højere. Interviewperson 3 har sandsynligvis valgt *udvikling* i stedet, som relaterer sig til *selvstændiggørelse*, men involverer lederen i højere grad, da han samtidig skal opmuntre og coache (Se beskrivelserne, figur 4.2).

Ifølge persontypetesten er Interviewperson 3 ISFJ [D.3.3]. Persontypen er kendetegnet ved at være jordnær, principfast og ordentlig. De har klare holdninger og værdier, men taler ikke så meget om dem, i stedet foretrækker de at vise dem gennem eksempler. Persontypens svagheder er, at de ofte er konfliktsky, lader deres værdier styre, når beslutninger træffes, selvom det kan være ulogisk, og foretrækker at holde sig til afprøvede fremgangsmåder, selvom det kan være hensigtsmæssigt at benytte nye metoder. [Ringstad og Ødegård, 2004]

At persontypen ISFJ typisk ikke taler om sine holdninger og værdier, underbygger mit indtryk af Interviewperson 3 som en beskeden type med klare holdninger, selvom han kun udtrykker det i mindre grad. At han er jordnær, principfast og ordentlig kommer bl.a. til udtryk i følgende citat:

- (10) *“Jeg har en holdning til, at det skal være fair, det man går og laver. Hvis man viser medarbejderne tillid, så kommer der også noget tillid tilbage. Det er et spørgsmål om at bygge på tillid, og at man tror på hinandens aftaler.” [D.1.3]*

5.1.4 Interviewperson 4

Interviewperson 4 har ca. 20 års erfaring som projektleder. Han tog udgangspunkt i Navitas Park i Aarhus, hvor han var projektleder for Pihl & Søn. Han har været ansat i KPC, NIRAS, Pihl & Søn og er nu ansat i NCC. Interviewet tog 2 timer, og det transskriberede interview findes i [Appendiks D.1.4].

Interviewperson 4 er en snakkesalig og udadvendt person, som engang imellem virkede en smule usikker og beskeden. Hans svar var i de fleste tilfælde lange og uddybende, og indtrykket var, at han gerne ville bidrage med så meget som muligt, og han syntes at nyde at lære fra sig. Da han blev spurgt, hvorfor han troede, at han var blevet anbefalet, var hans svar først meget praktisk, men det blev hurtigt drejet over på noget andet:

- (11) *“Jeg tror, at Lene har anbefalet mig, fordi at hun kender mig oppe fra Viborg, og hun måske... Jeg var også med på Bruuns Galleri jo... Og hun har nok set, at jeg har en sammensat baggrund, ikke bare som entreprenør, men jeg har også prøvet projektledelse hos en rådgiver. Derfor er jeg måske god, ikke bare ude på byggepladsen, men også i de indledende faser, hvor projekterne egentlig bliver dannet.” [D.1.4]*

Svaret blev derefter drejet ind på, hvor projekterne egentlig bliver dannet. Da han blev spurgt igen, med tryk på at han var blevet anbefalet som en dygtig leder, svarede han:

- (12) *“Jeg tror at... Mit lederskab er nok en åben form for lederskab, der bygger*

på tillid begge veje. Et åbent samarbejde, hvor opgaven er i fokus, og så skal vi gerne have det til at fungere... Og så er jeg engageret” [D.1.4]

Generelt virkede Interviewperson 4 til at have svært ved at komplimentere sig selv. Senere fik han spørgsmålet: Hvilke tre karakteristika tror du, dine medarbejdere vil sætte på din ledelsesstil, hvortil han svarede:

- (13) *“Jeg tror, at de vil sige, at jeg er en engageret leder, som måske... - Det er måske lidt negativt, men som måske har svært ved at... - Er faktisk ikke særlig god til at uddelegere opgaverne. Men jeg håber de vil sige, at jeg så til gengæld har tillid til det, de laver, og det bliver gjort i et godt samarbejde.” [D.1.4]*

Indtrykket var, at han følte sig nødt til at “undskylde” complimenten til sig selv med et negativt punkt, hvorefter han forsvarede sig med en compliment igen.

Selvom interviewpersonen generelt var åben og pålidelig, virkede han til at have svært ved at svare på de personlige spørgsmål. Han virkede opmærksom på, hvilket indtryk han ville udsende. I analysen har der været særlig opmærksomhed på personlige svar, som har gennemgået en kritisk vurdering inden de er blevet benyttet. Informationer omkring hans ledelsesstil og holdninger blev udledt af underbyggende eksempler i stedet for direkte spørgsmål, som ofte resulterede i svar som var sløret af usikkerhed og beskedenhed.

I øvelsen har Interviewperson 4 markeret *ansvarsbevidsthed*, *følelsesmæssig modstandskraft* og *kritisk analyse* som de tre vigtigste lederegenskaber, efterfulgt af *selvstændiggørelse* og *udvikling* [D.2.4]. *Ansvarsbevidsthed* kan relateres til tillid begge veje, citat (12). *Følelsesmæssig modstandskraft* formulerede han i interviewet som evnen til at bevare overblikket:

- (14) *“Når du er projektleder, så handler det meget om at kunne bevare overblikket over projektet. Du skal kunne holde hovedet koldt, når du er presset, og være rimeligt selvbeherskende, så du kan tælle til 10, inden du reagerer på et eller andet” [D.1.4]*

En karakter i øvelsesresultatet var imidlertid årsag til undring: *Intuition* har interviewpersonen givet karakteren 3, som er en middelmådig karakter. I interviewet udtrykte han:

- (15) *“Det er vigtigt at kunne tage en beslutning baseret på intuition, når du er nødt til at tage en beslutning. Det er en vigtig egenskab at kunne tænke 4 skridt frem.” [D.1.4]*

Dette tilkendegiver, at han ser intuition som en vigtig egenskab. Det var ikke muligt, at få interviewpersonen til at forklare denne uoverensstemmelse efterfølgende. Interviewpersonens modstridende holdning til *intuition* har haft den konsekvens, at holdningerne ikke er gyldige og derfor ikke benyttes i analysen.

Ifølge persontypetesten har Interviewperson 4 persontypen ESTJ. Persontypen er kendetegnet ved at være organiseret, ansvarlig og loyal. De foretrækker at udføre opgaverne grundigt og efter bogen og forventer det samme af deres medarbejdere. Deres svagheder er, at de ikke interesserer sig for de sociale aspekter i et samarbejde og afviser informationer som ikke er direkte anvendelige. [Ringstad og Ødegård, 2004]

At Interviewperson 4 havde svært ved at komplimentere sig selv og svare på personlige spørgsmål, kan relateres til hans persontype. Persontypen foretrækker at holde sig til fakta, og interesserer sig ikke for sociale og følelsesmæssige aspekter. Dette bekræftes i citatet:

- (16) *“Jeg tror grundlæggende ikke, at jeg er den fødte leder. Men jeg tror, at jeg er rigtig god til at få løst et projekt.” [D.1.4]*

Citatet (12), som omhandlede tillid begge veje, hvor opgaven er i fokus, samt hans manglende evne til at uddelegere opgaverne, citat (13), kan relateres til en persontype, som er kendetegnet ved at være loyal og organiseret.

5.1.5 Interviewperson 5

Interviewperson 5 har ca. 32 års erfaring i byggebranchen. Han har været ansat i Pihl & Søn fra han startede, til de gik konkurs i efteråret 2013. De sidste par år var han underdirektør i Pihl & Søn. Han startede sin karriere som projektleder på Færøerne og har sidenhen været mange steder i verden, men med størstedelen af sin karriere i Afrika. Gennem de sidste mange år af hans karriere har han ikke haft funktion som projektleder, men primært som leder på et taktisk niveau - som Senior Projektchef af titel, og senere som Underdirektør. Interviewet tog ca. 3 timer, der henvises til lydoptagelsen [Appendiks D.1.5].

Interviewet blev indledt i en tro om, at interviewpersonen havde mere erfaring som projektleder i Danmark. Han har ikke arbejdet som projektleder igennem de sidste 10-15 år, og gennem sin karriere har han kun være projektleder på ét projekt i Danmark. Interviewet opfylder ikke gyldighedskravene i forhold til projektets fokus, som blev afgrænset i afsnit 3.4.2 *Problemformulering*. Interviewet er derfor ikke transskriberet, og resultatet af øvelse og persontypetest fremgår ikke i det samlede resultatet.

5.1.6 Oversigt over evalueringer

	Svarenes gyldighed	Svarenes pålidelighed	Personligt indtryk	Opmærksomhedspunkter	Højst prioriterede lederkompetencer	Persontype
INTERVIEWPERSON 1 12 års erfaring. Musikkens Hus i Aalborg som projektleder for MTH.	Svarene var lange og fyldestgørende, samt relevante i forhold til emnerne. Der blev taget udgangspunkt i erfaringer fra områder inden for undersøgelsens rammer jf. kapitel 3. Tematisering. Svarene blev vurderet som værende gyldige .	Svarene var spontane, specifikke og blev ofte underbygget af et eksempel. De stemte overens med øvelsesresultatet. Svarene blev vurderet som værende pålidelige .	Selvssikker, karismatisk og udadvendt. Meget målrettet. En sælgertype.	Svar på spørgsmål, som omhandlede interviewpersonens dygtighed, kan være blevet overdrivet i større eller mindre grad. Spørgsmål, som omhandlede personlige fejl, havde interviewpersonen derimod svært ved at svare på, og de kan være blevet un- derdrøvet. De to typer svar blev benyttet med forbehold i analysen.	- Resultatorienteret (5) - Kritisk analyse og vurdering (5) - Ressourcestyring (5) - Engagerende kommunikation (5) - Intuition (5)	ENFP
INTERVIEWPERSON 2 20 års erfaring. Bruuns Galleri i Aarhus som projektleder for NCC.	Svarene var af varierende længde, men de blev uddybet efter behov. Der blev taget udgangspunkt i erfaringer fra områder inden for undersøgelsens rammer. Svarene blev vurderet som værende gyldige .	Svarene var tydelige og velformulerede. De virkede ærlige, og de stemte overens med øvelsesresultatet. Svarene blev vurderet som værende pålidelige .	Rolig, imødekomende og udadvendt. Socialt begavet.	Svar på spørgsmål, som indebar tilkendegivelse af meninger eller holdninger, virkede afmålte og til tider neutrale. Hvis en holdning ikke blev tilkendegivet tydeligt, blev der spurgt yderligere ind til interviewpersonens holdning.	- Motivation (5) - Resultatorienteret (5) - Selvbevidsthed (5) - Ansvarsbevidsthed (4) - Medmenneskelighed (4)	ENFP
INTERVIEWPERSON 3 27 års erfaring. Burger King i Viby og Siemens i Aalborg - begge som projektleder for NCC.	Svarene var korthattede, og det var svært at få dem uddybet. Der blev søgt for, at de mest relevante emner blev uddybet. Der blev taget udgangspunkt i erfaringer fra områder inden for undersøgelsens rammer. Kun svar, som blev uddybet tilstrækkeligt, blev vurderet som værende gyldige .	Svarene var beskudne og virkede usikre. Til et møde med Lene, forklarede hun dog, at interviewpersonens beskedenhed er en del af hans personlighed, og at han har klare holdninger, selvom de udtrykkes på en usikker måde. Svarene blev derefter vurderet som værende pålidelige , da de også stemmer overens med øvelsesresultatet.	Tilbageholdende, velovervejet og meget beskeden. Retsindig person, men konflikt-sky.	Svarene virkede ofte usikre ved, at de blev indledt med "Jeg tror at..." eller "Jeg kunne godt forestille mig at...", men det skyldes beskedenhed og ikke mangel på klare holdninger. Det blev overvejet for hvert enkelt svar, om det var tilstrækkeligt uddybet, før det blev benyttet i analysen.	- Motivation (5) - Ressourcestyring (5) - Udvikling (5) - Ansvarsbevidsthed (4) - Engagerende kommunikation (4)	ISFJ
INTERVIEWPERSON 4 20 års erfaring. Navitas Park i Aarhus som projektleder for Pihl & Søn.	Svarene var lange og uddybende. Interviewpersonen var opsat på at lære fra sig og tog generelt udgangspunkt i konkrete situationer. Der blev taget udgangspunkt i erfaringer fra områder inden for undersøgelsens rammer. Svarene blev vurderet som værende gyldige .	Svarene blev ofte underbygget med et eksempel. Personlige spørgsmål havde interviewpersonen svært ved at svare på, grundet beskedenhed. Svarene stemmer tilnærmelsesvist overens med øvelsesresultatet. Faktuelle svar blev generelt vurderet som værende pålidelige , mens svar på personlige spørgsmål blev vurderet enkeltvis.	Snakkesalig og udadvendt, men også usikker og beskeden. Imødekomende, vil gerne fremstå positivt, men er usikker på sig selv.	Svar på personlige spørgsmål blev vurderet nøje. Informationer blev derfor i større grad udeladt af underbyggende eksempler fra interviewpersonen. Grunden dertil er, at direkte og personlige spørgsmål ofte resulterede i svar, som var støret af usikkerhed og beskedenhed.	- Ansvarsbevidsthed (5) - Kritisk analyse og vurdering (5) - Følelsesmæssig modstandskraft (5) - Selvstændiggørelse (4) - Udvikling (4)	ESTJ
INTERVIEWPERSON 5 32 års erfaring. Underdirektør for Pihl & Søn	Svarene var baseret på erfaringer fra områder, som ligger uden for undersøgelsens rammer. Svarene blev vurderet som værende ugyldige .					

Figur 5.1. Evaluering af de fem interviewpersoner

5.2 Menings-kategorisering af centrale emner

Afsnittet har til hensigt at menings-kategorisere centrale emner, som er blevet behandlet i de fire interviews. De centrale emner relaterer sig til de fire underspørgsmål, som blev introduceret i afsnit 3.4.1 *Problemformulering*.

5.2.1 Lederskab i forhold til tekniske kompetencer

Interviewperson 1 udtrykte vigtigheden af de tekniske kompetencer i citat (3). Interviewperson 2 er enig i, at man først og fremmest skal kunne alle de basale og fundamentale ting for at blive en god projektleder:

(17) “..ellers snakker vi ikke det samme sprog.” [D.1.2]

Derefter skal man være i stand til at opbygge personlige forhold for at opnå succes. Et godt udgangspunkt for at blive en god leder er ifølge Interviewperson 2, at man er et fornuftigt menneske og socialt begavet.

Interviewperson 3 mener, at lederskabsevner er lige så vigtige som de tekniske kompetencer. Han mener, at de vigtigste karakteristika for en projektleder er, at han troværdig, tillidsvækkende og god til at skabe flow i tingene samt en god teamspiller. Men han skal også have teknisk indsigt:

(18) “Man skal kunne gennemskue en tegning og omsætte den ude i byggeriet”
[D.1.3]

Interviewperson 4 mener, at lederskabsevnerne - de sociale kompetencer er vigtigere end de tekniske kompetencer, men at de begge er vigtige. Han mener, at de vigtigste egenskaber er at kunne bevare overblikket over projektet, være selvbeherskende, have godt købmandsskab og evner til at få en projektgruppe til at fungere. [D.1.4]

Det er bemærkelsesværdigt, at netop Interviewperson 4, som generelt ikke udtrykte interesse for de sociale aspekter mener, at de sociale kompetencer er vigtigere end de tekniske kompetencer. Det kan være, fordi han netop er bevidst om sine manglende evner inden for det sociale, som udtrykt i citat (16), i kombination med hans beskedenhed, at han vurderer de sociale aspekter højere, end han reelt mener.

Interviewpersonerne var enige i, at tekniske kompetencer er vigtige at besidde som projektleder, flere af interviewpersonerne mener, at de er fundamentale. De var allesammen også enige i, at lederskabsevner er meget vigtigt, og nødvendigt for at blive dygtig.

5.2.2 Om erfaring kræves for at udvikle lederskabsevner

Spørgsmålet om erfaring blev besvaret fra to vinkler. Den første vinkel ser på, om det kræver erfaring at blive en dygtig projektleder. Den anden vinkel ser på, hvorvidt interviewpersonernes lederskabsevner er blevet udviklet med erfaring.

Spørgsmålet om, hvorvidt det kræver erfaring at blive en dygtig projektleder, var tre af de fire interviewpersoner enige om. De mener, at erfaring er påkrævet:

- (19) *“Byggebranchen er bare en træg branche, det tager lang tid. Det tager bare 10 år at få 10 års erfaring. Acceptér, at der er noget læretid.” [D.1.1]*

Interviewperson 2 brugte samme formulering, men uddybede svaret yderligere, og forklarede, at det er et spørgsmål om at have byggeerfaring:

- (20) *“Du er nødt til at have byggeerfaringen med dig, ellers træffes de forkerte beslutninger. Man skal kunne basistingene: Vi skal kunne læse en tegning og vide de grundlæggende ting. Vi er bare nødt til at tale det samme sprog.” [D.1.2]*

Interviewperson 2 mener også, at erfaringen kræves for at få medarbejdernes respekt:

- (21) *“Du kan ikke komme ind fra skolen og drive enhver proces. Folk har ikke respekten for dig. Så skal du virkelig være karismatisk.” [D.1.1]*

Interviewperson 4 mener ikke nødvendigvis, at det kræver erfaring at blive en dygtig projektleder. Han mener, at det er et spørgsmål om vilje og lyst:

- (22) *“Man skal besidde et drive og have lyst til at lære det. Det er lysten der driver værket.” [D.1.4]*

De fleste af interviewpersonerne mener altså, at det kræver erfaring at blive en dygtig projektleder. Indtrykket var, at det er de tekniske kompetencer, som det kræver erfaring at udvikle. Spørgsmålet om, hvorvidt det kræver erfaring at udvikle lederskabsevner, den anden vinkel, besvares gennem en vurdering af interviewpersonernes lederskabsudvikling.

Alle fire interviewpersoner udtrykte, at deres lederskab og måde at lede på grundlæggende har været den samme altid:

- (23) *“Der har altid været samme røde tråd i min måde at lede på gennem karrieren.” [D.1.3]*

Interviewperson 2 mener, at det er et spørgsmål om at være sig selv, men at man dog bliver en bedre menneskekender med tiden:

- (24) *Ledelsesstil har meget at gøre med at være sig selv. Jeg tror ikke, at jeg er anderledes overfor mine børn, end jeg er overfor mine medarbejdere eller mine underentreprenører. Man bygger selvfølgelig mere på, og jeg tror måske, man bliver en bedre menneskekender. [D.1.2]*

Eftersom de fire interviewpersoner grundlæggende har besiddet de samme lederskabsevner gennem deres karriere, vurderes det, at det ikke kræver erfaring at udvikle lederskabsevner. Lederskabsevner er et spørgsmål om en generel tilgang til lederskab, som man skal besidde eller adoptere.

5.2.3 Betydning af byggeprojektets størrelse ift. lederskab

Dette emne var alle fire interviewpersoner enige om. De mener alle fire, at størrelsen på et byggeprojekt ikke har nogen betydning:

- (25) *“De menneskelige og de sociale egenskaber - det er fuldstændig det samme.”*
[D.1.2]

Interviewperson 3 mener, at den eneste forskel er, at der er flere mennesker, som skal ledes, men at de skal ledes på samme måde. Interviewperson 4 havde tidligere arbejdet i Tyskland og bemærkede en forskel mellem Danmark og Tyskland på det område:

- (26) *“Jeg synes, de sociale kompetencer er nogenlunde de samme, og det tror jeg egentlig er kendetegnende for, hvordan man samarbejder i Danmark, i modsætning til hvordan man samarbejder i Tyskland, hvor der er meget mere etikette.”* [D.1.4]

Ifølge interviewpersonerne har byggeprojektets størrelse altså ingen betydning for, hvilke lederskabsevner der er vigtigst.

5.2.4 Betydning af persontype og karaktertræk

Alle persontyper er ikke lige egnede til at være leder ifølge Interviewperson 1:

- (27) *“Det kan godt læres, men nogen har mere naturlig anlæg for det end andre. Nogle mennesker ønsker heller ikke at være ledere, fordi det er imod deres natur.”* [D.1.1]

Interviewperson 2 mener, at en introvert type vil have svært ved at blive en god projektleder:

- (28) *“Den meget introverte type vil have det svært. Dermed ikke sagt, at han ikke kunne blive en god leder, det kunne han godt. Men han vil have sværere ved det.”* [D.1.2]

Interviewperson 3 mener, at man skal have det i sig for at blive en god projektleder. Persontype er ikke ligegyldigt:

- (29) *“Det kræver medfødte evner. Jeg tror, at man skal have det i sig, ellers lærer man det aldrig.”*

For at blive en god projektleder, mener Interviewperson 4, at man skal være en smule udadvendt, men det vigtigste er, at man har et drive:

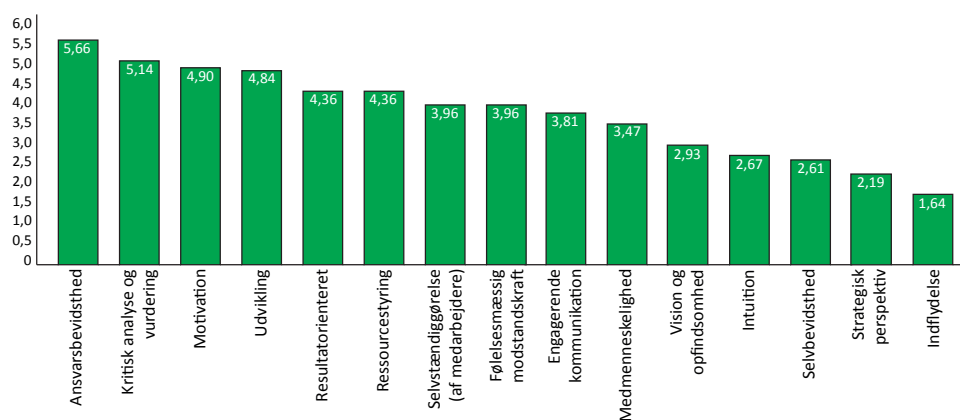
- (30) *“Hvis man bare har et minimum af udadvendthed, så kan man godt. Resten kan man lære sig til, og hvis man har det der drive, så overvinder man det”* [D.1.4]

Han henviste til det samme drive, som blev citeret i (22).

Interviewpersonerne er enige om, at karaktertræk kan have en betydning. Der blev lagt særlig vægt på, at projektledere skal være udadventt i en eller anden grad. Tre ud af fire mener, at uanset persontype og karaktertræk kan det læres at blive en dygtig projektleder.

5.3 Samlet øvelsesresultat

Som det fremgår af øvelsesskabelonen i [Appendiks C], blev hver af interviewpersonerne bedt om at kategorisere 15 ledelseskompeter, samt opdele dem i kategori A, B og C. Kategoriopdelingen havde det formål at fremtvinge en prioritering. For at kategoriseringen får en betydning på det endelige resultat, vægter kompetencer i kategori A med 110 %, kompetencer i kategori B vægter 100 %, og kompetencer i kategori C vægter 90 %. Det samlede resultat fremgår på figur 5.2.



Figur 5.2. Det samlede øvelsesresultat

Som det fremgår, er *Ansvarsbevidsthed*, *Kritisk analyse og vurdering*, *Motivation* og *Udvikling* de fire vigtigste ledelseskompeter ifølge interviewpersonerne. Den femte-vigtigste kompetence deles mellem *Resultatorienteret* og *Ressourcestyring*. En tilsvarende undersøgelse er blevet gennemført af 400 personer rundt omkring i verden [Müller og Turner, 2009]. I undersøgelsen skelnes mellem lav, mellem, og høj vigtighed i stedet for karakterene 1-5. Fem kompetencer er blevet kategoriseret som værende *Highly important* i byggebranchen, de fem kompetencer er: *Ansvarsbevidsthed*, *kritisk analyse og vurdering*, *motivation*, *udvikling* og *indflydelse*. Sammenlignes resultatet af den verdensomspændende undersøgelse med øvelsesresultatet i dette projekt, fremstår en slående lighed. De fire vigtigste kompetencer ifølge interviewpersonerne stemmer overens med undersøgelsen, mens den femte: *indflydelse*, overraskende nok, rangerer i bunden ifølge interviewpersonerne. Årsagen til denne uenighed kan skyldes, at vi i Danmark generelt ser hinanden som ligeværdige i modsætning til forholdene i andre lande, så den indflydelse, som følger med funktionen som projektleder, er nok i sig selv.

Som det fremgår af øvelsesresultatet, består de vigtigste kompetencer af en blanding mellem ledelseskompeter, som har teknisk karakter, og ledelseskompeter, som benyttes ifm. lederskab. I forhold til definitionen af et byggeprojekt samt projektlederens rolle, som blev beskrevet i kapitel 3 *Tematisering*, er det ikke overraskende, at *ansvarsbevidsthed* og *kritisk analyse og vurdering* er placeret som de to vigtigste ledelseskompeter. Projektlederen blev defineret som “en rationel beslutningstager, som

løser opgaver i en verden af uvished”, og det er naturligt, at *kritisk analyse og vurdering* er vigtigt i den sammenhæng, når beslutninger skal tages. *Ansvarsbevidsthed* er ligeledes vigtigt, når der skal tages beslutninger i en verden af uvished med “urokkelige” tidsplaner og budgetter.

5.4 Oversigt over persontyper

Persontypetesten er en MBTI-test, som er nærmere forklaret i kapitel 4. Formålet med persontypetesten var at undersøge, om der eksisterer en generel tendens mod en persontype blandt interviewpersonerne. En sammenligning af persontyperne fremgår på figur 5.3.

	Ekstrovert	Introvert	Sansning	Intuition	Tænkning	Følen	Vurderende	Opfattende
Interviewperson 1								
Interviewperson 2								
Interviewperson 3								
Interviewperson 4								

Figur 5.3. Resultat af MBTI-test udført af interviewpersonerne

Som det fremgår, eksisterer der ikke nogen generel tendens blandt interviewpersonerne. At Interviewperson 1 og 2 har samme persontype kan være en tilfældighed og er ikke nok til at indikere en tendens. NASA projektlederne havde persontypen ENTP, som ikke er repræsenteret blandt interviewpersonerne (det bemærkes dog, at typen stemmer overens med Interviewperson 1 og 2, på 3 ud af 4 områder).

Resultatet af persontypetestene indikerer, at det er muligt at blive en dygtig projektleder uanset persontype.

5.5 Opsamling - udvidelse af forståelseshorisont

I første afsnit blev de fem interviews evalueret. Svarene fra Interviewperson 1-4 blev verificeret, hvorimod svarene fra Interviewperson 5 blev vurderet som værende ugyldig. Interviewperson 5 blev derfor udeladt af undersøgelsen. I afsnittet blev personlige indtryk og opmærksomhedspunkter for hver interviewperson ligeledes beskrevet - informationer som ikke fremgår af transskriberingerne, men som vil blive benyttet i den efterfølgende analyse. Informationerne fremgår på figur 5.1.

I afsnit 5.2 *Menings-kategorisering af centrale emner* blev undersøgelsens fire underspørgsmål besvaret af interviewpersonerne.

Svaret på det første spørgsmål var, at tekniske kompetencer er fundamentale, men at lederskabsevner også er særdeles vigtige for at blive en dygtig projektleder.

Svaret på det andet spørgsmål var, at det ikke kræver erfaring at udvikle lederskabsevner, men at det er et spørgsmål om at besidde den rette tilgang til lederskab. Det kræver derimod erfaring at udvikle de tekniske kompetencer, som er fundamentale for at blive en dygtig projektleder jf. ovenstående.

Svaret på det tredje spørgsmål var, at størrelsen af byggeprojektet ikke har nogen betydning for hvilke lederskabsevner, der er vigtigst.

Svaret på det fjerde spørgsmål var, at persontype og karaktertræk kan have en betydning for hvor svært det er at blive en dygtig projektleder, men man kan lære det uanset

persontype.

I afsnit 5.3 *Øvelsesresultat* blev det samlede øvelsesresultat præsenteret. *Ansvarsbevidsthed*, *Kritisk analyse og vurdering*, *Motivation* og *Udvikling* blev vurderet som værende de fire vigtigste ledelseskompetencer. Da undersøgelsen er afgrænset til at fokusere på lederskab, er det kun ledelseskompetencerne *motivation* og *udvikling*, som relaterer sig til lederskab, der vil blive bearbejdet yderligere i den efterfølgende analyse.

I afsnit 5.4 *Oversigt over persontyper* blev resultatet af de fire MBTI-tests præsenteret. Resultatet viste, at der ikke eksisterer en tendens mod en specifik persontype. Interviewpersonernes persontype ift. deres ledelsesstil vil blive undersøgt yderligere i den efterfølgende analyse.

Med ovenstående opsamling iværksættes undersøgelsens analyse, hvor en meningsfortolkning af de empiriske data gennemføres ift. udvalgte ledelsesteorier.

6 Analyse

I kapitlet gennemføres en menings-fortolkning, og de empiriske data analyseres i forhold til relevante ledelsesteorier. Teorien om forandringsledelse benyttes som den overordnede teori, og et byggeprojekt anskues som en forandringsproces. Med udgangspunkt i de trin, som kendetegner en forandringsproces, gennemføres analysen, hvor supplerende ledelsesteorier benyttes.

6.1 Forandringsledelse

Afsnittet tager udgangspunkt i John P. Kotters ledelsesteori [Kotter, 1997]. Kotter skrev en artikel i Harvard Business Review med titlen *Ledelse af forandring: Hvorfor bestræbelserne på forandring mislykkes*. Artiklen var baseret på 15 års forsøg omkring forandring i organisationer. Bogen, som dette afsnit tager udgangspunkt i, begyndte Kotter at skrive efter artiklen blev bragt i 1995.

Ud fra definitionen af lederskab i forhold til ledelse, som blev beskrevet i afsnit 3.1 *Lederskab kontra ledelse*, burde Kotters forandringsledelse egentlig kaldes forandringslederskab. Kotter mener nemlig selv, at mens ledelse medfører forudsigelighed og orden, så medfører lederskab forandring [Kotter, 1990]. Forandringer ses her som noget positivt, som nyttige ændringer og udvikling. Relationen mellem lederskab og forandring kan imidlertid også anskues fra den modsatte vinkel: For at lykkes i en forandringsproces, kræves lederskab.

Et byggeprojekt er i sig selv en stor forandringsproces. I afsnit 3.2 *Byggeprojektet* blev et byggeprojekt defineret som midlertidige organisationer, der skabes med det formål at fuldføre en overordnet opgave, og i løbet af byggeprojektet skifter opgaverne markant karakter, hvilket medfører ændringer i organisationen. Det er tydeligt, at et byggeprojekt gennemløber forandringer, og at de involverede - medarbejderne som skal ledes - skal tage stilling til forandringer hele tiden. Byggeprojekterne er tilmed ikke ens, og overgangen fra ét projekt til det næste er også en forandring i sig selv.

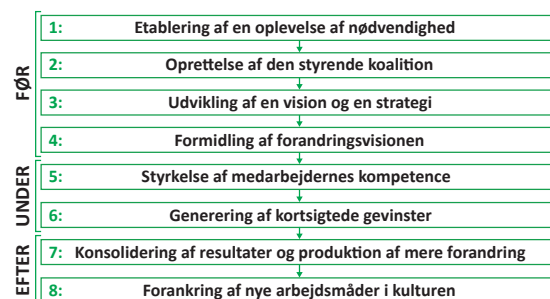
De konstante forandringer bekræftes af interviewpersonerne. De fire projektledere gav alle udtryk for, at der opstår mange forandringer i et byggeprojekt:

- (31) “Du kan ikke planlægge din hverdag, fordi når du møder om morgenen er der opstået problemer, som du er nødt til at tage dig af. Det er uforudsigeligt.” [D.1.4].

6.1.1 Kotters ottetrinsproces

Kendetegnet for Kotters ledelsesteori, er hans ottetrinsproces. Modellen er som udgangspunkt udviklet med henblik på at skabe positiv forandring i permanente organisationer. De første fire trin i processen er indsatsområder, som skal iværksættes forud for forandringernes gennemførelse, de næste to trin er indsatsområder under selve forandringsprocessen, og de sidste to trin beskæftiger sig med perioden efter

gennemførelsen; at udnytte successen til at skabe mere forandring og forankre de nye arbejdsmåder, se figur 6.1. Det bemærkes, at trin 7 egentlig starter, inden forandringerne er gennemført til fulde, da trinnet bl.a. udnytter pondus til at skabe endnu mere forandring, og således ofte starter en ny ottetrinsproces, inden det forrige er gennemført. Derfor kunne trin 7 i realiteten også placeres i skellet mellem »under« og »efter« forandringen på figur 6.1. Ottetrinsprocessen er altså en iterativ proces.



Figur 6.1. Kotters ottetrinsproces [Kotter, 1997]

Ottetrinsprocessen er baseret på hyppigt forekommende fejl i organisatorisk forandringsarbejde i permanente organisationer - og ikke i midlertidige organisationer. På trods heraf, er der i analysen identificeret relationer til ottetrinsprocessen, og den forandringsproces som et byggeprojekt i realiteten er. Den mest markante forskel er, at teoriens benyttelse i et byggeprojekt har et mere praksisnært perspektiv og ikke skal benyttes som en iterativ proces, da organisationens midlertidige karakter er ensbetydende med, at processen kun skal gennemføres en gang.

I det følgende analyseres de empiriske data i forhold til Kotters første seks trin. De sidste to trin ville kunne benyttes, hvis den samme byggeorganisation fortsatte på efterfølgende projekter. Da interviewpersonerne blev, spurgt om de har samme teams på projekterne, eller om de har medindflydelse, når teamet skal sammensættes, var det generelle svar, at det ikke er samme teams, og medindflydelsen er minimal eller ikke-eksisterende:

(32) *“Der bliver mest kigget på, hvad vi har på hylderne” [D.1.4].*

Det er dermed ikke sagt, at en byggeproces ikke kan optimeres ved at videreføre de samme teams til efterfølgende projekter, og dermed udnytte elementer i de sidste to trin, men det er ikke den generelle praksis idag og ikke noget som projektlederne har indflydelse på. Det skal bemærkes, at byggeteamet ikke udgør hele byggeorganisationen. Byggeteamet er bestående af entreprenørens egne folk, typisk projektledere og entrepriseledere. Entreprenørens byggeorganisation består også af underentreprenører, leverandører og evt. rådgivere (i tilfælde af en totalentreprise) jf. definition i afsnit 3.2 *Byggeprojektet*. Hvis de sidste to trin skulle udnyttes til fulde ville det kræve, at hele byggeorganisationen blev videreført til efterfølgende projekter.

På figur 6.2, er Kotters trin 1-6 oversat til byggeprojektet. De grundlæggende elementer i processen er de samme, men benyttes ifm. et byggeprojekt i stedet for en permanent virksomhed. Et byggeprojekt er i virkeligheden en slags virksomhed med en kort tidshorisont:

- (33) *“Projektchefen er adm. direktør i sin egen lille kasse. Så skal han naturligtvis rapportere op til virksomheden, som en adm. direktør skal rapportere til sin bestyrelse.” [D.1.4]*

Kotters trin 1-6	Byggeprojektets seks trin
1. Etablering af en oplevelse af nødvendighed	1. Enighed om projektet som fælles mål
2. Oprettelse af den styrende koalitionsgruppe	2. Etablering af samarbejde i projekt-teamet - uddelegering af roller og ansvar
3. Udvikling af vision og strategi	3. Bestemmelse af en retning mod målet
4. Formidling af forandringsvisionen	4. Kommuniker den rette kurs
5. Styrkelse af medarbejdernes kompetencer	5. Udvikling samt udnyttelse af organisationens potentiale
6. Generering af kortsigtede gevinster	6. Motivering af medarbejdere

Figur 6.2. Kotters trin 1-6 oversat til byggeprojektet

Trin 1: Enighed om projektet som fælles mål

Første trin i den oprindelige ottetetrinsproces handler om, at medarbejderne skal anerkende, at der eksisterer et behov for forandring, da en forandringsproces vil gå i stå, hvis den forsøges tvunget igennem uden opbakning fra medarbejderne. Det centrale i Kotters første trin er opbakning og et fælles fokus mod hvilke forandringer, der er nødvendige, i stedet for et snævert fokus på egne opgaver: *“Det væsentlige er at opveje det interne snæversyn med eksterne data. I en verden, der udvikler sig rivende hurtigt, kan indforstået snæversyn være dødsensfarligt.” [Kotter, 1997]*

I byggeprojektet handler opbakningen om at skabe enighed om projektet som fælles mål: den bygning som vi allesammen skal være fælles om at levere. I modsætning til, at hver entrepriseleder fokuserer på sine egne projekter, og at hver underentreprenør kun fokuserer på sin del af opgaven osv. Det relaterer sig til overgangs-aspektet, som blev behandlet i afsnit 3.2 *Byggeprojektet*, som handlede om at gå fra individer med forskellige forståelser for, hvordan målet nås, til at der eksisterer en fælles forståelse. Overgangen var en af de fire centrale aspekter i midlertidige organisationer, og det handler om at nå overgangen hurtigst muligt for at kunne arbejde effektivt mod målet i fællesskab:

- (34) *“Det er Alfa & Omega, at man får gruppen til at arbejde sammen mod det fælles mål. At få skabt noget, som alle lever og ånder for, ligesom et sportshold!” [D.1.1]*

En af interviewpersonernes største succeshistorier var, da han i løbet af tre på hinanden følgende tirsdage, fik sine medarbejdere til at deltage i aftenmøder fra 15-20, hvor han opnåede en fælles forståelse i projektet:

- (35) *“Vi havde to skærme, en med Tekla-modellen på og en med tidsplanen. Jeg gik så ind med noget fagligt, men det var jo mine medarbejdere, som kendte processen, jeg faciliterede den bare. Jeg lavede jo ikke tidsplanen - folk lavede den! Der lavede jeg et ryk mod en fælles forståelse.” [D.1.1]*

Hvis det første trin ikke gennemføres, kan det være årsag til de største problemer på byggeprojektet:

- (36) *“Manglen på respekt for hinandens arbejde, det synes jeg tit er det største problem. Når de ikke ser hele projektet, men kun deres egen lille opgave.”*
[D.1.2]

Trin 2: Etablering af samarbejde i projekt-teamet

Andet trin i ottetrinsprocessen handler om at oprette en gruppe, som skal styre forandringsarbejdet. Det vigtigste på trin 2 er derfor at finde de rette mennesker til at lede, mennesker som har: *“Stærk formel indflydelse, bred ekspertise og høj troværdighed. Med evner for lederskab og ledelse, specielt det første.”* [Kotter, 1997]

I byggeprojektet er koalitionsgruppen allerede udvalgt fra starten og består typisk af projekt-teamet, som ledes af en projektchef med projektledere og entreprenøreledere i sit team. Betegnelserne kan variere fra virksomhed til virksomhed, men på større projekter består teamet som regel af tre tilsvarende led.

De fire karakteristika: Stillingsindflydelse, ekspertise, troværdighed og lederskab er også blandt de vigtigste at besidde som projektleder i entreprenørbranchen. Ekspertise kan relateres til tekniske kompetencer, som blev defineret som vigtige i afsnit 5.2 *Meningskategorisering*. Troværdighed blev bl.a. nævnt i citat (8), og kan også relateres til tillid, citat (12). Vigtigheden af lederskab er kommet til udtryk adskillige gange i løbet af nærværende rapport. Udover at være i besiddelse af stillingsindflydelse, kan det også være nødvendigt at benytte den til at kommandere:

- (37) *“Engang imellem er du nødt til at overvinde din egen høflighed, og du er nødt til at skære igennem, selvom det kan være ubehageligt.”* [D.1.4]

Som beskrevet er de fire karakteristika også væsentlige at besidde som projektleder på et byggeprojekt. Det primære formål på trin 2 i Kotters ottetrinsproces er at vælge de rigtige mennesker og derefter at gøre koalitionsgruppen til en enhed. Projektlederen har imidlertid begrænset eller ingen indflydelse på valget af de rigtige mennesker i et byggeprojekt. Den enkelte projektleder kan udvikle nogle af de karakteristika, som er vigtige at besidde som et medlem af projekt-teamet, men der hvor trin 2 oversat til byggeprojektet har størst relevans, er i etableringen af samarbejdet - at gøre teamet til en enhed.

Et vigtigt element, som bliver benyttet af flere af interviewpersonerne til at etablere et godt samarbejde, er et møde om morgenen. Fx i form af et uformelt *franskbrødsmøde*:

- (38) *“Til morgenmad blev holdt et godt uformelt møde mellem mig og de tolv funktionærer. Det er et socialt element, og man får koordineret uformelt. Der er rigtig mange som bruger sådan et franskbrødsmøde om morgenen. Der er ikke dagsorden eller referater, men mere: “Jamen, så skal vi jo have støbt den væg derovre idag..”, “Nå, men så skal du lige huske, at jeg skal have liften derhen inden. I må ikke sætte det op, før jeg får liften forbi jer..” - det flyder bare sådan.”* [D.1.1]

Overordnet set var alle interviewpersonerne enige om, at samarbejdet kræver megen daglig kontakt og vidensdeling. Det kan virke som en selvfølge, men det er ikke nødvendigvis

nemt:

- (39) *“Det er hårdt, fordi man forlanger hele tiden noget af hinanden.” [D.1.3]*

Om vidensdeling blev sagt:

- (40) *“Nogle har så travlt, at de ikke har tid til at formidle, hvad der sker, og det kan have konsekvenser. Jeg synes, at vidensformidling på de store projekter er en kunst!” [D.1.4]*

Udover vidensdeling er det også vigtigt at uddelegere arbejdet og fordele arbejdsbyrden. En af interviewpersonerne mener selv, at han ikke er god nok til at uddelegere opgaverne, citat (13). Han uddybede svaret yderligere:

- (41) *“Det kan være svært at uddelegere. Især når du er presset. Fordi du føler, at du skal bruge tid på at uddelegere noget, hvor det føles nemmere bare at lave det selv. Men man skal se fremad og indse, at man er nødt til at uddelegere, ellers drukner man simpelthen.” [D.1.4]*

Trin 3: Bestemmelse af en retning mod målet

Det tredje trin handler om at skabe en vision, der kan styre forandringsarbejdet, og formulere strategier for at realisere visionen. Det handler i virkeligheden om, hvilken retning vi skal gå, og hvordan vi bevæger os i den retning. Permanente virksomheder har ikke noget endeligt mål, derfor udvikles visioner i stedet, det er deres ledestjerne og måde at holde fokus. I byggeprojektet er “visionen” veldefineret og konkret: Vi skal bygge en bygning - kort sagt. Analysen af trin 3 oversat til byggeprojektet fokuserer derfor på strategien til hvordan vi bygger bygningen - bestemmer retningen mod målet.

Bestemmelse af en retning lyder egentlig meget simpelt, og ifølge Kotter skal kursen også være enkel: *“Ordet vision forbindes ofte med noget stort eller mystisk, men kursen for vellykkede forandringer er ofte meget enkel og jordnær som i: Det vil begynde at styrte ned om et øjeblik, lad os søge ly under æbletræet og spise nogle af frugterne som frokost” [Kotter, 1997].*

På trods af enkeltheden i ovenstående citat, er det ikke lige så nemt at bevæge sig i samme retning mod et færdigt byggeri, som at søge ly under et æbletræ, når alternativet er at blive våd. Men det er stadigvæk utroligt vigtigt:

- (42) *“På byggeprojekter handler det meget om at vi render i samme retning. Det kan virke banalt, men sådan er det faktisk!” [D.1.4]*

Udover at man skal rende i samme retning, er det naturligvis vigtigt, at det er den rigtige retning. Det kræver erfaring, når man skal bestemme den rigtige retning som projektleder:

- (43) *“Det er vigtigt, at du har indblik, fordi når du står ude på byggepladsen, så skal du vide, om det er rigtigt eller forkert.” [D.1.1]*

Dette stemmer overens med vigtigheden i at besidde tekniske kompetencer, som blev beskrevet i afsnit 5.2 *Menings-kategorisering* og citat (20).

Trin 4: Kommuniker den rette kurs

Det fjerde trin handler om at formidle visionen og strategierne og lade koalitionsgruppen fremstå som forbillede for den adfærd, der forventes af medarbejderne. I byggeprojektet handler det om at formidle den retning, der er blevet valgt, og sørge for, at alle går i den retning, bl.a. ved at fremstå som forbillede. Det handler overordnet om at kommunikere den rette kurs.

At formidle retningen lyder umiddelbart som en enkelthandling. I virkeligheden er det en løbende proces, fordi vejen til det endelig mål i en byggeproces ikke er lineær, den er uforudsigelig ifølge et tidligere citat - uforudsigelig på grund af konstante forandringer, citat (31). Derfor er det vigtigt at holde fokus på det overordnede mål:

- (44) *“Man skal hele tiden sørge for, at folk kan se det overordnede mål. Hvad det er for et slutprodukt vi skal ud med.” [D.1.2]*

Udover det overordnede fokus skal retningen formidles i forhold til den nuværende situation:

- (45) *“Beskrive hvor vi er henne, hvad vi skal nå inden for den her tidsramme og hvad der er vigtigst.” [D.1.4]*

I forbindelse med uddelegering af opgaver, benytter samme interviewperson en huskeregel:

- (46) *“Jeg husker på, at det skal være S.M.A.R.T; det skal være specifikt, målbart, acceptabelt, realiserbart og tidsbegrænset” [D.1.4]*

Konkret, kan kursen kommunikeres ved at samle folkene på pladsen og ligge en plan for dagens arbejde, gennem et kort og præcist koordineringsmøde:

- (47) *“Klokken otte mødtes man til et kort og præcist møde på pladsen med alle sine håndværkere. Der aftalte man: Hvad skal vi lave idag? Hvad nåede vi ikke igår ift. det vi aftalte igår? Nogle gange kiggede vi lidt mere overordnet, og vurderede: Er nogen ressourcemæssigt spændt for hårdt op? Skal vi bruge noget hjælp på funktionærsiden? Er der nogle underentreprenører, som ikke performer? Er der nogle kritiske steder?” [D.1.2]*

Interviewpersonerne prøver at fremstå som forbillede for deres organisation. Da en af interviewpersonerne blev spurgt, om han har været skyld i en ændring på byggepladsen, svarede han, at han har været et forbillede for folk på det personlige plan:

- (48) *“Forstået på den måde, at folk respekterer hinanden, snakker ordentligt til hinanden, behandler hinanden pænt. Der har jeg gjort en forskel.” [D.1.2]*

En yderligere analyse af at kommunikere den rette kurs handler om at have det rette syn på medarbejderne, og lede i forhold til dem og situationen. Analysen tager udgangspunkt i teorier som beskæftiger sig med menneskesyn og situationsbestemt ledelse. De er beskrevet i afsnit 6.3 *Menneskesyn*, og afsnit 6.4 *Situationsbestemt ledelse*.

Trin 5: Udvikling samt udnyttelse af organisationens potentiale

Det femte trin handler om at udvikle medarbejderne samt konfrontere medarbejdere, som ikke bidrager til forandringernes gennemførelse. I byggeprojektet skal medarbejderne også udvikles, andre gange handler det i virkeligheden om at udnytte deres potentiale.

En af interviewpersonerne fortalte om et projekt, hvor han var leder og havde en praktikant siddende på kontoret. De gange hvor interviewpersonen ikke var på byggepladsen, gav han kommandoen til sin praktikant:

- (49) *“Det var nok svært at sluge for et par af de 13 ingeniører, at praktikanten får kommandoen, når chefen er væk. Men han var bare arbejdsom, dygtig og fornuftig, og så vidste han, hvad jeg havde fokus på i øjeblikket.” [D.1.1]*

Det var sådan interviewpersonen bedst udnyttede projekt-teamets potentiale i hans fravær. Alternativt kunne han havde givet kommandoen til den garvede ingeniør, som “normen” dikterer, uanset om han passede i rollen eller ej. Man skal altså overveje alle muligheder for at udnytte det fulde potentiale i organisationen, også muligheder der går imod normen.

Den uddelegering af opgaver som tidligere blev omtalt i citaterne (13) (41) (46), handler også om at udvikle og udnytte sin organisation og sit projekt-team. Det er vigtigt at uddelegere til alle og sørge for at udnytte hele organisationen, ikke kun de mest dedikerede som måske er sjovest at arbejde med. Da interviewpersonerne blev spurgt, om de har svagheder i deres lederskab, svarede halvdelen, at de ikke altid får de langsomme med, udtrykt i citat (7). En anden interviewperson gav et lignende svar, men uddybede med et glimt i øjet:

- (50) *“Jeg må bare forstå, at ikke alle mennesker er væddeløbsheste, nogle er bare grise. Men man kan godt træne dem op til at blive hurtige grise! Der er brug for hele spektret.” [D.1.1]*

De citerede interviewpersoner tilkendegav begge, at det er vigtigt at få medarbejderne med, og at det er en svaghed, at de ikke altid formår det.

Det hænder også, at en medarbejder ikke passer ind i organisationen. Så er afskedigelse den eneste løsning. Interviewperson 3 uddybede sit svar:

- (51) *“Fordi det smitter jo af på omgivelserne, hvis en person ikke gider at lave det, der forventes af ham.” [D.1.3]*

Dovenskab eller mangel på dedikation er ikke den eneste årsag til, at afskedigelse kan blive nødvendigt. Nogle mennesker passer ikke ind socialt:

- (52) *“Nogle af de sværeste konflikter at løse som leder er, når man skal konfrontere folks personlighed. Det sker ikke så tit, at man konfronterer eller afskediger folk, som ikke passer ind socialt, men det burde det gøre. Fordi der skal egentlig ikke så meget til at ødelægge den gode stemning.”*
[D.1.2]

Det er vigtigt ikke at tøve med afskedigelse, hvis en medarbejder ikke passer ind i organisationen. En dygtig projektleder skal tage det med i sine overvejelser, når en medarbejder demotiverer, eller på anden måde har en negativ effekt på organisationen. Det er ikke altid muligt at skabe gode medarbejdere af alle mennesker.

En yderligere analyse af at udvikle projekt-teamet eller mindre organisationer, tager udgangspunkt i Tuckmans *Udviklingssekvens i små grupper* [Tuckman, 1964], og er beskrevet i afsnit 6.2 *Teamudvikling*.

Trin 6: Motivering af medarbejdere

Det sjette trin i Kotters ottetrinsproces handler om at generere kortsigtede gevinster, som anerkender og belønner de medarbejdere, som bidrager til opnå delmålene: *“Positiv feedback styrker arbejdsmoral og motivation”* [Kotter, 1997]. Det overordnede formål med trin 6 er at motivere medarbejderne gennem kortsigtede gevinster. I byggeprojektet er de overordnede mål forholdsvis kortsigtede i sig selv, og de sikrer ikke nødvendigvis motivation. Formålet med trin 6 er derfor at motivere medarbejderne generelt.

En måde at motivere medarbejderne på er at give dem ejerskab til opgaven:

- (53) *“Det handler om at motivere folk ved, at de selv er med til at definere opgaverne, og får medindflydelse på hvordan de skal løses.”* [D.1.4]

Når medarbejderne selv bestemmer, hvordan opgaverne skal løses, føler de ansvar og motiveres til at løse dem tilfredsstillende. Lederen skal være opmærksom på ikke at overtage opgaverne:

- (54) *“Man skal kun tage de beslutninger, der er nødvendige, når det er nødvendigt.”* [D.1.3]

Nogle gange handler det om at opbygge et personligt forhold og give klap på skulderen:

- (55) *“Nogle gange skal man gå ned til ham, som skal slå sømmet i, og hvis du får opbygget et godt forhold til ham, så slår han nok også et ekstra søm i for dig.”* [D.1.2]

Det er forskelligt, hvordan medarbejdere motiveres, og da interviewpersonerne blev spurgt, hvordan de motiverer deres medarbejdere, var det svært at få et entydigt og specifikt svar. Svarene var enten meget generelle, som det fremgår af citaterne (53) (55), eller meget specifikke i forhold til et tænkt eksempel:

- (56) *“Det er forskelligt fra person til person. Hvis en medarbejder interesserer sig meget for tidsplanen, kan det være at ansvar for tidsplanen i MS Project interesserer ham mest.” [D.1.2]*

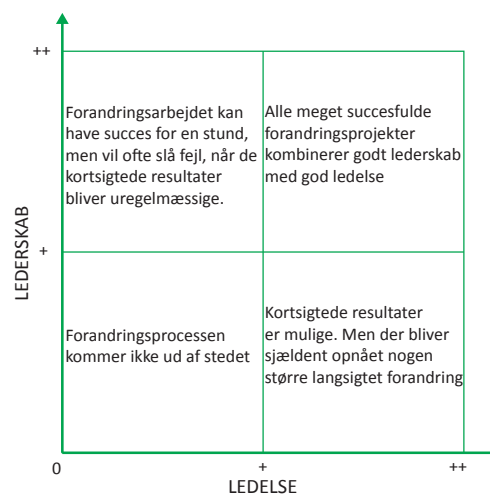
Det handler om at kende sine medarbejdere og finde ud af, hvad der motiverer:

- (57) *“Det er ikke sikkert, at de overordnede ting motiverer. Man skal kende medarbejderne og finde ud af, hvad der motiverer dem. Fordi din egen motivation er ikke nødvendigvis deres vel? Så længe vi ser det samme mål.” [D.1.2]*

Et kort og entydigt svar eksisterer ikke, når det drejer sig om motivation, og interviewpersonerne giver heller ikke et detaljeret svar på, hvad der rent faktisk motiverer medarbejderne. Sandsynligvis fordi spørgsmålet er for bredt. *Motivation* rangerer imidlertid blandt de vigtigste ledelseskompetencer i afsnit 5.3 *Samlet øvelsesresultat*. Teorier som omhandler motivering af medarbejdere vil derfor indgå i kapitel 7 *Lederskabelse*, i udviklingen af en løsningsmodel.

6.1.2 Kotters lederprofil i det enogtyvende århundrede

Kotters bog blev som bekendt skrevet i 97, og han afslutter bogen med et bud på fremtidens succesfulde ledere i det 21. århundrede. Kotters bud på vores tids ledere, inkluderer to primære områder: Lederskab og livsvarig læring. Årsagen er, at verdens konstante forandringer sker stadig hurtigere. Som det fremgår af figur 6.3, kræver det lederskab og ledelse at opnå succes i forandringsprojekter.



Figur 6.3. Sammenhængen mellem lederskab, ledelse og vellykket forandring [Kotter, 1997]

Bemærk, at figur 6.3 kan relateres til figur 1.3, som blev præsenteret i kapitel 3 *Tematisering*. Byggebranchen og de mange forandringer, som opstår i byggeprojektet, kræver både et relationsorienteret fokus (lederskab) og et resultatorienteret fokus (ledelse); en Team Management ledelsesstil. Sammenhængen mellem relationer og lederskab samt resultater og ledelse underbygges i afsnit 3.1 *Lederskab kontra ledelse*.

Det er en krævende ledelsesstil, og i takt med de konstante forandringer kræves konstant læring og udvikling. Livsvarig læring handler ikke blot om at tage på kurser og udvikle sine tekniske kompetencer. Det handler om at besidde den rette indstilling og være villig til at lære hver dag, som udtrykt i citat (22) skal man besidde en lyst og et drive.

At anskue verden med et åbent sind, efterlyse andres meninger, være risikovillig og ærligt vurdere egne succeser og fiaskoer er alle mentale vaner som fremmer livsvarig læring.

De ledere, som skiller sig ud, er mennesker, som udvikler sig og trives i forandringer, men også drives af en følelse af, at det er rigtigt og nødvendigt det, de laver: *“Mennesker, der forsøger at udvikle sig, at blive mere trygge ved forandring og at udvikle lederevner, er typisk motiveret af en oplevelse af, at det, de gør, er rigtigt for dem selv, deres familie og deres organisation. Denne oplevelse af formål ansporer dem og inspirerer dem i modgangstider. Vi har behov for flere af den slags mennesker.”* [Kotter, 1997]

På byggepladsen er det også en følelse af at gøre, hvad der er rigtigt og nødvendigt, som motiverer de dygtige projektledere i modgangstider:

- (58) *“Du kan komme ned på pladsen en dag, og så er der uoverskuelige problemer dernede, og man må sætte alt andet til side. Men det er jo nødvendigt for at et byggeri kan køre, man ved godt, at det ikke kan være sjovt det hele. Det er også det, som gør det spændende. Man er sat til at løse en opgave, og så tager man de kampe, der skal tages.”* [D.1.3]

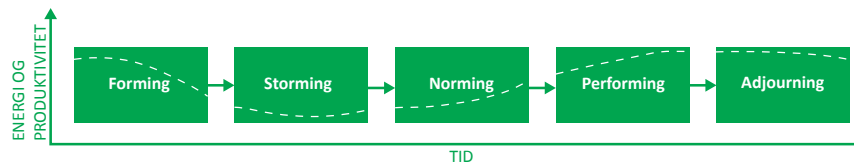
En yderligere analyse af lederprofiler tager udgangspunkt i Adizes' fire lederroller, og er beskrevet i afsnit 6.5 *Lederroller*.

6.2 Teamudvikling

Afsnittet tager udgangspunkt i Tuckmans fem teamudviklingsfaser [Tuckman, 1964]. Tuckmans artikel er suppleret med en nyere artikel, som gengiver essensen af Tuckmans oprindelige indhold, samt redegør for relevansen her mere end 40 år efter hans udgivelse [Bonebright, 2009]. Modellen er den mest citerede teamudviklingsmodel, og gennem de sidste mere end 45 år har ingen anden model vist sig at være lige så værdifuld inden for området [Bonebright, 2009]. Det bemærkes, at modellen oprindeligt bestod af fire faser, men Tuckman tilføjede den femte og sidste fase, i samarbejde med Mary Ann C. Jensen, i 1977.

Udviklingsmodellen fokuserer på to områder inden for gruppeudvikling: Personlige relationer og opgaveaktivitet, også disse to områder kan relateres til ledelsesgitterets to orienteringer, figur 1.3. Hver fase i udviklingsmodellen skal gennemføres succesfuldt, for at gruppen kan fungere effektivt. De fem faser er *forming*, *storming*, *norming*, *performing* og *adjourning*, se figur 6.4. Faserne gennemgås i det følgende og relateres derefter til de empiriske data.

Forming: Gruppen orienteres om opgaven, der opsættes nogle rammer, og personlige og opgaverelaterede grænser bliver afprøvet. Gruppen er endnu ikke et team, men nærmere en forsamling af individer. Medarbejderne etablerer et forhold til lederne og hinanden ved først at markere sig i forhold til hinanden og derefter tilpasse sig. I den første fase er fokus rettet mod teamstrukturen og medarbejdernes egen rolle på holdet. Følelserne svinger



Figur 6.4. De fem faser i udviklingsmodellen og deres energiniveau. Inspireret af [Bonebright, 2009]

bredt, fra spænding og forventning, til usikkerhed og frygt. Lederen skal vise retning og sikre, at alle medarbejdere føler sig inkluderet i teamet.

Storming: Efter noget tid opstår uoverensstemmelser eller konflikter, hvor de indgåede aftaler udfordres. Den enkelte medarbejder udtrykker sin individualitet og modstår gruppedannelse, fordi han ikke har forstået nødvendigheden og fordelene af samarbejde i teamet. Der opstår spændinger og modstand mellem medarbejderne, fordi de er bekymrede og usikre. Fasen indeholder en stor mængde læring, fordi medarbejderne i slutningen af fasen, udvikler en gensidig forståelse for hinandens roller og arbejdsmåder og er fælles om at bestemme en retning mod målet.

Norming: Gruppen udvikler samhørighed, og medarbejderne accepterer hinandens personligheder og udtrykker personlige holdninger. I denne fase udvikles gruppen til et team, og konflikter undgås for at sikre harmonien. Medarbejderne føler sig tilfredse og oplever en følelse af accept og medlemskab. Nu hvor teamet er etableret, skal lederen vende fokus fra den interne udvikling til den opgave, de skal løse.

Performing: Nu er teamet en enhed. Et problemløsende instrument, hvor medarbejderne tilpasser sig og indtager roller, som fremmer opgaveløsningen. Teamstrukturen er fleksibel og funktionel i forhold til opgaven, og der udvikles holdånd, som kanaliseres ind i arbejdet. Teamet er i stand til at håndtere uenigheder og misforståelser og har fokus på at realisere deres mål.

Adjourning: Opgaven er løst, og teamet opløses. Medarbejderne har en følelse af succes og tilfredshed efter et gennemført projekt. Efter følelsen af succes kan medarbejderne få en følelse af tomrum og uafklarethed, fordi de ikke længere har et fokuspunkt, eller fordi de var blevet tæt knyttet i teamet. Fra et organisatorisk synspunkt er det vigtigt at anerkende medarbejdernes sårbarhed efter et endt projekt. Lederen evaluerer projektet, så han kan benytte de nye erfaringer i fremtidige projekter.

Den sidste fase handler i virkeligheden mere om afvikling end om udvikling, men fra en virksomheds synspunkt er det relevant at vide hvilke følelser, som sidder i folk, når de skal sættes på nye projekter. For projektlederen på byggeprojektet er det primært de første fire faser, som er relevante.

Tidshorisonten på hver fase varierer meget, men hvis teamet er sammensat til en konkret opgave, som det er tilfældet i et byggeprojekt, vil de første tre faser kunne gennemføres overfladisk, men funktionelt i løbet af kort tid. Hvis udviklingen skal blive en succes, er det vigtigt, at lederen ved, hvor teamet befinder sig, så han har mulighed for at gribe ind, når det er nødvendigt ift. teamets udviklingsstadium, se figur 6.5. [Storch og Søholm, 2009]

Da Interviewperson 2 var projektleder på Bruuns Galleri, som er et indkøbscenter i

UDVIKLINGSSTADIE	LEDERS INDGRIBNING
<i>Forming:</i> Teamet dannes. Hvem er deltagerne? Hvad skal vi? Hvordan skal vi gøre det? Hvem refererer vi til?	Introduktion af deltagerne og afklaring af grundlæggende vilkår, mål, vision og værdier.
<i>Storming:</i> Koordinering, vanskeligheder i forbindelse med etablering af fælles forståelser, roller og rutiner.	Konfliktløsning, opløsning og udvikling af teamspecifikke fælles forståelser, roller, arbejdsrutiner mm.
<i>Norming:</i> Teamet etablerer fælles forståelser, roller og rutiner igennem selvevaluering og aftaler. Fællesskabet etableres, den enkelte "underordner" sig.	Forstærke udviklingen af teamspecifikke fælles forståelser, roller, arbejdsrutiner mm.
<i>Performing:</i> Teamet koncentrerer sig primært om sagerne, frem for om arbejdsrutiner, samarbejde og organisering. Samarbejdet glider. Mindre processnak og selvevaluering.	Forstærke arbejdspræstationerne igennem fokus på toppræstationer, potentialer, nye mål mm.

Figur 6.5. Leders indgribning på forskellige stadier [Storch og Søholm, 2009]

Aarhus, gennemgik han *forming*-fasen flere gange. De skulle bygge forskellige butikker med forskellige hold af underentreprenører og samlede folk, inden de startede:

- (59) *"For at folk skulle se hele projektet og ikke kun deres egen lille opgave, samlede vi folk og forklarede dem: Hvad skal vi lave herinde, hvor lang tid har vi til det, og i hvilken takt skal det gå. Hvis muligt fik jeg den kommende lejer ned og fortælle, hvilken butik han gerne ville have."* [D.1.2]

På samme projekt opstod konflikter engang imellem, hvilket er særligt kendetegnende for den efterfølgende fase:

- (60) *"Der opstår dårlig stemning på et tidspunkt. Når folk er presset sammen på et lille areal og har en opgave, som skal udføres på kort tid - så slår det gnister engang imellem."* [D.1.2]

Da Interviewperson 1 lavede et ryk mod en fælles forståelse, se citat (35), var det hans indgriben i *storming*-fasen. Generelt er det i denne fase, at der for alvor arbejdes mod *overgangen* som blev introduceret i afsnit 3.2:

- (61) *"Få folk til at indse, at de er en lille brik af noget større. Det betyder ikke, at brikken ikke er nødvendig, men de må ikke tro at de i et teamsamarbejde kan gå individuelt."* [D.1.2]

Citaterne (34) (36) (42) henvender sig også til *storming*-fasen.

I *norming*-fasen opnås *overgangen*, og en del af projektlederens opgave er at have overblik over, om alle medarbejderne har fundet sin plads i projekt-teamet:

- (62) *"Som teamleder skal man sidde oppe i helikopteren og se, hvordan teamet fungerer. Det er vigtigt."* [D.1.3]

Hvis projektlederen identificerer medarbejdere, som bare ikke passer ind og har en negativ indflydelse, kan det være nødvendigt at afskedige dem. Specielt denne fase relaterer sig også til Trin 5 i Kotters forandringsmodel, og citaterne (49) (51) (52).

Når samarbejdet glider, rettes fokus primært på opgaven. Kravene skal opfyldes, og målene skal nås i *performing*-fasen. Der stilles både krav fra bygherren og fra virksomheden:

- (63) *“Alle skal vide, hvad vi løber efter. En ting er, at vi skal levere til bygherren, hvad han vil have, men vi skal også tjene penge. Vi er jo en virksomhed, og vi er her for at tjene penge til vores virksomhed” [D.1.2]*

I den sidste fase kører samarbejdet forhåbentligt på skinner. Medarbejderne har fundet deres plads i teamet og defineret egne opgaver. Denne fase er den sjoveste:

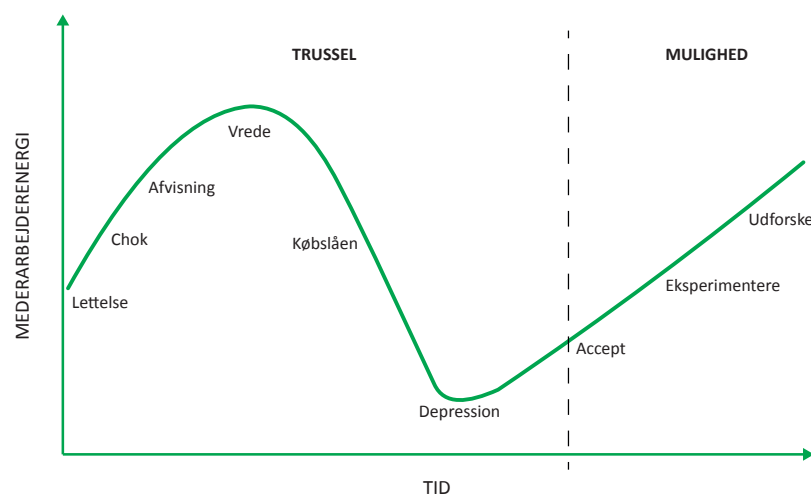
- (64) *“Det sjoveste er, at man som en gruppe får tingene til at fungere: På trods af, at man er så forskellige som man er, så har man hver sine ting i projektet, og lige pludselig - så er der en bygning!” [D.1.4]*

Udviklingsmodellen viser, at alle grupper gennemgår en fase med konflikter og uoverensstemmelser, før det udvikles til et effektivt team. Det er en naturlig del af en teamdannelsesproces, så problemerne har ikke nødvendigvis noget med enkelte medarbejdere at gøre. Sagt med andre ord - samarbejdsproblemer i teamet (*Storming*) kan løses ved at tale ud og etablere nogle fælles forståelser (*Norming*), så teamet kan begynde at arbejde effektivt (*Performing*).

Det kan være nødvendigt at henvende sig til sine medarbejdere, hvis de ikke er engageret, og opsætte nogle forventninger til dem, så man fremtvinger noget engagement:

- (65) *“Hvis en medarbejder ikke er motiveret, skal man opstille nogle forventninger til det, han skal lave, og spørge ind til, hvorfor han ikke er motiveret. I stor udstrækning formår de at motivere sig selv.” [D.1.3]*

I forlængelse af Tuckmans teori, nævnes forandringskurven her, se figur 6.6. Forandringskurven viser, hvordan den enkelte medarbejder reagerer på forandring, og kan benyttes til at forstå medarbejdernes reaktion.



Figur 6.6. Forandringskurven for den enkelte medarbejder [Kousholt, 2011]

Først føler medarbejderen lettelse - nu har han omsider fundet ud af, hvad der skal ske. Den første følelse kan relateres til *Forming*. Derefter gennemløber han en række negative følelser, som kan relateres til *Storming*. Så indser medarbejderen, at der ikke er en udvej, og udvikler en accept, som kan relateres til *Norming*. Til sidst begynder medarbejderen at eksperimentere og udforske, som kan relateres til *Performing*.

Som det fremgår, gennemløber hver medarbejder mange følelser i *storming*-fasen, og det er særligt vigtigt, at netop *storming*-fasen bliver tacklet på en korrekt måde, da den har stor indflydelse på teamets udvikling:

- (66) *“I løbet af ganske kort tid bliver der etableret en form for kultur på projektet, og det er utroligt vigtigt, at man får slået den rigtige kultur an i starten, fordi man kommer aldrig af med den.” [D.1.1]*

Sammenligningen mellem Tuckmans teori og forandringskurven giver et mere nuanceret billede af, hvilke følelser der er på spil. Fælles for dem er, at efter en indledende positiv følelse følger negative følelser, som skal gennemleves, inden de positive følelser vender tilbage igen. Hvor hurtigt de første tre faser gennemleves varierer fra person til person.

6.3 Menneskesyn

Afsnittet analyserer projektlederens syn på sine medarbejdere i forhold til McGregors teori X og teori Y. Afsnittet tager udgangspunkt i McGregors oprindelige artikel [McGregor, 1960] suppleret med [Heltbech og Jacobsen, 1999].

McGregor har forsket i emnet og har udviklet to yderpunkter ift. lederens holdning til sine medarbejdere: *Teori X* og *Teori Y*. De fleste ledere har dog en mere nuanceret holdning, et sted mellem de to yderpunkter. Opdelingen kan bidrage til overvejelser omkring projektlederens holdninger og udvikling af ledelsesstil.

Teori X er det grundlæggende menneskesyn ifølge McGregor. Mennesker gider ikke at arbejde og vil forsøge at undgå det. De har ingen ambitioner og ønsker ikke noget ansvar. Lederen er nødt til at udstikke klare retningslinjer og sætte krav til det udførte arbejde, samt hele tiden dirigere og kontrollere - ellers yder medarbejderne ikke en passende indsats. Medarbejderne ønsker til gengæld ikke at blive kontrolleret og stiller sig modvilligt an overfor en ledelsesstil, som ellers synes nødvendig. Der forventes derfor mange konflikter i dette menneskesyn.

Teori Y er et menneskesyn, hvor mennesker gerne vil arbejde, fordi de bliver motiveret af udfordringer og personlig udvikling. De søger ansvar og indflydelse, så de kan bidrage til løsningen af opgaverne og føle sig værdsat. Lederen giver frihed under ansvar og skaber rammerne for en højere grad af jobtilfredshed hos medarbejderne.

Da McGregor udviklede teorien, var normen ledere med et *Teori X* menneskesyn, og McGregor opfordrede derfor til at indtage et *Teori Y* menneskesyn i højere grad, end det var tilfældet. Men hans pointe var primært, at med indsigt i de to modsætninger skal lederen reflektere over antagelserne i teorierne og tilpasse sin egen ledelsesstil. McGregor håbede, at man med tiden ville indse, at med en bedre holdning til sine medarbejdere,

kunne en ledelsesstil udvikles, som også vil skabe selvstændige, kreative og ansvarlige medarbejdere.

En leder med et menneskesyn som Teori X vil sandsynligvis være mere tilbøjelig til at anvende en resultatorienteret ledelsesstil, i relation til figur 1.3. Hvorimod en leder med et Teori Y menneskesyn, sandsynligvis vil anvende en mere relationsorienteret ledelsesstil.

Som beskrevet besidder de fleste ledere en mere nuanceret ledelsesstil. En tilføjelse til McGregors teori er blevet udviklet af William G. Ouchi og kaldes *Teori Z*, når den relateres til McGregors teorier. Teori Z tager højde for alle behovene i Maslows pyramide og er kendetegnet ved at fokusere på det hele menneske. Når først medarbejderne har opfyldt sine mangelbehov, stræber de efter et liv med værdier og udvikling. Ifølge Teori Z er mennesket et komplekst og alsidigt væsen med mange interesser, motiver og behov, som må tilfredsstilles. [Knærkegaard og Steenstrup, 2009]

Årsagen til, at lederens menneskesyn er relevant, er, at hvis lederens holdning til medarbejderne er, at de er selviske, uselvstændige og dovne af natur, så bliver de det. Hvis hans holdninger er, at de er ansvarssøgende og motiverede, så bliver de også det - en selvopfyldende profeti. Det er ikke nødvendigvis fordi, at de er det ene eller det andet af natur, men fordi de inspireres til at være, som der forventes, og de rammer, som lederen opsætter, giver mulighed (eller tvinger) dem til at agere som forventet. [Knærkegaard og Steenstrup, 2009]

Der findes imidlertid medarbejdere, som bedst kan beskrives som Teori X mennesker, og selvom lederen indtager et Teori Y (eller Z) menneskesyn, må han i nogle tilfælde erkende, at lønnen er det vigtigste element:

- (67) *“For nogen er det bare de sidste 2 øre i akkord der betyder allermest. Uanset hvor godt et personligt forhold du har til dem, så er det det, der kommer i pengepungen, der betyder noget.” [D.1.2]*

En anden af interviewpersonerne kalder dem “Stempel-ind-stempel-ud typen”, og de kan være svære at lede:

- (68) *“Jeg er rent ud sagt dårlig til at lede mennesker, som kun har et arbejde for at få råd til at holde fri. Jeg er bedre til at lede dem, hvor arbejdet er en del af deres livsstil, fordi sådan er jeg selv. “Stempel-ind-stempel-ud typen” har jeg virkelig svært ved. Men de skal også ledes, og det er jeg nok også blevet bedre til.” [D.1.1]*

Nogle mennesker skal tilsyneladende styres mere end andre, så optimalt set skal lederen vurdere hver enkelt medarbejder og ikke basere sin ledelsesstil på et generelt menneskesyn. Det handler om situationsbestemt ledelse.

6.4 Situationsbestemt ledelse

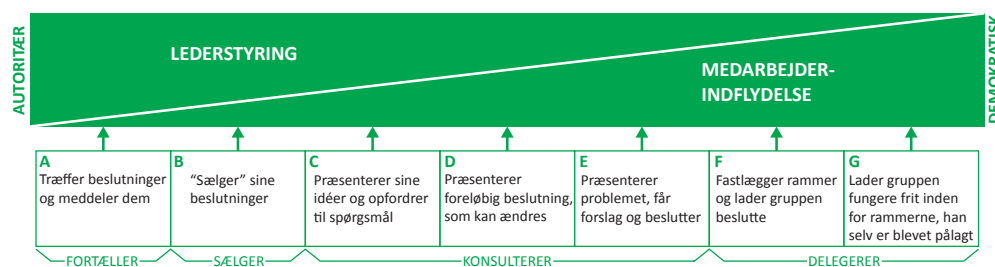
I forlængelse af foregående afsnit tager første del af dette afsnit udgangspunkt i Tannenbaum og Schmidts kontinuum model, som beskæftiger sig med to modsatrettede

ledelsesstile og skalaen imellem dem [Tannenbaum og Schmidt, 1973]. Dernæst benyttes Hersey og Blanchards model, som henvender sig mere til ledelsen af den enkelte, hvor kontinuum modellen i højere grad er generel [Hersey og Blanchard, 1988].

6.4.1 Tannenbaum & Schmidts kontinuum teori

Tannenbaum og Schmidt udgav første gang deres teori i en artikel i 1958, som blev publiceret i Harvard Business Review. Sidenhen har de skrevet en artikel om samme teori, men med et 15-årigt tilbageblik. Følgende tager udgangspunkt i sidstnævnte artikel [Tannenbaum og Schmidt, 1973], samt [Heltbech og Jacobsen, 1999].

Modellen beskriver de to yderpunkter: Autoritær ledelse og demokratisk ledelse. I forhold til det forrige afsnit er det sandsynligt, at en leder med et menneskesyn tilsvarende Teori X, vil indtage en autoritær ledelsesstil, hvorimod en leder med et menneskesyn som Teori Y vil indtage en demokratisk ledelsesstil. Igen, vil de fleste ledere ikke benytte en af yderpunkterne i en rendyrket form, men ligge et sted imellem - til den ene eller den anden side. Modellens udgangspunkt er spørgsmålet om i hvilken grad, lederen bør inddrage sine medarbejdere i beslutningsprocessen, se figur 6.7.



Figur 6.7. Tannenbaum & Schmidts kontinuum-model [Tannenbaum og Schmidt, 1973]

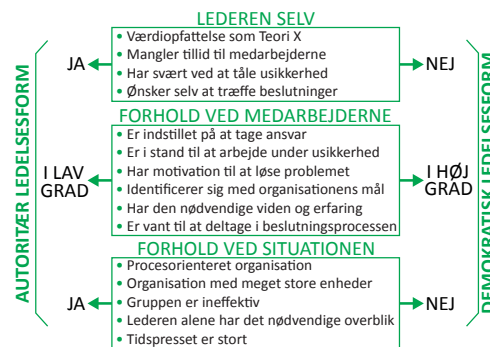
I stedet for termene autoritær og demokratisk ledelse kunne også benyttes ledercentreret og medarbejdercentreret ledelse. Den adfærd, som lederen vælger, afhænger af den samlede situation, som karakteriseres ved tre vigtige forhold:

- *Lederen selv:* Hans værdiopfattelse, tillid til medarbejderne, foretrukne ledelsesstil, og den grad af sikkerhed han føler i en usikker situation.
- *Forhold ved medarbejderne:* Deres behov for selvstændighed, om de er rede til at tage ansvar, deres usikkerhedstolerance, om de er problemorienterede, om de forstår og kan identificere sig med virksomhedens mål, deres faglige kvalifikationer og om de har erfaring med beslutningsprocesser.
- *Forhold ved situationen:* Organisationstype (udover opbygning, også værdier, traditioner, adfældsregler osv.), gruppeeffektivitet, selve problemet/opgaven og det tidspres, som eksisterer.

Bemærk at dansk litteratur om emnet opdeler "forhold ved situationen" i to forhold: "den aktuelle situation" og "kulturen", hvor sidstnævnte primært tager sig af punktet "organisationstype" [Heltbech og Jacobsen, 1999; Knærkegaard og Steenstrup, 2009].

Hvis forholdene peger imod en autoritær ledelsesform, bør projektlederen vælge den ledelsesform, og vice versa. På figur 6.8 er opstillet nogle af de forhold, som overvejes af projektlederen. Hvis han kan svare *JA* og *I LAV GRAD* på størstedelen af spørgsmålene,

indtages en autoritær ledelsesform, svares *NEJ* og *I HØJ GRAD* på størstedelen af spørgsmålene, indtages en demokratisk ledelsesform.



Figur 6.8. Forhold der overvejes ifm. valg af ledelsesform. Inspireret af [Heltbech og Jacobsen, 1999]

Det er naturligvis ikke så sort/hvidt, som figur 6.8 måske indikerer, men det giver et indtryk af de forhold, som inddrages i overvejelserne. En prioritering af forholdene er også nødvendig for at træffe den rigtige beslutning. I byggeprojektet kan tidspresset være årsag til, at projektlederen tvinges til at indtage en autoritær ledelsesform i situationer som kræver det:

- (69) “Nogle gange skal folk bare gøres bevidste om, at jeg tager en beslutning, som de ikke nødvendigvis er enig i. Men så få forklaret på en pæn måde, at jeg desværre ikke kunne vente.” [D.1.2]

Tannenbaum og Schmidt skriver, at denne vurderingsproces kræver, at lederen indsigtfuldt kan vurdere de tre forhold, der påvirker hans ledelsesadfærd, og at han er i stand til at reagere smidigt på påvirkningen. Interviewpersonen gjorde særligt opmærksom på, at medarbejderne skal gøres bevidste om de beslutninger, som han vælger at tage. En af hans udfordringer var, at det kunne gå for stærkt, og nogle gange skulle han havde ladet dem træffe beslutningerne selv i stedet:

- (70) “Nogle gange går det for stærkt, og man får ikke alle med. Jeg har nogle gange fejlet ved at tage nogle beslutninger, som jeg skulle have ventet på, at folk selv tog i deres egen udvikling” [D.1.2]

I citatet var tidspresset årsag til, at interviewpersonen indtog en autoritær ledelsesform, hvor en demokratisk ledelsesform havde været hensigtsmæssig. Det skal derfor overvejes fra situation til situation, om det er nødvendigt at træffe beslutningen selv for at komme hurtigt videre, eller medarbejderen skal inddrages i processen, som ofte er at foretrække:

- (71) “Når man har brug for at noget laves, så siger man det på en pæn måde. Man giver ikke ordre, det er militæragtigt - man fordeler opgaverne. Folk motiveres ved at få overordnede opgaver og medindflydelse på, hvordan de skal løses” [D.1.4]

Nogle gange kan det imidlertid være vanskeligt at prioritere de mange forhold vedr. sig selv, sine medarbejdere og situationen før hver eneste beslutningsproces. Hersey og Blanchards har udviklet en teori, som er mere intuitiv, og tager udgangspunkt i to parametre, som vurderes for hver medarbejder.

6.4.2 Hersey & Blanchards teori

Ken Hersey og Paul Blanchards udviklede *The Life-Cycle Theory of Leadership*, som blev printet i Training and Development Journal i 1969. Modellen tager udgangspunkt i Ledergitteret, 1.3, men har et mere personligt fokus. Sidenhen begyndte folk at referere til teorien som *Situational Leadership*, et navn som Hersey og Blanchards tog til sig og benyttede i bogen *Management of Organizational Behavior* [Hersey og Blanchard, 1988]. Hersey og Blanchard brød senere med hinanden og udviklede den oprindelige model på hver deres måde; Hersey kaldte den fortsat Situational Leadership, mens Blanchard kaldte sin model SLII. Forskellene er små, men Hersey fokuserer mere på kompetenceniveauer hos medarbejderen, mens Blanchard fokuserer på udviklingsniveauer.

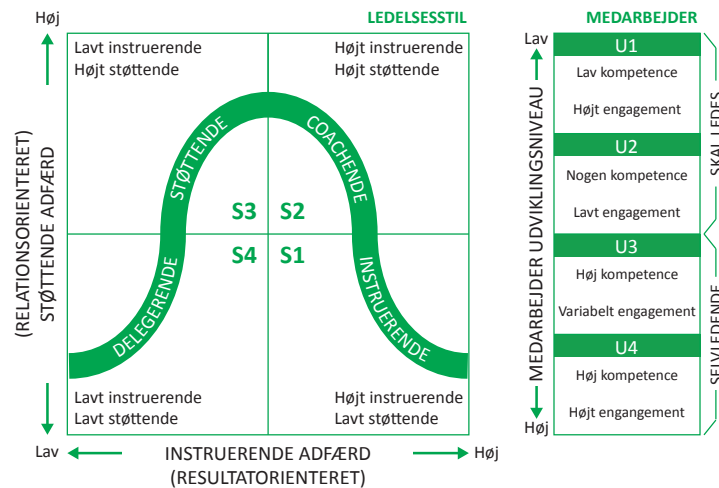
I dette afsnit blev SLII benyttet. Valget er baseret på artiklen *Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership* [Hersey og Blanchard, 1996], hvor Hersey og Blanchard genforenes for at revurdere den oprindelige model. I artiklen er de først og fremmest enige om, at forskellene er minimale. Et af Blanchards argumenter for sin model er, at medarbejdere i første udviklingsniveau (kompetenceniveau hos Hersey), typisk er engageret og først mister sit engagement efter et stykke tid, når kompetencerne stadig ikke er gode nok. Dette gav Hersey delvist medhold i, selvom hans model indikerer noget andet, nemlig at man i første kompetenceniveau ikke kan, *ikke vil* og er usikker. Afsnittet tager derfor udgangspunkt i [Blanchard et al., 1993].

Udover at modellen tager udgangspunkt i Ledelsesgitteret, er modellen inspireret af Tannenbaum & Schmidts model, som blev præsenteret i forrige afsnit, men Blanchard kritiserer også modellen, fordi han ikke mener, at den korrekte ledelsesstil enten er autoritær eller demokratisk. Han mener, at det netop handler om at veksle mellem de to, og at man godt kan være autoritær og demokratisk på samme tid. Derfor kan en korrekt situationsbestemt ledelsesstil ikke vises på én akse, som det er tilfældet på figur 6.7, men det kræver to akser, en med graden af *instruerende adfærd*, og en med graden af *støttende adfærd*, se figur 6.9.

Lederen benytter en instruerende adfærd, når han anvender envejskommunikation og giver ordre til, hvad der skal udføres og hvordan, hvor og hvornår, de skal udføres. Under udførelsen kontrollerer og overvåger han processen. En alene instruerende adfærd svarer til den autoritære ledelsesform.

Lederen benytter en støttende adfærd, når han anvender tovejskommunikation og konsulterer med sine medarbejdere. Derudover hjælper, støtter og opmuntrer han dem. En alene støttende adfærd svarer til den demokratiske ledelsesform.

Uanset hvilken adfærd som benyttes, er det vigtigt at involvere medarbejderne i beslutningerne, så de hele tiden ser det overordnede mål - som var vigtigt på trin 4 i afsnit 6.1, citat (44). Det er både medarbejderne i teamet og andre parter i organisationen, som skal involveres:



Figur 6.9. Blancards SLII model [Blanchard et al., 1993]

- (72) “Hvis man gider at involvere folk, også dem der i princippet sidder bag ved skranken, så får man et nemmere samarbejde og et nemmere projekt.”
[D.1.2]

På baggrund af de to typer adfærd har Blanchard udviklet fire ledelsesstile, som påvirker medarbejderne på forskellige måder. De fire stile kaldes *instruerende*, *coachende*, *støttende*, og *delegerende*. Ingen af de fire ledelsesstile er bedre end de andre, dygtige ledere skal derimod være i stand til at benytte den stil, som passer til situationen, og være i stand til at vælge, hvilken stil som er egnet. I modsætning til Tannenbaum og Schmidts er der ikke en hel række forhold, der skal overvejes, men lederen skal være i stand til at *diagnosticere* - vurdere medarbejdernes udviklingsniveau.

Medarbejdernes udviklingsniveau bestemmes på baggrund af medarbejdernes kompetence og engagement, og der eksisterer fire niveauer tilsvarende de fire ledelsesstile: U1-U4, på figur 6.9. Når lederen skal identificere en medarbejders udviklingsniveau, skal det gøres i forhold til den aktuelle opgave. Ledelsesstilen skal altså både tilpasses hver enkelt medarbejder, men også hver opgave hos hver enkelt medarbejder.

Bemærk den lighed der eksisterer mellem *forandringskurven*, figur 6.6, og “engagementskurven”, som starter på et højt engagement, falder så til et lavt engagement, hvorefter det begynder at stige - først til et variabelt engagement, så til et højt engagement. På figur 6.9 synes kompetenceniveauet at være tæt forbundet med engagementet. Det kunne tænkes, at forandringskurven også indikerer, at medarbejderen går nysgerrig ind i en forandring, men det udvikles til usikkerhed på grund af manglende kompetencer i forhold til den nye situation. Efterhånden beherskes kompetencerne og energien vender tilbage.

For at benytte modellen tager man udgangspunkt i en diagnosticering af medarbejderens udviklingsniveau. Derefter matcher lederen sin ledelsesstil til det identificerede udviklingsniveau; U1-S1, U2-S2, osv.

S1-ledelsesstilen benyttes derfor på medarbejdere, som fx lige er blevet ansat og ikke har nogen praktisk erfaring. Lederen er derfor nødt til at være instruerende og fortælle medarbejderen, hvad han skal gøre. Lederen formulerer konkrete problemstillinger og

kontrollerer, at de blive løst tilfredsstillende.

S2-ledelsesstilen benyttes, når medarbejderen har fået lidt erfaring og kan give feedback på opgaverne. Undersøgelserne viser, at medarbejderne mister deres engagement efter en periode - måske fordi arbejdet er blevet dagligdag, og de kræver ansvar for at blive motiveret igen. Kommunikationen går lidt begge veje, og lederen udveksler information med medarbejderen og forklarer handleplaner og argumenterer for de opsatte mål, men det er stadig lederen, som styrer og vurderer medarbejderens indsats.

S3-ledelsesstilen benyttes, når medarbejderens kompetence er blevet så høj, at han kan deltage i beslutningsprocesserne. Medarbejderen definerer nu opgaverne sammen med lederen, og de udveksler synspunkter. Lederen står meget på sidelinjen og støtter medarbejderen, men lader medarbejderen tage det overordnede ansvar for opgaven.

S4-ledelsesstilen benyttes, når medarbejderen er dygtig og engageret nok til at planlægge og gennemføre sine egne opgaver. Lederen uddelegerer ansvaret for en opgave og får blot en status engang imellem. På dette stadie er medarbejderne selvledende, og lederen skal primært indhente oplysninger fra medarbejderen og besidde det store overblik.

- (73) *“Jeg tænker over, om medarbejderen bare skal have målet at vide eller skal guides. Til nogle er det nok at sige: “Derude, 100 km., vi ses om 14 dage!”, og til andre er man nødt til at guide dem: “Nu flytter du højre fod, nu flytter du venstre..” - Efter 14 dage er vi kommet 100 km.” [D.1.1]*

Hvis en leder benytter en ledelsesstil, som ikke matcher medarbejderens udviklingsniveau, kalder Blanchard det *overledelse* eller *underledelse*, alt efter om udviklingsniveauet ligger over eller under den valgte ledelsesstil.

Lederen skal altså være fleksibel og kunne anvende alle fire ledelsesstile samt være i stand til at diagnosticere medarbejdernes udviklingsniveau. Det virker svært, men nogle af ledelsesstilene falder lederen naturligt, mens andre kræver meget øvelse og fokus på ikke at falde tilbage i en bekvem ledelsesstil. Som leder er det derfor vigtigt at kende sin naturlige lederrolle.

Citaterne (7) og (68) udtrykker situationer, hvor interviewpersonerne har haft svært ved at tilpasse deres ledelsesstil til medarbejderne.

6.5 Lederroller

Ichak Adizes har udviklet en ledelsesteori, som beskriver fire forskellige lederroller som en god leder skal kunne indtage. Adizes er professor og har sit eget konsulentfirma. Hans ledelsesteori er udbredt og anvendes i mange lederuddannelser [Larsen, 2012]. Der er gået på kompromis med udvælgelseskriterierne ifm. Adizes ledelsesteori, da teorien ikke har samme akademiske baggrund som de resterende teorier. Teorien har til gengæld ligget i modenhedsfasen i lang tid, figur 4.4. Når teorien alligevel benyttes er det, fordi den er relevant ift. interviewundersøgelsen, og det blev vurderet, at teorien ville give et større bidrag til analysen end fx Mintzbergs ti lederroller (som er akademisk funderet). Derudover må det siges, at Adizes teori har bestået prøven ved at være benyttet i så stort et omfang

og dermed eksisterer på et afprøvet grundlag. Afsnittet tager udgangspunkt i [Larsen, 2012] suppleret med [Kousholt, 2011].

Adizes' fire ledelsesroller er **P**roducentrollen, **A**ddministratørrollen, **E**ntreprenørrollen og **I**ntegratorrollen. Alle fire roller skal være repræsenteret i en velfungerende organisation. Hvis en af rollerne ikke varetages, medfører det dårlig ledelse - *mismanagement* er Adizes' udtryk. Rollerne kendetegnes ved deres forbogstaver.

P-rollen skal skabe resultaterne. Lederen skal derfor være resultatorienteret, handlekraftig og vidende. Men det kan også blive for meget; hvis lederen er stærk på P, men svag i de resterende ledelsesroller, er han typisk utålmodig og vil hellere løse opgaverne selv end vejlede sine medarbejdere. Han synes møder og planlægning er spild af tid og vil bare gerne beslutte noget med det samme. En leder, som kun er stærk på P, og slet ikke besidder de tre resterende roller (P000) kalder Adizes for *Den ensomme ulv*.

A-rollen skal administrere og have styr på tingene. Lederen skal besidde analytiske evner, og være systematisk, stabil og omhyggelig. A-rollen har fokus på styringen og processerne, hvor P-rollen fokuserer på resultaterne. Når A-rollen bliver for dominerende, sker der ikke noget, al tiden bliver brugt på at analysere og finde den helt rigtige løsning, men den kommer aldrig. En leder som kun besidder A-rollen (0A00), kaldes for *Bureaukraten*.

E-rollen skal iværksætte og igangsætte. Lederen skal være kreativ, risikovillig og vedholdende. E-rollen spørger, om det er de rigtige opgaver vi laver, og metoder vi bruger, eller om vi kan gøre det på en bedre måde. En leder som kun kan udfylde E-rollen (00E0), kaldes for *Brandstifteren*, og er kendetegnet ved, at der sker noget hele tiden, der eksisterer ingen struktur, og alt bliver improviseret. Brandstifteren er ikke interesseret i selve udførelsen og detaljerne, så medarbejderne bliver frustreret.

I-rollen skal skabe samarbejdet og udvikle medarbejderne. Lederen skal være forstående, udadvendt og have samarbejdsevner og politisk sans. I-rollen integrerer medarbejdernes ideer til en fælles plan, og får dem til at stå bag den. Den rendyrkede I-leder (000I), kaldes for *Medløberen*, og vil det som alle andre vil, men bidrager ikke med noget selv. Beskrivelsen af de fire roller er sammenfattet på figur 6.10.

Rolle	Interesserer sig for	Leverer	Produkt/Proces	Tids-horisont	Orientering mod	Krav til personen
P - Producent	At skabe resultater, behovene her og nu, kunder, produkter og aktiviteter.	Resultater	Produkt	Kort	Drift	Handlekraftig, resultat-orienteret, energifyldt og vidende.
A - Administrator	At administrere og holde orden i tingene, systemer, regler, funktioner, forretningsgange.	Styring	Proces	Kort	Drift	Analytisk, systematisk, besindig, stabil og omhyggelig.
E - Entreprenør	At igangsætte og iværksætte, sætte mål, markedsføring, produktudvikling osv.	Ændring	Produkt	Lang	Udvikling	Entusiastisk, kreativ, visionær, risikovillig og vedholdende.
I - Integrator	At skabe samarbejde, kommunikation, psykologi, medarbejderudvikling, strategier og organisatoriske sammenhænge.	Sammenhold	Proces	Lang	Udvikling	Forstående, udadvendt, har samarbejdsevne og politisk sans.

Figur 6.10. Adizes fire ledelsesroller [Kousholt, 2011]

Som det fremgår af figuren, komplementerer nogle af typerne hinanden, mens der også er indbyggede modsætninger i rollerne. Adizes har sat navn på nogle af de kombinationer, som er mest sandsynlige, eksempelvis kaldes en leder som er stærk på I og E - på fællesskab og iværksætteri, for *Guruen*. Det er en type, som fx søger at skabe en fælles

organisationskultur, selvom tidshorisonten er lang. PA-kombinationen derimod fokuserer på situationen her og nu, på resultaterne og driften. Denne type kaldes for *Slavedriveren*. Der eksisterer også kombinationer af roller, som umiddelbart er modsætninger, fx PI-kombinationen som kaldes *Smågruppetræneren*. Det er en type, som skaber resultater, og som har indset, at han skaber flest resultater i fællesskab med sine medarbejdere, både på kort og lang sigt.

Adizes bruger et kodesystem til at beskrive ledertyperne. Den perfekte leder, som behersker alle fire roller til perfektion, kaldes *Lærebogslederen* og har koden PAEI, men denne leder eksisterer sandsynligvis ikke. En god leder besidder derimod alle roller i større eller mindre grad. *Føreren* er, ligesom *Smågruppetræneren*, stærk på P og I, men behersker også A og E i mindre grad. Hans kode er derfor: PaeI. Hvis en rolle ikke varetages, indsættes et 0 istedet for det aktuelle bogstav. Eksempelvis P00I, som *Smågruppetræneren*, der ikke varetager A- og E-rollen.

En god leder er ifølge Adizes kendetegnet ved følgende fire karaktertræk:

- Har ikke noget 0 i PAEI-koden, minimum små bogstaver. Hvis han ikke behersker alle roller på topniveau, så skal han i det mindste have nok i alle niveauer til at forstå andre med forskellige profiler fra ham selv.
- Lederen kender sig selv, sine stærke og svage sider.
- Lederen accepterer både sine stærke og svage sider og sørger for at udnytte sine styrker.
- Lederen kan identificere potentialet og dygtigheden hos medarbejdere, som har en profil, der afviger fra hans egen.

Det sidste punkt er særlig svært. Det er menneskeligt at betragte sin egen profil som den "rigtige", også selvom man erkender sine egne svagheder. Det er svært at se andres styrker i en rolle, som man ikke er bekendt med, hvorimod man tydeligt ser deres svagheder i en rolle, som man selv mestrer.

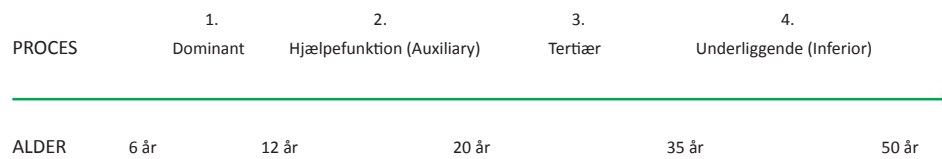
Netop fordi Adizes ikke mener, at nogen leder behersker alle roller til fulde, peger han på, at et ledelsesteam som supplerer hinanden, er den korrekte løsning.

6.5.1 Interviewpersonernes lederroller

Der findes forskellige tests til at identificere, hvilke lederroller man varetager. Derudover har Adizes bevidst valgt at beskrive de enkelte roller i deres ekstreme tilfælde, så de nemmere kan identificeres. Lederens personlighed har stor indflydelse på hvilke lederroller, der varetages. Linda Recker har lavet en artikel for *Adizes Working Papers* med undertitlen: *Kan MBTI forudsige PAEI?* [Recker, 1991]. Artiklen konkluderer, at MBTI kan give en god indikator af en leders PAEI adfærd, og at de to teorier supplerer hinanden godt.

De to funktionsrelaterede dimensioner i MBTI, se afsnit 4.1.4 *Persontypetest*, omhandler, hvordan personen indsamler informationer, og hvordan han træffer beslutninger. Blandt de fire processer eksisterer en dominant funktion og en hjælpefunktion, som varierer fra person til person. Det fremgår af figur 5.3, at Interviewperson 1's dominante funktion er intuition, og hans støttefunktion er følen (Søjlen slår længst ud i intuition blandt de fire

mulige). Ifølge [Recker, 1991] udvikles den dominante funktion i 6-12 års alderen, mens støttestrukturen udvikles i 12-20 års alderen, se figur 6.11.



Figur 6.11. Udvikling af de fire funktioner [Recker, 1991]

Efter 20 års alderen begynder personens tertiære funktion at udvikles, som hos interviewperson 1 er sansning, da den tertiære funktion altid vil være modsætning til dominanten, da den tertiære funktion indgår i samme dimension som den dominante funktion. Efter 35 års alderen udvikles den underliggende funktion, som er den sidste af de fire processer i de to dimensioner - hos Interviewperson 1 er den *tænkning*. Det bemærkes, at udviklingen er en generalisering, og i nogle tilfælde vælger en person at forfølge en livsmission, hvor den dominante funktion benyttes som værktøjet til at opnå missionen. I sådan et tilfælde udvikles den tertiære og underliggende funktion ikke, fordi den dominante funktion er blevet fokuseret for højt: *All effort is given to achieve absolute integrity in the Dominant. Then one day the person realizes, "I have done it! I have achieved absolute integrity in my Dominant! — And so what?" The bottom has fallen out. It is not worth it.* [Recker, 1991]. Den dominerende funktion er blevet overvurderet af personen. Situationen kan relateres til Adizes fire lederroller, hvor en leders livsmission kunne være at skabe resultater, resultater og flere resultater. Han varetager producentrollen til perfektion, men det koster tre 0'er i A, E og I.

I det følgende er interviewpersonerne analyseret enkeltvis ift. deres lederroller, og hvorvidt de opfylder Adizes fire karaktertræk for en god leder.

6.5.2 Interviewperson 1

Interviewperson 1 har persontypen ENFP. Kombinationen af at være intuitiv (N) og følelsesorienteret (F) indikerer, at han er relationsorienteret og fokuserer på menneskene i organisationen, fremfor selve organisationen. Typens styrker er, at de har karisma og evner at motivere deres medarbejdere. Deres svaghed ligger i, at de kan være konfliktsky, træffer beslutninger baseret på personlige holdninger og har tendens til at være så gavmilde med deres tid, at de forsømmer andre forpligtelser. NF-kombinationen svarer til integratørrollen. [Recker, 1991]

Integrator

Beskrivelsen stemmer overens med interviewpersonen på flere punkter. Han havde generelt meget fokus på sine medarbejdere igennem interviewet og udtrykte, at det ligger til hans natur:

- (74) *“Det ligger til min natur, at jeg hjælper mine medarbejdere og sparrer med dem. Det har både sine fordele og ulemper: Jeg får hjulpet folk, så der sker noget, men de ting som jeg selv skulle lave, de bliver lavet efter kl. 16”*
[D.1.1]

Citatet indikerer også, at han er gavmild med sin tid. Han har til gengæld klare holdninger til hvilke typer mennesker, han foretrækker at lede, se citaterne (50) (68). Han er karismatisk jf. figur 5.1 og har evner til at motivere sine medarbejdere (citater (73)). En af hans udfordringer er, at han kan komme til at angribe folk på et personligt plan, hvis han er uenig, hvilket indikerer at han til tider træffer beslutninger baseret på personlige holdninger:

- (75) *“Nogle gange kan jeg blive så irriteret, at jeg er kommet til at jorde folk på det personlige, for at få gennemtruffet en beslutning. Det er ikke godt og heller ikke noget, jeg er stolt af.” [D.1.1]*

At Interviewperson 1 er meget gavmild med sin tid som projektleder, har bl.a. haft en negativ konsekvens i hans private forhold:

- (76) *“På en måde er jeg virkelig bare en drømmemedarbejder, fordi hvis der skal arbejdes 60-70 timer, så gør jeg bare det. Det har selvfølgelig kostet noget på hjemmefronten, fordi jeg kun ænser projektet.” [D.1.1]*

Meget underbygger, at Interviewperson 1 varetager integratortrollen, om end en selektiv integrator, der foretrækker medarbejdere, som er hårdt arbejdende og resultatorienteret som ham selv:

- (77) *“Jeg har haft svært ved at acceptere, at der er “almindelige” mennesker, og at de også skal behandles ordentligt. Jeg er bare mest til at være en eliteenhed, fremfor sådan en almindelig blød mellemvare.” [D.1.1]*

Hans resultatorientering og målrettethed antyder, at han også varetager producentrollen.

Producent

I integratortrollen benyttes hans dominante funktion (N) og hans hjælpefunktion (F). Ifølge figur 6.11, udvikles den tertiære funktion fra 20 års alderen. Interviewperson 1's tertiære funktion er sansning (S), derudover er han opfattende (P) i den fjerde dimension. SP-kombinationen er kendetegnet ved, at de er gode til at skubbe gang i tingene og anspore folk til handling. De er gode til at skabe effektivitet og resultater nu og her. Deres svaghed er, at de kan blive utålmodige og ikke kan lide det ukendte, medmindre de selv har været årsag til forandringen. Kombinationen svarer til producentrollen [Recker, 1991].

Interviewperson 1 betegner sig selv som en væddeløbshest, citat (50), og som værende utrolig målrettet. Hvis han først sætter sig noget for, er han meget fokuseret på at løse det - han motiveres af at se resultater:

- (78) *“Jeg er enormt engageret, målrettet og fokuseret - hvis jeg sætter mig noget for, så skyr jeg ingen midler.” [D.1.1]*
- (79) *“Jeg motiveres af at lave noget og se resultaterne.” [D.1.1]*

Hans fokus på at skabe resultater, bekræftes i øvelsesresultatet, hvor han kategoriserede *resultatorienteret* som en af de vigtigste kompetencer at besidde som projektleder D.2.1. Han foretrækker, når hans medarbejdere er lige så fokuseret på at skabe resultater, som han selv er. Dette blev underbygget af et eksempel fra hans tid i militæret:

- (80) *“Jeg kunne klart bedst lide, når vi var på øvelser, fordi så var alle fokuseret på opgaven 24 timer i døgnet. Ikke noget med at folk skulle hente ungerne kl. halv fire og sådan noget. Det står mig stadig klart i erindringen” [D.1.1]*

Meget underbygger, at han også varetager producentrollen.

Administrator

Få citater indikerer, at han varetager administratorrollen. Han forlod et firma, fordi der ikke var styr på tingene og sætter stor pris på ordentlige rammer [D.1.1]. Ordentlige rammer er, i denne sammenhæng, et vidt begreb og signalerer ikke entydigt, at han varetager den systematiske og analyserende administratorrolle. Da han udtrykte, hvorfor han mente, at han var blevet anbefalet som dygtig projektleder, nævnte han bl.a., at han besidder en generel forståelse for et projekt samt økonomisk og juridisk forståelse, se citat (2). Kompetencerne er procesorienteret, og indikerer nogle administrative evner.

Entreprenør

Ifølge Interviewpersonen varetager han entreprenørrollen. Da han blev spurgt direkte, om han havde fokus på udvikling, svarede han:

- (81) *“Ja, jeg tænker konstant over, hvordan man forbedrer sine processer. Det er svært at komme med eksempler på, men jeg tænker på det hele tiden.” [D.1.1]*

Efter nogen betænkningstid kom han i tanke om et eksempel, som lå et par år tilbage [D.1.1]. Citat (81) indikerer, at han varetager entreprenørrollen ifølge ham selv. Figur 5.1 redegør for, at Interviewperson 1 er en rigtig sælgertype med høj selvtilid. Det er derfor sandsynligt, at han vil beskrive sig selv som en person med stort fokus på udvikling, når han bliver spurgt direkte, men han havde imidlertid svært ved at bakke sin påstand op. Det kan naturligvis også være fordi den organisation, som han sidder i på nuværende tidspunkt, ikke fordrer nytænkning og udvikling.

Baseret på ovenstående analyse af Interviewperson 1 ift. de fire lederroller, vurderes det, at Interviewperson 1 har typekoden PaeI.

6.5.3 Interviewperson 2

Interviewperson 2 har ligeledes persontypen ENFP. Han er relationsorienteret og god til at motivere sine medarbejdere. Ligesom Interviewperson 1 varetager han integratørrollen.

Integrator

Interviewperson 2 er social og god til at samle folk, se afsnit 5.1.2 og citat (6). Han motiveres mest af det sociale:

- (82) *“Det sjoveste er helt klart de sociale interaktioner. Helt sikkert. Uden sammenligning!” [D.1.2]*

Han har arbejdet sammen med Interviewperson 4 på et byggeprojekt [D.1.4, D.1.2]. Interviewperson 4 har derfor set ham i sin funktion som projektleder og bekræftede uprovokeret, at han er god til at samle folk:

- (83) *“Interviewperson 2 er mere en leder, end jeg er. Han er ekstremt god til at få en gruppe til at arbejde sammen i et team og få skabt en eller anden social samhørighed.” [D.1.4]*

Bemærk at *Interviewperson 2* er blevet indsat i citat (83), i stedet for hans navn.

Ifølge citat (52) mener Interviewperson 2, at de konflikter, hvor man skal konfrontere andres personlighed, er de sværeste konflikter at løse som projektleder. I øvelsen markerede han bl.a. *motivation* og *medmenneskelighed* blandt de vigtigste ledelseskompetencer. Det fremgår tydeligt, at Interviewperson 2 varetager integratørrollen.

Producent

Ligesom Interviewperson 1, er der indikationer som underbygger, at Interviewperson 2 også varetager producentrollen. Hans tertiære funktion er også sansning (S), og han er også opfattende (P). Som beskrevet svarer SP-kombinationen til producent-rollen. Det underbygges med, at han er utrolig målrettet og kan blive utålmodig, citat (7). I øvelsen kategoriserede han *resultatorienteret* blandt de vigtigste kompetencer at besidde.

Administrator

Interviewperson 2 mødte engang imellem ind tre timer tidligere på projektet for at forberede et møde:

- (84) *“Jeg mødte tit ind kl. 5 om morgenen, og forberedte mig til det møde kl. 8.” [D.1.2]*

Men der er umiddelbart ikke andet som indikerer, at han besidder administratorrollen. Tværtimod markerede han i persontypetesten, at han betragter planer og strukturer som en spændetrøje fremfor alternativet - at kunne lide at lave strukturer og planer [Appendiks D.3.2]. Ovenstående indikerer, at han ikke varetager administratorrollen, men er bevidst om, at planlægning er nødvendigt.

Entreprenør

Da interviewperson 2 blev spurgt, om han har været skyld i en ændring på byggepladsen, gav han svaret, at han har gjort en forskel på det personlige plan, citat (48). Da han blev spurgt, om han vil ændre noget i byggebranchen, hvis han kunne, svarede han:

- (85) *“Jeg synes, der er et skisma mellem det akkordsystem, der bliver kørt, og de overenskomster, som folk arbejder under, og så de betingelser, som kontrakter bliver indgået på. Det hænger simpelthen ikke sammen. De kontrakter, der bliver indgået mellem bygherrer og entreprenører er på*

forhånd konfliktfyldte, fordi de skal udføres af folk, der arbejder på en overenskomst, som fortæller dem, at en tredjedel af den tid, de skal arbejde på den her byggeplads, den skal de arbejde udover deres overenskomst.”
[D.1.2]

Da interviewpersonen blev spurgt ind til, om han havde forslag til, hvordan det kunne ændres, havde han ikke ingen forslag, men mente dog, at tiden måtte være et væsentligt element. Så der er nok tid til at lave det produkt, som bliver forlangt af dem. Ovenstående indikerer, at Interviewperson 2 ikke ligefrem udfylder entreprenørrollen, men han kommer med nogle tanker og er klar over, at forholdene kan udvikles.

Baseret på ovenstående analyse af Interviewperson 2 ift. de fire lederroller, vurderes det, at Interviewperson 2 har typekoden PaeL.

6.5.4 Interviewperson 3

Interviewperson 3 har persontypen ISFJ. Kombinationen af at være sansende (S) og vurderende (J) indikerer, at han godt kan lide orden og struktur. SJ-kombinationens styrker er, at de skaber stabilitet og sikrer, at detaljer ikke overses. Deres svagheder er, at de kan være pessimistiske og have en tendens til at modstå forandringer. SJ-kombinationen svarer til administratorrollen.

Administrator

Da interviewperson 3 skulle karakterisere sin ledelsesstil, beskrev han den med følgende tre karakteristia:

(86) *“Troværdig. Styr på tingene. Omgængelig.”* [D.1.3]

I citat (8), beskrev han også sig selv som en person, der skaber flow i en byggesag. Han motiveres til at lave det mindre sjove gennem en følelse af nødvendighed og af, at man bare må tage de kampe, der skal tages, når man sættes til at løse en opgave, citat (58). Citaterne indikerer, at han har fokus på styringen i et byggeprojekt. Når han har været på et stort byggeprojekt i lang tid, hvor han har indgået i et projekt-team, foretrækker han at komme på en mindre sag efterfølgende, hvor han kan fokusere på at administrere det:

(87) *“Når man har været i et team i lang tid, så kan man egentlig godt ønske sig at komme ud og få sin egen sag. Bare at køre den stille og roligt, på sine egne præmisser.”* [D.1.3]

I interviewets evaluering blev han beskrevet som en person, der er velovervejet og retsindig, figur 5.1. Ovenstående indikerer at han udfylder administratorrollen.

Producent

Interviewperson 3 bliver fascineret af at se et byggeri udvikle sig:

(88) *“Jeg har altid haft en fascination af, at man er med fra start til slut på et byggeri og kan sige, at det har jeg været en medvirkende årsag til.”* [D.1.3]

Udover ovenstående citat er der ikke nogen særlig indikation af, at interviewperson 3 har fokus på resultater. I øvelsen gav han *Resultatorienteret* en middelmådig karakter. Han er dog bevidst om, at man er nødt til at skabe resultater, hvilket kom til udtryk i citat (58).

Integrator

Som udtrykt i citat (87), kan Interviewperson 3 godt få nok af at være i et større team i længere tid. Han udtrykker dog, at han også nyder det engang imellem:

- (89) *“Når man er på et stort byggeri, hvor man er mange kollegaer, har man jo en fantastisk jargon med hinanden.” [D.1.3]*

Som den eneste af de fire interviewpersoner udtrykte han, at det kan være hårdt at arbejde sammen i et team, fordi man forlanger noget af hinanden, citat (39). Da han blev spurgt, hvordan han håndterer medarbejdere, som ikke er motiveret svarede han, at man skal opstille nogle forventninger til, hvad vedkommende skal lave og spørge ind til, hvorfor han ikke er motiveret, citat (65). Han uddybede svaret:

- (90) *“Man kan så sige til ham, at hvis han ikke brænder efter sit job, så skal han måske prøve at finde noget andet” [D.1.3]*

Svaret synes ekstremt og meget konsekvent. En typisk integrator, som leverer sammenhold og interesserer sig for medarbejderudvikling iht. figur 6.10, vil forsøge at motivere sin medarbejder, før en så drastisk beslutning tages.

Entreprenør

Interviewperson 3 udnytter ikke sin hjælpefunktion i rollen som administrator. Hans hjælpefunktion og hans tertiære funktion giver NT-kombinationen, som tilsvarende E-rollen. At han besidder denne rolle, kan ikke underbygges: Da Interviewperson 3 blev spurgt, om han ville ændre noget i byggebranchen, undveg han svaret med et eksempel på, hvordan hans virksomhed er begyndt at tegne i 3D. Han blev gentagne gange spurgt omkring udvikling fra forskellige vinkler, men undveg svarene. Til sidst blev han spurgt direkte, om han har drivkraft for fornyelse og værdsætter, at der prøves noget nyt, hvortil han svarede:

- (91) *“Altså jeg er nok ikke den, der står forrest. Men i firmaet, der skal vi være med på de nye ting, ellers går vi bagud” [D.1.3]*

Han er altså klar over, at udvikling er vigtig, men bidrager ikke selv med udviklingen. Det er tydeligt, at Interviewperson 3 er en administrator, og det er sandsynligt, at han til dels har forfulgt en “livsmission”, hvor A-rollen er blevet fokuseret på bekostning af E-rollen.

Baseret på ovenstående analyse af Interviewperson 3 ift. de fire lederroller, vurderes det, at Interviewperson 3 har typekoden pAei.

6.5.5 Interviewperson 4

Interviewperson 4 har persontypen ESTJ og dermed samme ledelsesmæssig kombination som Interviewperson 3 (SJ). Han kan også lide orden og struktur, og varetager administratorrollen.

Administrator

Interviewperson 4 beskrev en af sine største styrker som evnen til at engagere sig i et emne:

- (92) *“Jeg har en evne til at dykke ned i et eller andet emne, og så få det løst. Hvor nogle af mine kollegaer er meget mere entreprenante. De har forcer, hvor de kan sætte ting igang, men er måske for utålmodige til at fordybe sig.” [D.1.4]*

Citatet udtrykker, at han har analytiske evner, hvilket er kendetegnet ved en administrator iht. figur 6.10. Samtidig indikerer citatet, at han hverken ser sig selv som entreprenant eller god til at sætte ting igang. Da interviewpersonen skulle beskrive sin baggrund, startede han kronologisk fra at han blev færdiguddannet som ingeniør og til idag. Det var helt tydeligt, at det var vigtigt for ham at få alle informationer med, han var systematisk og omhyggelig igennem hele interviewet [D.1.4]. Ovenstående indikerer, at Interview 3 besidder administratorrollen.

Producent

Da Interviewperson 4 blev spurgt om, hvad han syntes er det sjoveste som projektleder, svarede han:

- (93) *“Jeg synes det sjoveste er at få ting til at fungere, få det til at ske. Det der med at være sammen i en gruppe om at lave et byggeri, det synes jeg er enormt sjovt.” [D.1.4]*

Citatet indikerer at, Interviewperson 4 godt kan lide at se nogle resultater og skabe noget, hvilket er kendetegnet for producentrollen. I citatet (16) beskriver han også sig selv som en person, der er god til at løse et projekt. Udover ovenstående citater, var der ikke andre citater, som indikerede et fokus på at skabe resultater. I citat (92) indikerede han tværtimod, at han ikke er god til at sætte ting igang, og i øvelsen gav han *Resultatorienteret* en middelmådig karakter.

Integrator

Ligesom Interviewperson 3 udnytter Interviewperson 4 ikke sin hjælpefunktion i rollen som administrator. Hans hjælpefunktion og hans tertiære funktion giver NF-kombinationen, som svarer til I-rollen. Citat (93) indikerer også, at Interviewperson 4 kan lide at arbejde i en gruppe. Han ser til gengæld ikke sig selv som en født leder, citat (16). Beskrivelsen “en født leder” fokuserer i den sammenhæng på det sociale aspekt, som relaterer sig til integratorrollen. Hans manglende evne til at uddelegere til hans medarbejdere indikerer, at han mangler fokus på samarbejdet, citaterne (13) (41). Han er dog opmærksom på sine medarbejdere og tænker på, hvordan han skal uddelegere opgaverne, selvom han ikke altid gør det, citat (46).

I evalueringen blev redegjort for, at han er en person, som foretrækker at holde sig til fakta og ikke interesserer sig for sociale og følelsesmæssige aspekter. Det blev også beskrevet, at han gerne vil fremstå positivt, og at han gerne vil lære fra sig. Det indikerer, at han har anlæg for at besidde I-rollen, men at hans administrative fokus dominerer for meget. Det kan også være årsagen til, at han virker usikker - han analyserer for meget på, hvordan andre mennesker opfatter ham.

Entreprenør

Interviewperson 4 ser ikke sig selv som en iværksætter, dette kom bl.a. til udtryk i citat (92), hvor han udtrykte, at han ikke er entreprenant. Da han blev spurgt om hans forhold til udvikling, svarede han:

(94) *“Grundlæggende tror jeg egentlig, at jeg er ret konservativ anlagt.” [D.1.4]*

Svaret udviklede sig til at omhandle nogle af de nye tiltag i byggebranchen. Han blev i den forbindelse spurgt omkring hans holdning til 3D-projektering:

(95) *“Der er jeg også lidt dinosaur-agtig. Jeg synes, at der er nogle rigtig gode værktøjer, og at 3D giver nogle spændende muligheder. Men man er bare nødt til at holde begge ben på jorden, altså JEG har ikke set det løst endnu.” [D.1.4]*

Selvom han forholder sig kritisk til nye tiltag, udtrykte han, at han altid giver det en chance og vil gerne omstille sig, hvis det fungerer:

(96) *“Jeg synes, at jeg er omstillingsparat, og jeg prøver at tage JA-hatten på.” [D.1.4]*

Baseret på ovenstående analyse af Interviewperson 4 ift. de fire lederroller, vurderes det, at Interviewperson 4 har typekoden pAei.

6.5.6 Interviewpersonerne i forhold til Adizes' fire karaktertræk

Vurderingerne af de fire interviewpersoner er baseret på et overordnet indtryk, underbygget med relevante citater. At fastlægge deres typekode baseret på ovenstående afsnit fremstår som et skøn, hvilket delvist også er tilfældet. En nøjagtig identificering af deres typekoder vil som minimum kræve en dertilpasset Adizes-test. Analysens formål i denne undersøgelse er imidlertid ikke at fastlægge interviewpersonernes nøjagtige typekode. Analysens formål er derimod at finde frem til, hvilke af Adizes roller som repræsenteres blandt dygtige projektledere, og vigtigst, hvordan de agerer ud fra deres lederrolle.

To typekoder blev repræsenteret blandt de fire interviewpersoner, nemlig PaeI og pAei. Det bemærkes, at selvom Interviewperson 1 og Interviewperson 2 har samme typekode, er deres ledelsesstil ikke nødvendigvis ens. I tilfældet med Interviewperson 1, er P-rollen mere dominerende, end det er tilfældet med Interviewperson 2, hvor I-rollen er meget dominerende. Interviewperson 1 har decideret haft svært ved at lede folk, som ikke er målrettet og resultatorienteret som ham selv, citat (77). Interviewperson 2 har derimod

mere fokus på det sociale element og mener, at han har gjort en forskel inden for det område, citat (48). En lignende observering bemærkes mellem Interviewperson 3 og Interviewperson 4: hvor førstnævnte er stærkere i A-rollen, men derimod svagere i I-rollen end sidstnævnte, selvom de deler samme typekode. Hvad der kan sammenlignes mellem de to par er, at de grundlæggende har samme styrker og samme udviklingsområder.

Alle interviewpersonerne kender deres styrker, som det fremgår af ovenstående afsnit, og er opmærksomme på nogle af deres svagheder, udtrykt i citaterne (7) (13) (68) (70) (75). Der blev ikke spurgt direkte ind til svagheder, som relaterer sig specifikt til de roller, som interviewpersonerne ikke behersker på topniveau, så om de er bevidste om alle deres svagheder, kan ikke konkluderes.

Interviewpersonerne er opmærksomme på, at der eksisterer medarbejdere, som ikke har samme profil, citaterne (70) (50) og kan se potentialet og dygtigheden hos medarbejdere med profiler, der afviger fra deres egen, udtrykt i citaterne (83) (92). Ifølge ovenstående argumenter, er interviewpersonerne umiddelbart topledere ifølge Adizes. Det skal dog bemærkes, at eftersom deres PAEI-kode er baseret på et skøn og fordi graden af kendskab til styrker, svagheder osv. ikke kan uddrages af de empiriske data, kan det ikke entydigt konkluderes at de opfylder de fire karakteristika for en topleder.

Det kommer ikke som en overraskelse, at ingen af interviewpersonerne behersker E-rollen på topniveau. En projektleder er bundet af en specifik opgave og skal sørge for at opnå resultater, have struktur og overblik og motivere en stor mangfoldig gruppe af medarbejdere. Iværksætter-typen, som er entusiastisk, kreativ og visionær jf. figur 6.10, er måske heller ikke en type som forventes at være stærkt repræsenteret i en rutinepræget branche som byggebranchen. Dette er måske netop medårsag til, at branchen er så traditionspræget som den er ifølge [Erhvervsministeriet, 2000].

Baseret på Adizes-analysen konkluderes, at en projektleder med hvilken som helst kombination af P-, A- og I-rollen, kan udvikles til at blive en dygtig projektleder. Det er vigtigt, at han har indsigt i sine styrker og svagheder samt er opmærksom på, at andre har styrker og svagheder, som adskiller sig fra hans egne. Projektlederen skal derefter handle ud fra denne indsigt og undgå, at egne svagheder kommer i vejen, bl.a. ved at udnytte medarbejdere, som har en styrke inden for disse områder. E-rollen er ikke repræsenteret på topniveau blandt interviewpersonerne, og derfor er det ikke muligt at vurdere hvilken effekt denne styrke vil have i rollen som projektleder. Set i forhold til definitionen af et byggeprojekt, som er kendetegnet ved at være rutinepræget, og byggebranchen som værende traditionstung, vil E-rollens styrker ikke blive udnyttet tilstrækkeligt på et byggeprojekt. Baseret på ovenstående er en specifik ledertype ikke bedre end andre - det afhænger af hvordan han udnytter sine forcer og agerer i forhold til hans svagheder. Dette var også konklusionen på den refererede artikel [Zaccaro, 2007].

6.6 Opsamling - udvidelse af forståelseshorisont

Kapitlet blev indledt med en redegørelse af, at et byggeprojekt kan anskues som en stor forandringsproces. Derfor blev Kotters ottetrinsteori benyttet til at analysere interviewpersonernes håndtering af deres byggeprojekter, som en leder der skal håndtere en forandringsproces i en permanent organisation. Analysen redegjorde for, at forandringsprocessens første seks trin kan relateres til et byggeprojekt på de fleste områder,

men adskiller sig på to overordnede punkter: et byggeprojekt har et mere praksisnært perspektiv (målet har ikke form som en vision, men som en færdig bygning), og at processen kun skal gennemløbes én gang på et byggeprojekt, i modsætning til Kotters forandringsproces, som er iterativ. Sidstnævnte punkt er årsag til, at Kotters sidste to trin ikke kan overføres til et byggeprojekt, fordi det vil kræve, at byggeorganisationen overføres til kommende projekter, hvor processen kan gennemløbes på ny. Ifølge interviewpersonerne blev byggeorganisationerne ikke overført fra projekt til projekt.

Baseret på ovenstående blev trin 1-6 i forandringsprocessen oversat til et byggeprojekt. Det generelle formål med hvert trin er det samme, men overskrifterne blev gjort mere konkrete og henvender sig direkte til byggeprojektet. Formålet med denne oversættelse er at tydeliggøre relationen mellem et byggeprojekt og en forandringsproces, se figur 6.2. Byggeprojektet som en forandringsproces blev således grundlaget for den efterfølgende analyse, som blev gennemført med forandringsprocessens første seks trin.

Trin 1: Enighed om projektet som fælles mål

Det første trin kan relateres til begrebet *Overgang* som blev introduceret i afsnit 3.2 *Byggeprojektet*. Ifølge interviewpersonerne er det Alfa & Omega at skabe forståelse for, at projektet er et fælles mål, citat (34), og at medarbejderne ikke kun fokuserer på deres egen opgave, men har respekt for andres arbejde, citat (36).

Trin 2: Etablering af samarbejde i projekt-teamet

På et byggeprojekt svarer den styrende koalitionsgruppe til projekt-teamet af projektledere og entreprenører, som skal styre underentreprenører, leverandører og i nogle tilfælde rådgivere og arkitekter. Udover at stillingsindflydelse er en nødvendighed blev tre karakteristika identificeret som værende vigtige at besidde, når man indgår i et styrende projekt-team, nemlig ekspertise, troværdighed og lederskab. Etablering af samarbejdet sker gennem daglig kontakt og vidensdeling, fx ved at holde et uformelt møde hver morgen. En af de store udfordringer på trin 2, er at uddelegere opgaverne.

Trin 3: Bestemmelse af en retning mod målet

På det tredje trin skal projekt-gruppen ligge en strategi for hvordan organisationen skal bygge huset. Ifølge citat (42) er det vigtigt at blive enige om retningen, som ikke nødvendigvis er en selvfølge, selvom det kan virke banalt. For at kunne bestemme den rigtige retning kræver det, at man har byggeerfaring.

Trin 4: Kommunikér den rette kurs

Når retningen er bestemt, skal den kommunikeres ud til organisationen. Dette er ikke en enkelthandling, da vejen mod målet ikke er lineær, men en løbende proces. Det vigtige er, at organisationen hele tiden kan se det overordnede mål, kender tidsrammen og prioriteringen af opgaverne. Flere faktorer spiller ind, når kursen skal kommunikeres: Projekt-teamet skal fremstå som forbilleder og kommunikere gennem eget eksempel, de skal overveje deres syn på den enkelte medarbejder, og de skal tilpasse deres ledelse til medarbejderen og den nuværende situation. De to sidstnævnte faktorer blev behandlet i afsnit 6.3 *Menneskesyn* og afsnit 6.4 *Situationsbestemt ledelse*. Afsnittet om menneskesyn redegjorde for projektlederens, herunder interviewpersonernes, syn på deres medarbejdere. Afsnittet om situationsbestemt ledelse redegjorde for, hvordan interviewpersonerne skifter imellem en autoritær og en demokratisk ledelsesform samt hvordan de skifter mellem

en støttende og en instruerende adfærd. Forhold som overvejes var dem selv, deres medarbejdere og medarbejdernes udviklingsniveau samt situationen.

Trin 5: Udvikling samt udnyttelse af organisationens potentiale

En vigtig evne at besidde som projektleder er evnen til at udvikle og udnytte sine medarbejders potentiale. Ifølge interviewpersonerne rangerer *Udvikling* blandt de vigtigste ledelseskompetencer jf. afsnit 5.3 *Samlet øvelsesresultat*. Et team udvikles gennem fem faser: forming, storming, norming, performing og adjourning. I forbindelse med hver fase, skal projektlederen gribe ind på forskellige måder, som udtrykt på figur 6.5. Det er vigtigt at gribe ind, når det er nødvendigt og få slået den rigtige kultur an i starten, citat (66). Hvis en medarbejder bremser udviklingen, eller ikke passer ind i organisationen, skal projektlederen kunne tage konsekvensen og afskedige ham. For at udnytte organisationen mest muligt er det vigtigt at uddelegere opgaverne, så medarbejderne har en chance for at bidrage. Derudover skal projektlederen nogle gange være villig til at udnytte organisationen på en utraditionel måde, som udtrykt i citat (49). Både i forbindelse med udviklingen og udnyttelsen af sine medarbejdere, understregede interviewpersonerne vigtigheden af, at få alle medarbejderne med - også dem som arbejder langsommere.

Trin 6: Motivering af medarbejdere

Det sidste trin i byggeprojektet som en forandringsproces, omhandlede vigtigheden af at motivere medarbejderne. *Motivation* rangerer også blandt de vigtigste ledelseskompetencer ifølge interviewpersonerne. Analysen viser, at motivering er et vidt begreb. Interviewpersonerne motiverer ved at give medarbejderne ejerskab til opgaven, opbygge personlige relationer, give særligt ansvar inden for områder, som interesserer medarbejderne osv. Til sidst blev udtrykt, at man skal kende den enkelte medarbejder og finde ud af, hvad der motiverer ham. Da motivation spiller en central rolle i lederskab, både i forhold til definitionen af lederskab, i forhold til øvelsens resultat og i forhold til interviewsvarerne, har motivation og motivationsfaktorer fået et højt fokus i det udviklede løsningsforslag.

Lederprofiler

Analysen afsluttes med en kompetenceprofil af de fire interviewpersoner. Udover at interviewpersonerne besidder lederskab og er villige til at lære igennem hele livet, er de kendetegnet ved nogle forskellige styrker og svagheder. En analysering af interviewpersonernes styrker og svagheder blev gennemført i forhold til Adizes' lederroller. Afsnittet konkluderer, at interviewpersonerne er kendetegnet ved at besidde en kombination af P-, A- og I-rollen på højt niveau. E-rollen er ikke repræsenteret på højt niveau blandt de udvalgte interviewpersoner. Uanset hvilken kombination hver interviewperson besidder, er det essentielle, at de alle har indsigt i deres styrker og svagheder og leder i forhold til dem.

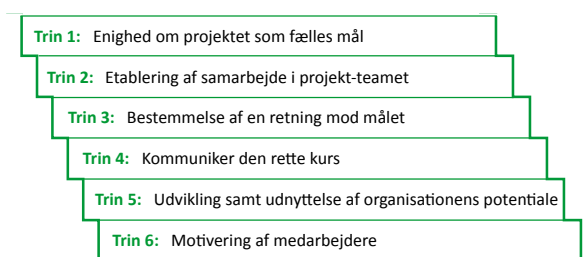
IV

LØSNINGSFORSLAG

7 Lederskabelse

I det følgende beskrives rapportens udviklede løsningsmodel. Modellen er udviklet med udgangspunkt i rapportens analyse og består af specifikke tiltag inden for de seks trin, som kendetegner byggeprojektet som en forandringsproces. Løsningsmodellen afsluttes med bud på, hvordan en projektleder kan udvikle sit lederskab.

Byggeprojektet, anset som en forandringsproces, har spillet en central rolle i analysen. De seks trin, som kendetegner byggeprojektet som en forandringsproces, og som blev introduceret i analysen, fremgår af figur 7.1.



Figur 7.1. De seks trin i byggeprojektet som en forandringsproces

Vigtige fokusområder inden for hvert trin i forandringsprocessen er blevet identificeret på baggrund af interviewundersøgelsen og fremgår af analysens opsamling. Løsningsmodellen er udviklet med udgangspunkt i fokusområderne og er opbygget af konkrete tiltag til hvert trin, som bidrager til at opfylde deres respektive formål.

7.1 Trin 1: Enighed om projektet som fælles mål

Formålet med løsningsmodellens første trin er at give projektlederen et værktøj til at opnå enighed om projektet som fælles mål. Det gøres ved hjælp af et *Kick-off arrangement*, hvor hele organisationen skal deltage, eller minimum repræsentanter fra alle virksomheder, som indgår i organisationen. Arrangementet skal iværksættes i forbindelse med projektets start og markerer, at NU begynder det.



7.1.1 Kick-off arrangement

Teknologisk Institut har gennemført en undersøgelse i 2007 med det formål at skabe en ny og forbedret byggeproces, i form af et program for byggeriets fremtidige metoder og processer [Teknologisk Institut, 2007]. Programmet hedder BygSoL (Samarbejde og Læring). Som resultat af undersøgelsen er udviklet 17 produkter, som alle bidrager til at skabe en forbedret byggeproces. Afsnittet er baseret på et af deres produkter: *Kick-off* suppleret med anden litteratur [Kousholt, 2011].

I følge undersøgelsen bidrager Kick-Off arrangementet til at skabe en fælles forståelse for projektet, skabe fællesskab og dermed lette samarbejdet og til at give faggrupperne en fælles ansvarsfølelse i stedet for et fokus på deres egen opgave [Teknologisk Institut, 2007].

Arrangementet skal tilpasses det aktuelle projekt, så strukturen og kommunikationsformen er tilpasset projektets karakter, størrelsen på organisationen osv. De overordnede emner, som skal gennemgås, fremgår på figur 7.2.

●	Hvad der skal bygges - og hvorfor.
●	Samarbejdet på byggepladsen. (Hvordan den rette holdånd skabes og udvikles.)
●	Nye ideer til at styrke det tværfaglige samarbejde. (Hvordan der skabes forståelse for hinandens processer/arbejdsområder, tværfagligt samarbejde og for at løse uenigheder i en positiv dialog.)
●	Deling af viden og erfaringer fra tidligere projekter. (Så disse kommer frem i dagens lys til gavn for alle.)
●	Hvordan der kan nås frem til perfekte afleveringer til hinanden.
●	Hvordan der kan skabes et byggeri, som bygherren er tilfreds med og som alle på pladsen kan være stolte af. (Et byggeri til tiden, uden mangler og uden arbejdsulykker.)
●	Styrkelse af planlægningen baseret på respekt for hinandens arbejdsområder.
●	Rolle- og ansvarsfordelingen mellem byggeledelsen og folkene på byggepladsen. (Hvad der skal ske i det videre forløb på byggepladsen.)
●	Formulering af et fælles værdigrundlag for samarbejde, kommunikation, overholdelse af aftaler, konfliktløsning osv. (Dvs. værdigrundlaget for byggepladsens personalepolitik.)

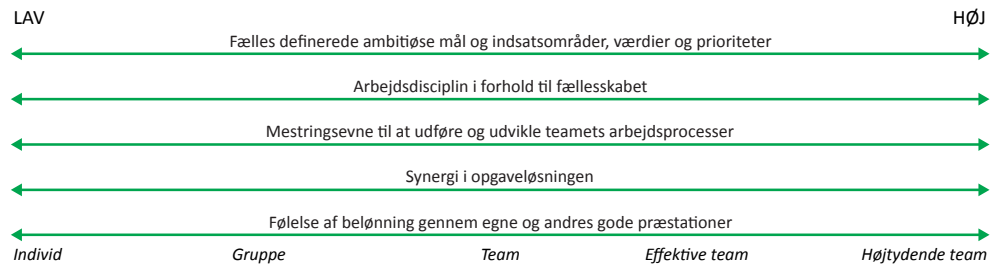
Figur 7.2. Kick-off arrangementets overordnede punkter [Teknologisk Institut, 2007]

Emnerne bearbejdes gennem en blanding af oplæg, dialog og teambuildingøvelser. Det er vigtigt, at projektlederen ikke bliver for dominerende. Man kan med fordel uddelegere ordstyreransvaret inden for emnerne til forskellige projektdeltagere, hvilket også skaber engagement og ejerskab [Kousholt, 2011].

Formålet med Kick-off arrangementet er at give alle medarbejdere ejerskab til opgaven og opnå enighed om målet. Derudover bidrager det til samarbejdet og en fælles forståelse for projektet. Et betydningsfuldt skridt mod *Overgangen*, som blev introduceret i afsnit 3.2 *Byggeprojektet*.

7.2 Trin 2: Etablering af samarbejde i projekt-teamet

Løsningsmodellens andet trin har til formål at etablere et højtydende projekt-team. Fem parametre er afgørende for at opnå et højtydende projekt-team, som det fremgår af figur 7.3.



Figur 7.3. Fra individ til højtydende team [Storch og Søholm, 2009]

I det følgende beskrives hvordan løsningsmodellen søger at udvikle de første fire parametre. Den femte parameter opfyldes i takt med at der opstår et godt fællesskab og samarbejde i teamet. Overskrifterne er forkortet ift. figuren af læsevenlige årsager.

7.2.1 Fælles definerede mål og prioriteter

En typisk måde, hvorpå projektlederen etablerer sit projekt-team, er ved at foretage en kort og formel præsentation af teamets medlemmer og derefter rette fokus mod løsningen af opgaverne. Det er en forkert håndtering af teamets indledende faser: *forming* og *storming*, eftersom lederen først skal rette fokus mod opgaven i *norming*-fasen, ifølge afsnit 6.2 *Teamudvikling*. I stedet skal han fokusere på de enkelte medarbejdere, deres kompetencer, ambitioner, værdier og indbyrdes relationer. Derefter kan de i fællesskab opsætte fælles mål, prioriteter osv.

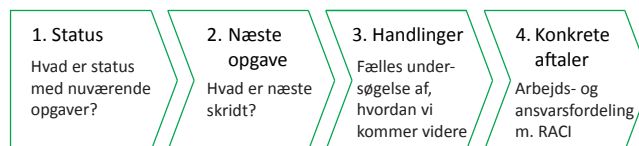
I etableringen af teamet skal lederen gennemgå følgende seks trin, inspireret af [Storch og Søholm, 2009]:

1. En kort præsentation af byggeprojektet, og hvorfor projekt-teamet etableres.
2. En lang præsentation af projekt-teamets medlemmer. Her skal det enkelte medlem introducere sig selv, hans kompetencer, ambitioner, ønsker osv.
3. En fælles dialog omkring forventningerne til projekt-teamets fremtidige samarbejde gennemføres med teamets medlemmer.
4. Med udgangspunkt i teamets medlemmer og deres forventninger opstilles konkrete målsætninger. Det kan være ift. samarbejdet og ift. de konkrete opgaver, hvor målene dog skal være inden for tidsplanen.
5. Samarbejdsmetoder udvikles af teamet, herunder ansvarsfordelinger, procedurer for vidensdeling, mødeafholdelse osv.
6. Handler. Der aftales, hvad teamet skal gøre nu for at løse opgaven og opfylde målsætningerne, samt hvordan de bedst støtter hinanden.

Hvis projektlederen gennemfører de seks trin, når projekt-teamet etableres, vil medlemmerne hurtigere gennemgå teamudviklingens indledende faser på en konstruktiv måde.

7.2.2 Arbejdsdisciplin

Hvis etableringen foregår hensigtsmæssigt, bidrager det til arbejdsdisciplinen i forhold til fællesskabet, eftersom teamet selv har været med til at definere opgaverne i forhold til hinanden. For at sikre den løbende arbejdsdisciplin benyttes fasemodellen, figur 7.4.



Figur 7.4. 4-fase modellen. Inspireret af [Storch og Søholm, 2009]

Fasemodellen kan benyttes på daglig eller ugentlig basis og sikrer, at projekt-teamet overholder de aftaler, som de indgår med hinanden og på den måde opretholder arbejdsdisciplinen.

I den første fase gennemgås en fælles statusopdatering. Dernæst opnås enighed om det næste skridt, hvorefter projekt-teamet undersøger, hvordan vi løser det næste skridt. Når en plan er fastlagt, aftaler team-medlemmerne en arbejdsfordeling, og hvert team-medlem påtager sig et ansvar. I ansvarsfordelingen benyttes et arbejds- og ansvarsfordelingsskema (RACI).

Arbejds- og ansvarsfordeling

R.A.C.I. er en forkortelse for Responsible, Accountable, Consult og Inform, eller på dansk: Udførende, Ansvarlig, Høres og Informeres. Figur 7.5 er et eksempel på et udfyldt RACI-skema.

	Projektleder	Medarbejder 2	Medarbejder 3	Rådgiver	Bygherre	Leverandør
Aktivitet 1	R	I	A	C	I	I
Aktivitet 2	A	R	I	C	I	I
Aktivitet 3	C	A	R	I		C
Milepæl 2	R	A	I	I		
Milepæl 2	I			R	A	

Figur 7.5. Arbejds- og ansvarsfordelingsskema. Inspireret af [Kousholt, 2011]

Den *udførende* skal forstås som den, der udfører arbejdet. Den *ansvarlige* er ham, som den udførende refererer til, og som er ultimativ ansvarlig for opgaven. Det er også ham, som tager de overordnede beslutninger og godkender arbejdet. De der skal *høres* er dem, der skal høres eller rådspørges ifm. arbejdet. De der skal *informeres* er dem, som løbende skal informeres.

Formålet med skemaet er, at der ikke vil herske tvivl omkring, hvem der har ansvaret samt hvem der skal høres, informeres osv. Det bidrager til arbejdsdisciplinen og til vidensdeling. Medarbejderne kan gøre hinanden opmærksomme på, hvis de selv eller andre, de kender til, skal høres.

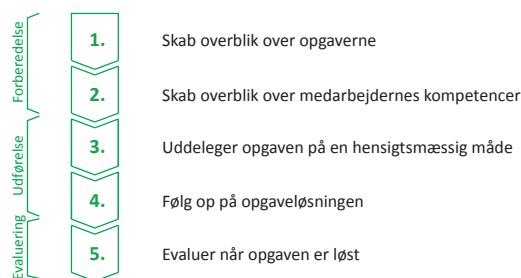
7.2.3 Mestringsevne

Det essentielle, for at projekt-teamet udvikler en høj mestringsevne til at udføre og udvikle teamets arbejdsprocesser, er et spørgsmål om at uddelegere opgaverne og evaluere på dem bagefter.

Udover at uddelegering udvikler mestringsevner har det en lang række positive følgevirkninger både for projektlederen, medarbejderne og opgaven. Nogle punkter, hvor uddelegering giver udbytte:

- Frigørelse af tid og ressourcer for projektlederen
- En arbejdsituation bliver til en indlæringssituation
- Øger projektlederens indsigt i, hvad der motiverer den enkelte medarbejder
- Øger medarbejdernes engagement, da han får ejerskab til opgaverne
- Bidrager til nytænkning og variation

Projektlederen skal sørge for at uddelegere opgaverne. En delegeringsproces gennemgår faserne: forberedelse, udførelse og evaluering. Faserne indeholder i alt fem trin, som fremgår af figur 7.6



Figur 7.6. 5 trin til en succesfuld delegeringsproces. Inspireret af [Jessen og Weise, 2013]

På første trin overvejes hvilke opgaver, det vil være hensigtsmæssigt at uddelegere, samt hvad de kræver af kompetencer og ansvar. Dernæst skabes et overblik over medarbejdernes kompetencer, og det overvejes, hvilken medarbejder opgaven skal delegeres til. Der skal både overvejes, hvilken medarbejder har evnerne til at fuldføre opgaven, men også om en medarbejder udvikler sine kompetencer ved at løse opgaven.

Efter forberedelsen uddelegeres opgaven. I den forbindelse er det vigtigt, at der opstilles klare forventninger til opgaveløsningen, og at opgavens betydning, økonomi, tidshorisont osv. beskrives. Overvej hvilken ledelsesstil, der benyttes, når opgaven kommunikeres (afsnit 6.4 *Situationsbestemt ledelse*). Nogle skal blot have målet at vide, mens andre skal hjælpes igang med løsningen. Når opgaven er uddelegeret, handler næste trin om at følge op på opgaveløsningen. Igen tilpasses ledelsesstilen - tilbyd coaching og støtte, men undlad så vidt muligt at kontrollere og styre.

Når opgaven er løst, så sørg for at evaluere forløbet. Giv feedback og konstruktiv kritik, så medarbejderen udvikles. I forbindelse med delegeringsprocessen er der på figur 7.7 opstillet nogle råd til, hvordan man sikrer succes og undgår fiasko.

	Vejen til SUCCES	Vejen til FIASKO
1.	Sørg for at fremme fri informationsstrøm	Giv ringe information om opgaven og forventet resultat
2.	Fokuser på resultatet	Lad medarbejderen selv kæmpe sig igennem svære forhindringer
3.	Deleger gennem dialog	Tal selv hele tiden
4.	Fastlæg tidsfrister	Undlad at sætte tidsfrister
5.	Sørg for, at medarbejderen har alle nødvendige ressourcer	Deleger halvvejs ved at give opgaven uden at give de nødvendige redskaber eller rammer
6.	Deleger hele opgaven og ansvaret	Deleger en halv opgave
7.	Rådgiv uden at blande dig	Undlad at orientere om mulige forhindringer til løsning af opgaven
8.	Indbyg sparring i delegeringsprocessen	Brug kontrol
9.	Bak den delegerede op i tilfælde af tvister med andre kolleger	Lad være med at vise interesse og følge op undervejs
10.	Giv din medarbejder hele æren for det, han har udrettet	Tag æren for de eventuelle resultater, der måtte komme

Figur 7.7. 10 skridt til succes eller fiasko med delegering [Jessen og Weise, 2013]

7.2.4 Synergi

Synergi i opgaveløsningen opnås paradoksalt nok ved, at projekt-teamet skal vende fokus væk fra opgaverne. Engang imellem tages team-medlemmerne ud af deres vanlige kontekst og tvinges til at vurdere samarbejdet, samt om det kan forbedres. Det gøres ved at afholde teamudviklingssamtaler (TUS).

Ifølge en undersøgelse medfører TUS positive resultater, bl.a. kan nævnes:

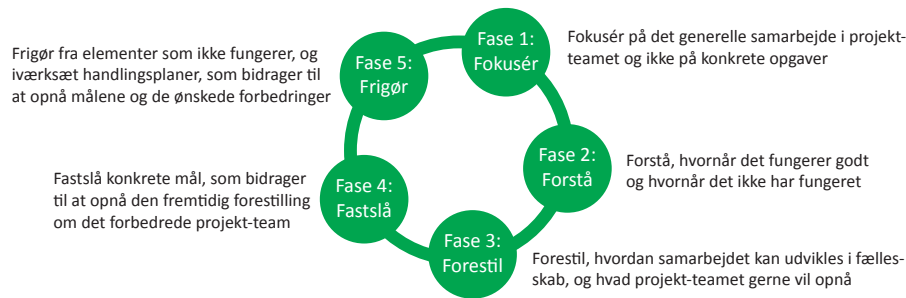
- TUS bidrager til, at den enkelte medarbejder tager større ansvar for at teamet udvikles.
- TUS udvikler samarbejdet i teamet og forbedrer dermed den daglige opgaveløsning.
- TUS skaber stærke teams og sociale fællesskaber.
- TUS sætter fokus på kompetenceudvikling og fordrer, at team-medlemmerne udnytter deres kompetencer i samspil med hinanden på en effektiv måde.

[Storch og Søholm, 2009]

Teamudviklingssamtalerne afholdes med et tidsinterval på 3-6 måneder, baseret på nødvendighed, tidshorisont ift. opgaven osv. Hele projekt-teamet deltager samtidig i samtalen, som har form som en struktureret dialog. Projektlederen er ordstyrer og spørger medarbejderne om meninger og holdninger inden for fem emner, som skaber rammerne for samtalen. De fem emner er lette at huske, fordi de er beskrevet med 5 F'er, se figur 7.8.

Fase 1 ansporer projekt-teamets fokus og opsætter nogle udviklingsønsker, der formuleres som *transformerende spørgsmål*. Det vil sige, at de formuleres med fokus på, hvad der *ønskes*, i stedet for hvad der *ikke ønskes* (Fx: Hvordan forbedres vidensdelingen, så vi får mere synergi i opgaveløsningen? I stedet for: Hvordan undgår vi, at vi hele tiden snakker forbi hinanden?)

Fase 2 tager udgangspunkt i konkrete tilfælde og udnytter den erfaringsviden, som projekt-teamet besidder. Det er vigtigst at fokusere på situationer, hvor det *fungerede*, men det kan også være nødvendigt at diskutere, hvad der gik galt i situationer, hvor det ikke fungerede.



Figur 7.8. De fem F'er som bearbejdes ved TUS. Inspireret af [Storch og Søholm, 2009]

Fase 3 definerer, hvordan projekt-teamet forestiller sig, at fremtiden kan se ud, hvis de forbedrer processerne. Det er meget tilladt, endog ønsket, at team-medlemmerne tænker stort, så der skabes en kreativ stemning.

Fase 4 fastslår og udvælger, hvilke forestillinger, der er mest sandsynlige at føre ud i livet, baseret på den erfaringsviden, som besiddes, og på hvilke forestillinger, der motiverer mest og skaber mest energi. Med det udgangspunkt opstilles konkrete mål i fællesskab.

Fase 5 udvikler handlingsplaner for at realisere målene. Her fordeles ansvaret, og det aftales, hvornår projekt-teamet vil følge op på udviklingen. Fasen skal være konkret og detaljeret, så der ikke hersker tvivl blandt team-medlemmerne om, hvordan projekt-teamet i fællesskab har planlagt at opnå målene.

Projektlederen fører samtalen igennem de fem faser. Ikke nødvendigvis slavisk - det er tilladt at gå tilbage, hvis nye episoder eller idéer dukker op. Alle team-medlemmer skal bidrage inden for alle punkter, og det er derfor en god idé, at projektlederen spørger hvert team-medlem inden for hvert emne, så alle kommer til orde, og ikke kun de udadvendte eller idérige medlemmer i teamet.

Projektlederen placerer sig foran en flipover eller en tavle og noterer alt, der bliver sagt med nøgleord. På den måde bevares overblikket og informationer fra tidligere faser kan nemmere benyttes i de efterfølgende faser. Om muligt afholdes samtalen på en anden lokation end byggepladsen, som på den måde både fysisk og psykisk kommer på afstand, og projekt-teamet kan nemmere danne sig et perspektiv over situationen i samarbejdet.

Ovenstående fire delafsnit beskriver indsatsområder, som sikrer, at samarbejdet etableres og at projekt-teamet udvikles til et højtydende team.

7.3 Trin 3: Bestemmelse af en retning mod målet

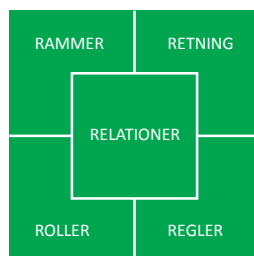
Formålet med løsningsforslagets tredje trin er, at projekt-teamet skal bestemme en retning mod målet. For at kunne bidrage effektivt til dette trin kræves byggeerfaring jf. analysen. Fem vigtige forhold skal tages i betragtning, når retningen skal bestemmes.

7.3.1 5R-modellen

De fem vigtige forhold udtrykkes med 5R-modellen. Modellen sikrer, at væsentlige elementer i forhold til organisationen tages i betragtning, når en plan for, hvordan vi når målet, udvikles. Den blev oprindeligt udviklet i forbindelse med teams og ikke organisationer. Eftersom en entreprenørorganisation er forholdsvis lille sammenlignet med organisatio-



ner i traditionel forstand, vurderes at teorien kan overføres til entreprenørorganisationen. Modellens fem elementer er *rammer*, *retning*, *regler*, *roller* og *relationer*, se figur 7.9.



Figur 7.9. 5R-modellen. [Knærkegaard og Sørensen, 2012]

Rammer omhandler organisationens rammer, herunder organisatoriske og samfundsmæssige rammer, som blev beskrevet, da byggeprojektet blev defineret i afsnit 3.2 *Byggeprojektet*. Rammerne er således defineret af de organisationer, som indgår i byggeprojektet ift. mandskab, økonomi osv. Samt af love, reguleringer, forhold til offentlige myndigheder osv.

Retning omhandler den konkrete opgave. Tidsplanen er et vigtigt værktøj til at vurdere dette forhold. Her skal opgaverne prioriteres ift. *den kritiske vej*, og det besluttet hvilke opgaver, der skal gennemføres først.

Regler omhandler nogle regler som skal opstilles i forbindelse med opgaveløsningen. Det kan bl.a. være regler omkring arbejdsmiljø, samarbejdet osv. Når retningen skal bestemmes, skal det gøres i overensstemmelse med reglerne, så der ikke "lægges op til", at reglerne brydes. Ved fx at *retningen* går imod, hvad der er sikkerhedsmæssigt forsvarligt.

Roller omhandler arbejdsfordelingen og vurderer i den sammenhæng på organisationens kompetencer. Arbejdsfordelingen sker både på "enheds-niveau", hvor underentreprenører, leverandører osv. anses som enheder, og på medarbejderniveau i projekt-teamet.

Relationer omhandler relationerne mellem organisationens virksomheder og dets enkelte medlemmer. Det handler ikke om kontraktmæssige forhold eller lign., disse er indeholdt i *Rammer*. Det handler derimod om, hvordan retningen bestemmes med overvejelser omkring samarbejdet og hvordan en organisations medlemmer har mulighed for at støtte hinanden, vise respekt for hinandens arbejde, anerkende hinandens evner osv. Hvis relationer, specielt relationer mellem underentreprenører, ikke overvejes i fastlæggelsen af en retning mod målet, vil der med sikkerhed opstå konflikter.

Projekt-teamet skal overveje de fem forhold, når der lægges en plan for, hvordan målet nås.

De fem forhold skal genovervejes, hvis retningen ændres pga. eventuelle store forandringer.

7.4 Trin 4: Kommuniker den rette kurs

Det fjerde trin i løsningsmodellen omhandler at kommunikere den rette kurs. Vigtige elementer på dette trin er ifølge analysen, at medarbejderne ser det overordnede mål, kender tidsrammen, prioriteringerne osv. Dette løses gennem byggepladsmøder. Når kursen skal kommunikeres effektivt, er det nødvendigt at besidde noget byggeerfaring, fordi man skal tage beslutninger undervejs. Det er samtidig vigtigt, at kommunikationen tilpasses den enkelte medarbejder.



7.4.1 BygSoL byggepladsmøder

Den centrale nyskabelse, som BygSoL projektet har udviklet til fremtidige byggeprocesser, er BygSoL byggepladsmøder [Teknologisk Institut, 2007]. Ifølge undersøgelsen betyder BygSoL byggepladsmøder bl.a., at der er: bedre styr på tingene, større arbejdsglæde, bedre planlægning, ingen arbejdsulykker, bedre indtjening til alle og mangelfrie afleveringer.

BygSoL byggepladsmøderne adskiller sig fra traditionelle byggepladsmøder ved, at de inddrager organisationens medlemmer i beslutningsprocessen, men de skaber også bedre kommunikation mellem enhederne (fx mellem underentreprenører). På den måde får projekt-teamet "hjælp" til at kommunikere den rette kurs, mens der samtidig opnås indsigt i, hvor godt organisationens medlemmer er sporet ind på den rette kurs. Derudover kan projekt-teamet udnytte underentreprenørernes viden som en innovativ ressource.

Byggepladsmøderne afholdes hver eller hver anden uge, og har ca. en times varighed alt efter frekvens. Alle organisationens medlemmer kan sætte emner på dagsordenen, som omhandler arbejdet, sikkerhed, arbejdsglæde og på at nå målet. Det kan også diskuteres og besluttes, om der er behov for mere uddannelse i forhold til nogle arbejdsopgaver. Udover at byggepladsmøder bidrager til at kommunikere den rette kurs, indeholder den en slags praksisnær undervisning, hvor organisationens medlemmer udveksler byggeerfaring.

Ifølge BygSoL projektet viser erfaringerne, at på trods af forskellige virksomhedsbaggrund kan det lade sig gøre at skabe en forståelse for, at et byggeprojekt ikke er en række fagentrepriser, men et fælles byggeprojekt. Dette tilkendegiver, at også byggepladsmøder bidrager til at opnå *Overgangen*.

Trin 4 handler også om at tilpasse sin kommunikation i forhold til den enkelte medarbejder. Dette punkt er beskrevet i afsnit 6.4 *Situationsbestemt ledelse* og vil ikke blive bearbejdet

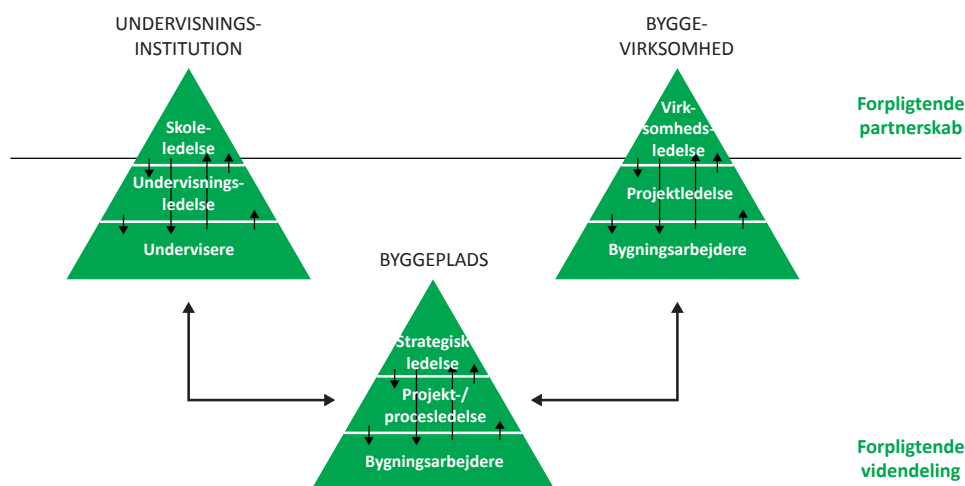
her udover med en bemærkning om, at i skabelsen af en dygtig projektleder kræves evner til at tilpasse sin ledelsestil til medarbejderen. Indsigt i teorierne omkring situationsbestemt ledelse, især *SLII* - figur 6.9, bidrager til at udvikle disse evner.

7.5 Trin 5: Udvikling samt udnyttelse af organisationens potentiale

Løsningsmodellens femte trin fokuserer på at udvikle organisationen og ikke på udnyttelsen af organisationen. Det vurderes at udnyttelse af organisationen sker gennem flere af løsningsmodellens tiltag som *ansvarsfordeling*, *delegering*, *TUS* og *byggepladsmøder*. Udvikling af organisationen sker også gennem flere af de samme tiltag, som en naturlig følgevirkning. Dette afsnit fokuserer specifikt på kompetenceudvikling og en betragtning af byggeprocessen som en læringssituation.

7.5.1 Kompetenceudvikling

Principperne i dette afsnit tager udgangspunkt i partnering, hvilket vil sige, at hvis kompetenceudviklingen skal ske fyldestgørende, skal virksomheder og uddannelsesinstitutioner indgå i et samarbejde, som illustreret på figur 7.10.



Figur 7.10. Kompetenceudvikling imellem organisationer [Teknologisk Institut, 2007]

Som det fremgår af figuren, skal byggevirksomhederne indgå aftaler med undervisningsinstitutioner, for at kompetenceudviklingen kan ske på et højere niveau. Der er høje omkostninger forbundet med kompetenceudvikling, derfor kræves et valg om, at det ønskes prioriteret, både fra byggevirksomheden og undervisningsinstitutionen.

Kompetenceudviklingen kan betragtes som en omfattende vidensdeling. Pilene på figur 7.10 indikerer, at der sker vidensdeling både op og ned i hierakiet samt mellem organisationerne. Det bemærkes, at undervisningsinstitutionen også kompetenceudvikles, selvom man kunne være tilbøjelig til at tro, at den forbindelse er envejskommunikation. Undervisningsinstitutionen vil tværtimod også kunne få udbytte af at udveksle informationer med byggeorganisationen.

En undervisningsinstitution, konsulent eller lign. kan indgå i en vidensdelingsproces med byggeorganisationen inden for mange områder. Fx kan eksterne sparringspartnere involveres, når BygSoL byggepladsmøderne skal planlægges og bidrage til, at det bliver

gjort på en mere effektiv og lærende måde. Konsulenten eller sparringspartneren vil få udbytte af at se, hvordan planlægningen udspiller sig i praksis.

Der kan kompetenceudvikles i forhold til praktiske ting, som relaterer sig til projekt- og procesforståelse, eller i forhold til personlige udviklingsområder som engagement, selvstændighed, konflikthåndtering og mødeledelse. Der kan også udveksles viden omkring tekniske kompetencer, der har relation til planlægning, arbejdsmiljø osv.

Løsningsmodellens femte trin er ikke et tiltag, som projektlederen kan iværksætte alene, og det kræver sandsynligvis et stort forarbejde før både byggevirksomheder og undervisningsinstitutioner begynder at se byggepladsen som et kompetencecenter. Optimalt set skulle byggevirksomhederne begynde at række ud efter kandidatstuderende og inviterer dem til at skrive speciale i samarbejde med en byggeorganisation i langt højere grad, end det er tilfældet.

7.6 Trin 6: Motivering af medarbejdere

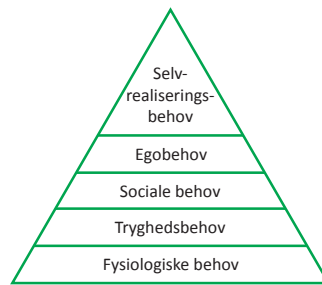
Analysen konkluderede, at motivation skal tilpasses den enkelte medarbejder. Emnet er for bredt til, at det var muligt at uddrage nogle specifikke motivationsfaktorer gennem de empiriske data. Løsningsmodellens sjette trin har derfor det formål at give indsigt i, hvilke grundlæggende faktorer der motiverer medarbejderne.



7.6.1 Behovspyramiden

For at forstå hvilke faktorer, der motiverer medarbejderne, indledes med en beskrivelse af menneskers generelle behov, udtrykt vha. behovspyramiden. Afsnittet tager udgangspunkt i Maslows oprindelige artikel [Maslow, 1943] suppleret med [Knærkegaard og Steenstrup, 2009].

Hensigten med Maslows behovspyramide er at forstå, hvorfor mennesker handler, som de gør. Behovspyramiden viser, at man er nødt til at skabe fundamentet, før man bygger huset - man skal først have de grundlæggende behov opfyldt, før man forfølger de højereliggende behov, se figur 7.11.



Figur 7.11. Maslows behovspyramide [Maslow, 1943]

En kort forklaring af de fem behov:

Fysiologiske behov: De mest fundamentale behov er kroppens behov for, at vi som mennesker kan fungere. Det er luft, mad, drikke, varme, søvn osv. Hvis disse behov ikke er inddækket, tænker medarbejderen ikke på andet.

Tryghedsbehov: For at medarbejderen kan trives, skal han føle sig tryk. Det er sikkerhed, orden, stabilitet osv. Han har brug for at vide, at centrale holdepunkter i hans liv ikke kan blive undermineret pludseligt.

Sociale behov: Medarbejderen har brug for at have kontakt med andre og være en del af en social sammenhæng. Det er tilhørsforhold og kærlighed at indgå i et arbejdsteam, familie osv. Ifølge Maslow er den mest almindelige årsag til dårlig tilpasning i samfundet manglende opfyldelse af de sociale behov.

Egobehov: Behovet for at være et unikt menneske og føle, at man har betydning. Medarbejderen har brug for at præstere, have ansvar og indflydelse. Det er selvværd, præstation, status, uafhængighed osv. Ifølge Maslow fejler mange virksomheder, fordi de ikke giver deres medarbejdere mulighed for at opfylde deres egobehov.

Selvrealiseringsbehov: Medarbejderen har behov for at føle, at han udnytter alle sine evner og realiserer sit potentiale. Det er selvudfoldelse, personlig vækst osv. Det er dette behov, som gør medarbejderen særligt engageret i sit arbejde, fordi han brænder for det og vil udvikle sig.

Maslow tilføjede et nyt behov i 1970: *Transcendensbehovet*, som handler om at opnå mening med livet og hjælpe andre med at opnå selvrealisering [McLeod, 2013].

Da Maslow udviklede den oprindelige fem-trins model, opdelte han pyramiden i *mangelbehov* og *vækstbehov*. Mangelbehov er de behov, som dominerer medarbejderen, hvis de ikke er blevet inddækket tilfredsstillende. En kunstner, som lever i et land, som er plaget af naturkatastrofer, kan pludselig stå uden tag over hovedet og mad på bordet. I sådan et tilfælde falder selvrealiseringsbehovet, som blev tilfredsstillet gennem kunsten, fuldstændig ud af fokus. Det eneste, som har betydning, er at få tilfredsstillet de basale behov. Mangelbehov omfatter også behovet for tryk og de sociale behov. Vækstbehov er de behov, som udvikler medarbejderen. Han søger at opnå dem for at blive et rigere menneske og sætte sine spor i tilværelsen. Vækstbehov indeholder de egoistiske behov og selvrealiseringsbehovet.

I et velfærdssamfund får de fleste mennesker som minimum dækket det første behov. Relateres teorien til Tuckmans teamudviklingsteori i afsnit 6.2 *Teamudvikling*, opfyldes

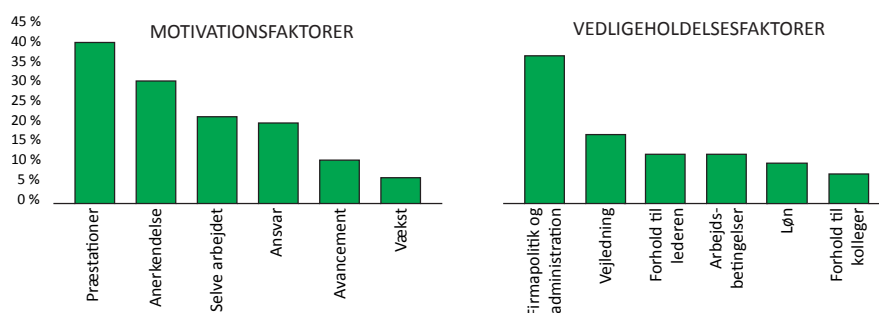
de efterfølgende behov i takt med teamets udvikling. I de indledende faser, som omfatter *forming*- og *storming*-fasen, søger medarbejderen at få opfyldt sikkerhedsbehovet ved at finde sin plads på holdet samt det sociale behov, hvor han søger at udtrykke sig og gøre sig bemærket. De sociale behov bliver dækket, og egobehovene bliver aktuelle i takt med, at teamet overgår til *norming*-fasen. I løbet af *norming*-fasen og ind i *performing*-fasen flyttes fokus til pyramidens top - at opfylde egobehovet og selvrealiseringsbehovet.

Ift. tidshorisonten på et byggeprojekt, befinder teamet sig i *performing*-fasen i langt størstedelen af tiden. Derfor skal projektlederen som udgangspunkt fokusere på, at hans medarbejdere får opfyldt vækstbehovene, for at de trives. Hvilke specifikke faktorer der opfylder vækstbehovene, har Herzberg undersøgt i hans motivationsteori.

7.6.2 Motivationsteori

Den mest anerkendte forskningsbaserede motivationsteori er Frederick Herzbergs to-faktorteori fra 1959. Herzberg fandt ud af gennem sin forskning, at udover motivationsfaktorerne, skal nogle vedligeholdelsesfaktorer (eller hygiejnefaktorer) være opfyldt. Herzberg tager udgangspunkt i arbejdsholdninger, fordi han mener, at der må være en sammenhæng mellem positive arbejdsholdninger og forbedringer i produktivitet, fravær og personaleomsætninger [Knærkegaard og Steenstrup, 2009]. Afsnittet tager udgangspunkt i en artikel, som Herzberg har skrevet for Harvard Business Review, hvor han genfortæller og opsummerer sin motivationsteori [Herzberg, 1987], suppleret med anden litteratur, som der henvises til i afsnittet.

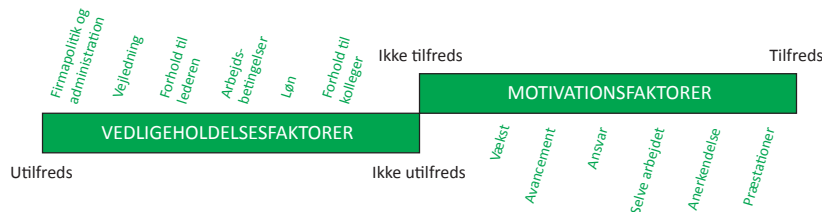
Tidligere mente man, at det modsatte af jobtilfredshed er jobutilfredshed, men Herzberg fandt ud af, at det modsatte af tilfredshed er ikke-tilfredshed, og det modsatte af utilfredshed er ikke-utilfredshed. Det skal forstås på den måde, at forhold, som skaber utilfredshed, ikke nødvendigvis skaber tilfredshed, hvis de forbedres. De sikrer blot, at utilfredsheden udebliver og vice versa. Herzberg identificerede 16 forhold, som har indflydelse på arbejdsholdningen. Seks af dem henvender sig primært til jobtilfredshed, mens de resterende ti faktorer skal være til stede for ikke at skabe jobutilfredshed, se figur 7.12. Bemærk, at det kun er de seks faktorer som har størst betydning af Herzbergs ti vedligeholdelsesfaktorer, som er afbilledet på figuren.



Figur 7.12. Faktorer, der påvirker arbejdsholdningen [Herzberg, 1987; Robbins og Judge, 2012]

Motivationsfaktorerne på venstre side af figuren, er de faktorer, som har skabt ekstrem tilfredshed i 1753 undersøgte tilfælde. Her ses, at præstationer (tilfredsstillelsen ved at præstere), løse problemer og se resultatet af sit arbejde, har bidraget til at motivere i ca. 40 % af de undersøgte tilfælde. På højre side fremgår de faktorer, som har skabt ekstrem utilfredshed i 1844 undersøgte tilfælde. Firmapolitik og administration har været årsag til

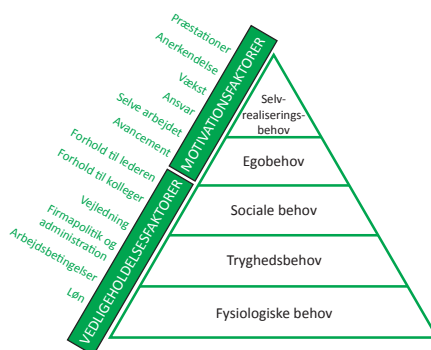
ekstrem utilfredshed i ca. 37 % af de undersøgte tilfælde. Det bemærkes dog, at selvom der var tydelig forskel på de faktorer, som spiller en væsentlig rolle på venstre og højre side, så motiverede nogle af vedligeholdelsesfaktorerne, blot i mindre grad, mens fravær af motivationsfaktorerne kunne gøre medarbejderne utilfredse i mindre grad. Overordnet set, kan Herzbergs to-faktorteori beskrives som figur 7.13.



Figur 7.13. Herzbergs to-faktorteori. Inspireret af [Hughes et al., 2011]

Figuren viser, at vedligeholdelsesfaktorerne primært omfatter rammerne omkring arbejdet; arbejdsbetingelser, løn, forhold til leder og kolleger osv. Motivationsfaktorerne omfatter forhold, som vedrører arbejdet; præstationer, anerkendelse, ansvar, udvikling osv. Rammerne skal altså være i orden, for at medarbejderne er tilfredse - man kan sige, at det forventes. Derfor skaber de heller ikke motivation, hvis de bliver opfyldt. Hvorimod motivationsfaktorerne skaber positive arbejds holdninger og langvarig tilfredshed.

Herzbergs motivationsteori harmonerer med Maslows behovspyramide, hvor vedligeholdelsesfaktorerne kan relateres til de tre nederste behov, mens motivationsfaktorerne relateres til de øverste to behov, se figur 7.14.



Figur 7.14. Herzbergs teori ift. Maslows behovspyramide. Inspireret af [Heltbech og Jacobsen, 1999]

Som beskrevet i afsnit 7.6.1 *Behovspyramiden* opfyldes de nedeste behov allerede i vel-færdssamfundet, og det er derfor vanskeligt at motivere gennem vedligeholdelsesfaktorerne, som henvender sig til de nederste behov. De egoistiske behov og behovet for selvrealisering er til gengæld relevante for de fleste medarbejdere, og de motiveres derfor gennem motivationsfaktorerne, som henvender sig til de behov. Årsagen til, at motivationsfaktorerne kan blive ved at virke på lang sigt er, at de øverste behov aldrig opfyldes helt.

Løsningsmodellens sjette trin har en mere beskrivende karakter, end det er tilfældet med de første fem trin. Årsagen til det er, at det ikke er muligt at udvikle et praktisk løsningsforslag til at motivere - intet konkret skema, hvor motivationsfaktorer for en bestemt medarbejdertype kan aflæses. Formålet med det sjette trin er tværtimod at give projektlederen en bevidsthed om, hvad der driver mennesker, og give indsigt, i hvilke

faktorer der er i spil. Med det udgangspunkt skal han bruge sin empati og analytiske evner til at motivere den enkelte medarbejder.

7.7 Leder-skabelse

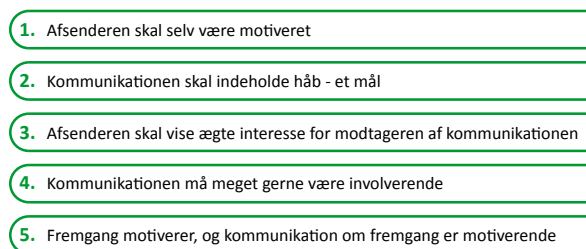
Som afslutning på løsningsmodellen gives nogle bud på, hvordan en projektleder kan udvikle sit lederskab. Som beskrevet i afsnit 6.1 *Forandringsledelse* mener Kotter, at fremtidens projektleder besidder lederskab samt villighed til livsvarig læring.

Analysens resultat i forhold til godt lederskab hos en projektleder, kan opdeles i tre overordnede punkter:

1. En god projektleder kender sine styrker og svagheder og tilpasser sin ledelse, så han udnytter sine styrker og anerkender, at medarbejdere kan have andre styrker end ham selv.
2. En god projektleder motiverer i forhold til den enkelte medarbejder.
3. En god projektleder fokuserer på at udvikle sine medarbejdere og sig selv.

Med henblik på at udvikle det første punkt skal en projektleder bruge energi på at få indblik i egne styrke og svagheder. Det kan gøres ved at gennemføre persontypetests, en Adizes test og/eller nogle af de mange tests, som eksisterer med relation til personprofiler (Belbin, Mintzberg osv). Udover at identificere egne styrker skal projektlederen være bevidst om sine medarbejders styrker. Andres styrker kan nemmest identificeres, hvis projektlederen har kendskab til de typiske personprofiler, og iøvrigt har kendskab til, hvordan hans egen profil relaterer til andre profiler.

Motivering blev bearbejdet i løsningsmodellens sjette trin. Udover at have indsigt i motivationsfaktorer og besidde analytiske evner, så motivationen tilpasses den enkelte medarbejder, skal projektlederen være opmærksom på, om han er motiverende i sin kommunikation. På figur 7.15 fremgår 5 regler, som bidrager til en motiverende kommunikation.

- 
1. Afsenderen skal selv være motiveret
 2. Kommunikation skal indeholde håb - et mål
 3. Afsenderen skal vise ægte interesse for modtageren af kommunikationen
 4. Kommunikation må meget gerne være involverende
 5. Fremgang motiverer, og kommunikation om fremgang er motiverende

Figur 7.15. 5 regler for motiverende kommunikation. Inspireret af [Kousholt, 2011]

Det sidste punkt blandt de overordnede tre punkter - fokus på udvikling - er primært et spørgsmål om at have den rette indstilling. Udtrykt af Kotter som villighed til livsvarig læring. Medarbejderne udvikles bl.a. gennem flere af de nævnte tiltag, hvoraf det vigtigste er uddelegering. Følg de 5 trin til en succesfuld delegeringsproces, figur 7.6.

8 Konklusion

Dårligt lederskab har stor betydning for omfanget af fejl i byggeriet og på byggeorganisationens præsentationsniveau. Med fokus på lederskab i entreprenørbranchen blev undersøgelsesområdet defineret og afgrænset, hvilket resulterede i følgende problemformulering:

Hvad kendetegner godt lederskab i entreprenørbranchen, og hvordan kan godt lederskab omsættes til en løsningsmodel?

Baseret på undersøgelsens videnskabsteoretiske tilgang blev det kvalitative forskningsinterview benyttet som undersøgelsens forskningsmetode. Efter en nøje planlægning af interviewundersøgelsens syv stadier, blev interviewene gennemført. Efter en udvælgelsesproces blev fem dygtige projektledere udvalgt til at deltage i interviewundersøgelsen. Empiriske data fra fire af de fem interviews blev verificeret, og de danner sammen grundlaget for rapportens analyse. Den analytiske tilgang gennem størstedelen af analysen har form som en menings-fortolkning, hvor de empiriske data er blevet analyseret i forhold til relevante ledelsesteorier.

Analysen redegør for, at et byggeprojekt kan anskues som en forandringsproces, hvilket blev grundlaget for analysen. Forandringsprocessens første seks trin blev derfor oversat til byggebranchen:

1. Enighed om projektet som fælles mål
2. Etablering af samarbejde i projekt-teamet
3. Bestemmelse af en retning mod målet
4. Kommunikér den rette kurs
5. Udvikling samt udnyttelse af organisationens potentiale
6. Motivering af medarbejdere

Undersøgelsens fokus var derefter at analysere hvordan projektlederne agerer i forhold til de seks trin, hvilket resulterede i en række fokusområder. Derudover blev en analyse af projektledernes kompetenceprofiler gennemført sammen med en vurdering af, hvordan hver projektleder agerer i forhold til hans kompetenceprofil. Resultatet viste, at det essentielle i forhold til projektledernes kompetenceprofiler er, at de har indsigt i egne styrker og svagheder og leder i forhold til dem.

Baseret på rapportens analyse blev en løsningsmodel udviklet. Løsningsmodellen tager udgangspunkt i de tidligere nævnte fokusområder og består af konkrete tiltag til hvert af de seks trin. Løsningsmodellen afsluttes med bud på, hvordan en projektleder kan udvikle sit lederskab, baseret på tre overordnede punkter som kendetegner en god projektleder ifølge resultatet af rapportens analyse.

Løsningsmodellen er illustreret på figur 8

APPENDIKS

A Øvelsesskabelon

INTERVIEW MED BYGGELEDER (Ca. 2 timer)

Kandidatuddannelsen i Byggeledelse - interviewer jeg 3-5 projektledere fra entreprenørbranchen.

Min egen baggrund: Uddannelse + 1 års praktik i entreprenørbranchen

Ligeværdig samtale, i stedet for en udspørgelse - Overordnede spørgsmål for at lede os ind på emnerne i stedet for konkrete spørgsmål.

Øvelse + persontypetest. Du bliver anonym i mit speciale.

1. Vil du fortælle lidt om dig selv, og hvordan du blev byggeleder?
 - Baggrund
 - År i byggebranchen som projektleder?

En af årsagerne til at det netop er dig jeg interviewer, er fordi du er blevet anbefalet som en dygtig byggeleder.

2. Hvorfor tror du, at du er blevet anbefalet som en dygtig byggeleder?
 - Største styrker i rollen som projektleder?
3. Kan du fortælle lidt om det projekt du arbejder på nu?
 - Hvad indebærer din rolle?
 - Ansvarsområder
 - Typisk dag forløber?
 - Nuværende projekt vs tidligere projekter? (Evt. boligbyggeri ift. anlæg, transport osv.)
4. Vigtigste mål i projektet? (Trekant: Tid, Økonomi, Kvalitet)
 - Største risici for ikke at nå målet?
 - Største udfordringer i at nå målet?
 - Hvad indebærer det for dig som byggeleder?
5. Kundens indflydelse, på dig som PL?
 - Erfaren kunde?
 - Utvetydig kunde?
6. UE'erne og leverandørerne?
 - Kontakt med dem?
 - Hvordan udvalgt? Haft indflydelse?
7. Hvor stort er dit team, og hvem består det hovedsageligt af? (Ingeniører, sekretærer, praktikanter)
 - Samme teams på projekter?
 - Indflydelse på valget af dine medarbejdere?
 - Kontakt med dit team?
8. Kontakt m. resterende af virksomhed?
 - Får du støtte?
 - Stilles krav?

Forlade dit projekt lidt, og spørge om noget lidt mere generelt.

9. Entreprenørfirmaer er på udkig efter projektledere, kræver de ofte "gode lederegenskaber". Hvad menes?

- Skolebænken / erfaring?
- 10. Vigtigste en projektleder bør kunne? Nævn nogle faktorer.
 - Skolebænken / erfaring?
- 11. Hvad er det sjoveste ved din funktion som projektleder?
 - Hvad er mindre sjovt?
 - Hvad motiverer dig til at udføre det mindre sjove?

Det sidste emne jeg vil komme ind på, er mere dybdegående omkring lederskab:

- 12. Hvilken rolle spiller "lederskab" for en byggeleder?
- 13. Eks. på situationer som kræver mere som leder?
 - Uddanne sig til at håndtere disse situationer?
 - Situationer hvor du fejlede som leder, set i bakspejlet? (Eksempel?)
- 14. Beskriv ledelsesstil? Eksempel til at understøtte dit svar?
 - Medarbejdere: Tre ledelseskompetencer der kendetegner din ledelsesstil?
 - Samme stil; Team / UE'ere?
- 15. Udvikling af ledelsesstil med tiden?
 - Hvad tror du, at det skyldes?
 - Noget du vil udvikle?
 - Kan din ledelse læres, eller kræves medfødte evner?
- 16. Motivering af medarbejdere? Eksempel?
- 17. *Alle ledere skal løse konflikter.* Eksempel på en konflikt du har løst fornyeligt?
- 18. Ville du ændre noget i byggebranchen, hvis du kunne?
 - Tænker du udvikling af processer og medarbejderne? Eksempel?
 - Drivkraft for fornyelse? Værdsætter der prøves noget nyt?
 - Mest markante ændring du har været skyld i, i byggeprocessen eller virksomheden?
- 19. Afslutning. Andet som du har lyst til at nævne?

ØVELSE

Persontypetest

B Persontypetest skabelon

PERSONTYPETEST

Sæt ét kryds per "modsætningspar". Når du sætter krydset, er det vigtigt, at du ikke tænker på de krav, som du har oplevet bliver stillet til dig privat eller i arbejdsmæssig sammenhænge, men i højere grad forsøger at anlægge fugleperspektiv på dig selv og spørge dig selv, hvad du egentlig foretrækker, når du frit kan vælge.

	SÆT ET X
Jeg får tit ny energi og nye tanker, når jeg er sammen med andre.	☐
Jeg får bedst ny energi og nye tanker af at være sammen med mig selv, fx når jeg læser en bog.	☐
Jeg foretrækker, at der er liv og mennesker omkring mig.	☐
Jeg foretrækker, at der er stilhed og ro omkring mig.	☐
Andre opfatter mig ofte som en eftertænksom person.	☐
Andre opfatter mig ofte som en spontan person.	☐
Jeg kan godt lide at gå i detaljer.	☐
Jeg holder mig helst til en overordnet plan.	☐
Når jeg skal fortælle andre om noget, der er sket, kan jeg ofte kun huske de store linjer.	☐
Når jeg skal fortælle andre om noget, der er sket, kan jeg ofte huske mange detaljer og fakta.	☐
Jeg er ofte mest optaget af, hvad der skal gøres her og nu.	☐
Jeg er ofte mest optaget af, hvad tingene kan udvikle sig til.	☐
Når jeg skal træffe beslutninger, baserer jeg dem ofte på en logisk, objektiv analyse.	☐
Når jeg skal træffe beslutninger, baserer jeg dem ofte på personlige værdianskuelser og holdninger.	☐
I diskussioner forholder jeg mig ofte mest analytisk til det, der bliver sagt.	☐
I diskussioner bliver jeg ofte meget involveret i det, der bliver sagt.	☐
Jeg bliver som regel ikke så let påvirket af andre personers sindstilstand.	☐
Jeg bliver som regel let påvirket af andre personers sindstilstand.	☐
Jeg kan godt lide at lave strukturer og planer.	☐
Jeg betragter planer og strukturer som en spændetrøje.	☐
Jeg arbejder bedst og mest effektivt under pres, og når jeg skal lave flere opgaver samtidigt.	☐
Jeg arbejder bedst og mest effektivt, når jeg kan planlægge og løse opgaverne i mit eget tempo, én ad gangen.	☐
Jeg har det bedst med megen frihed og trives fint, hvis det roder omkring mig.	☐
Jeg har det bedst, når der er orden og struktur omkring mig.	☐

Jeg foretrækker ofte at kommunikere ansigt til ansigt.	
Jeg foretrækker ofte skriftlig kommunikation.	
Jeg kan godt komme til at afbryde andre under en diskussion.	
Jeg lader som regel altid andre tale færdigt, før jeg siger noget.	
Når jeg arbejder, kan jeg godt lide at være i gang med flere opgaver samtidigt, som jeg skifter rundt imellem.	
Når jeg arbejder, vil jeg helst lave det færdigt, jeg er i gang med, før jeg går videre til den næste opgave.	
Jeg kan godt lide at beskæftige mig med noget mere abstrakt og teoretisk.	
Jeg kan godt lide at beskæftige mig med noget konkret og praktisk.	
Jeg forsøger ofte at finde frem til sandheden ved brug af objektive ræsonnementer.	
Jeg forsøger ofte at finde frem til det vigtigste ved brug af personlige informationer.	
Jeg lægger tit konsekvenserne for andre mennesker til grund for min beslutning.	
Jeg lægger tit principper, kriterier og logik til grund for min beslutning.	
Jeg kommer som regel altid før det aftalte tidspunkt.	
Jeg kommer som regel lige til tiden eller lidt senere end det aftalte tidspunkt.	
Jeg betragter i højere grad målet som en retningsviser.	
Jeg er meget besluttet på at nå præcis det mål, der er fastlagt.	
Jeg har ofte brug for at tænke over tingene, før jeg udtaler mig.	
Jeg har ofte brug for at tale om tingene, før jeg kan tænke dem igennem.	
Andre siger ofte, at jeg har et åbent kropssprog, der er nemt at læse.	
Andre siger ofte, at jeg har et lukket kropssprog, der er vanskeligt at læse.	
Når jeg skal lære noget nyt, foretrækker jeg at forstå de enkelte delelementer først, inden jeg sætter dem sammen til en helhed.	
Når jeg skal lære noget nyt, foretrækker jeg at forstå helheden først, inden jeg sætter mig ind i de enkelte delelementer.	
Jeg kan godt lide at se det store billede og at danne mig et perspektiv først.	
Jeg foretrækker beviser (fakta, eksempler) til at begynde med.	
Andre oplever, at jeg ofte lever mig ind i tingene.	
Andre oplever, at jeg ofte forholder mig distanceret til tingene.	
Jeg har det dårligt med konflikter og forsøger ofte at undgå dem.	
Jeg accepterer, at konflikter er en naturlig del af det at omgås andre mennesker.	
Jeg laver ofte skemaer og skriver lister som grundlag for mine handlinger.	

Jeg skriver lister og gule lapper for at gøre noget ved det senere (måske).	☐
Jeg holder af at organisere og ordne mine papirer i mapper.	☐
Jeg holder af at lægge mine papirer i bunker.	☐
Det ville være naturligt for mig at skulle arbejde sammen med mennesker hele dagen igennem.	☐
Det ville være naturligt for mig at skulle arbejde alene hele dagen.	☐
Jeg er ofte eftertænksom og stille for at kunne samle tankerne.	☐
Jeg tænker undertiden højt for at kunne samle mine tanker.	☐
Når jeg forklarer noget, refererer jeg ofte til konkrete eksempler.	☐
Når jeg forklarer noget, refererer jeg ofte til generelle begreber.	☐
Når jeg skal løse et problem, foretrækker jeg gerne at benytte en velkendt, gennemprøvet metode.	☐
Når jeg skal løse et problem, foretrækker jeg gerne at forsøge at finde nye løsningsmetoder.	☐
Det ville være naturligt for mig, at jeg i mit arbejde skulle bevare en distance og objektivt analysere situationen.	☐
Det ville være naturligt for mig, at jeg i mit arbejde skulle forholde mig til de menneskelige behov og værdier hos personerne omkring mig.	☐
Jeg forsøger at bevare et køligt overblik i de fleste situationer.	☐
Jeg forsøger at finde mit personlige standpunkt i de fleste situationer.	☐
Jeg kan bedst lide at få afsluttet opgaven og komme videre til den næste.	☐
Jeg kan bedst lide at vente med at afslutte opgaverne, så alle muligheder står åbne indtil sidste øjeblik.	☐
Når jeg skal lave en opgave, går jeg som regel i gang i sidste øjeblik, og laver den ofte først færdig, natten før den skal afleveres.	☐
Når jeg skal lave en opgave, går jeg som regel i gang i god tid og løser den hen ad vejen, så den er færdig i god tid, før den skal afleveres.	☐
I store forsamlinger taler jeg helst kun, når jeg bliver spurgt.	☐
I store forsamlinger siger jeg ofte min mening eller stiller spørgsmål.	☐
Andre siger, at jeg til tider taler for meget og giver for mange informationer.	☐
Andre siger, at jeg taler for lidt og giver for få informationer.	☐
Det ville være naturligt for mig, at jeg i mit arbejde skulle være fokuseret på fakta og detaljer dagen igennem.	☐
Det ville være naturligt for mig, at jeg i mit arbejde skulle komme op med nye idéer og muligheder dagen igennem.	☐

Jeg bliver ofte utålmodig eller fraværende, når møder udvikler sig til en diskussion af visionen, og tænker mest på, hvornår jeg kan komme i gang med at løse opgaverne.	☐
Jeg bliver ofte meget tændt og nærværende, når møder udvikler sig til en diskussion af visionen, og får lyst til at bidrage med mine tanker og idéer om mulighederne i fremtiden.	☐
Jeg har mest fokus på personerne, jeg omgås, og på deres reaktioner og behov.	☐
Jeg har mest fokus på opgaverne og arbejdet, der skal udføres.	☐
Jeg forsøger ofte at fremhæve det, som alle er enige om.	☐
Jeg er ofte hurtig til at analysere mig frem til det, som ikke stemmer.	☐
Jeg tager det mest, som det kommer.	☐
Jeg sætter pris på orden og klarhed.	☐
Det ville være naturligt for mig, hvis jeg dagen igennem skulle, følge en plan.	☐
Det ville være naturligt for mig, hvis jeg dagen igennem skulle tilpasse mig ændrede arbejdsvilkår.	☐
Jeg lytter og følger gerne med i det, der sker omkring mig.	☐
Jeg forsøger gerne at gå ind i mig selv, så jeg ikke forstyrres af det, der sker omkring mig.	☐
Jeg bruger ikke megen tid på sociale aktiviteter og snak.	☐
Jeg er altid synlig i sociale sammenhænge.	☐
Jeg sætter pris på at lave ændringer og variationer i mine arbejdsrutiner.	☐
Jeg sætter pris på at arbejde efter gennemprøvede procedurer.	☐
Jeg angriber ofte mine opgaver på en utraditionel måde.	☐
Jeg baserer min problemløsning på facts.	☐
Jeg er ofte interesseret i, hvordan tingene hænger sammen.	☐
Jeg er ofte interesseret i, hvorfor personerne reagerer som de gør.	☐
Jeg bliver til tider opfattet som værende upersonlig og kort for hovedet.	☐
Jeg bliver til tider opfattet som værende personlig og engageret.	☐
Jeg kan lide at lave procedurer for andre, men følger dem sjældent selv.	☐
Jeg kan lide at lave procedurer, som jeg også selv følger.	☐
Jeg organiserer og tilrettelægger nøje min arbejdsindsats.	☐
Jeg planlægger sjældent på forhånd hvordan jeg skal løse mine opgaver.	☐
Jeg falder let og ofte i snak med fremmede.	☐
Jeg er ofte tilbageholdende når jeg er sammen med andre.	☐
Jeg holder af at sidde i fred med mine tanker.	☐
Jeg snakker spontant løs når jeg er sammen med andre.	☐

Jeg tror mest på det håndgribelige og målbare.	
Jeg får ofte idéerne og ser mulighederne før andre.	
Jeg vurderer ofte tingene ud fra hvad der konkret kan lade sig gøre.	
Jeg kommer tit med originale indfald med mere abstrakte idéer.	
Jeg bliver ofte såret når jeg føler mig uretfærdigt behandlet.	
Jeg glemmer hurtigt problemer og modgang.	
Jeg undrer mig tit over andres måde at reagere på.	
Jeg er meget opmærksom på hvordan andre har det.	
Jeg foretrækker så få regler som muligt.	
Jeg foretrækker klare regler for hvordan jeg skal udføre mit arbejde.	
Jeg er et udpræget ordensmenneske.	
Jeg er ikke det store ordensmenneske.	

C Øvelsesskabelon

I øvelsen er nævnt 15 forskellige ledelseskompetencer. Du bedes give hver ledelseskompetence en karakter mellem 1-5, efter hvor vigtig du mener det er, at besidde kompetencen som byggeleder i entreprenørbranchen. Karakteren 1 gives hvis kompetencen ikke er vigtig og 5 hvis kompetencen er meget vigtig. Når alle kompetencer har fået en karakter, bedes du markere **A** ved de 5 du mener er **mest** vigtige, **B** ved de 5 næste og **C** ved de 5 **mindst** vigtige.

Kompetence

1	2	3	4	5	Markér
---	---	---	---	---	--------

Ansvarsbevidsthed

Tager tydeligt ansvar for den valgte kurs og matcher ord med gerninger for at opmuntre andre til at støtte den valgte kurs.

					A / B / C
--	--	--	--	--	-----------

Engagerende kommunikation

Engagerer andre og vinder deres støtte gennem skræddersyet kommunikation til hver målgruppe. Er imødekommende og tilgængelig.

					A / B / C
--	--	--	--	--	-----------

Følelsesmæssig modstandskraft (bevare overblikket)

Kan opretholde en stabil præstation i forskellige situationer. Bevarer fokus på den valgte kurs og behovet for at skabe bestemte resultater på trods af personlige udfordringer eller kritik.

					A / B / C
--	--	--	--	--	-----------

Indflydelse

Kan overtale andre til at ændre et synspunkt baseret på en erkendelse af deres position og genkendelse af behovet for at lytte til lederens perspektiv og begrundelse for forandring.

					A / B / C
--	--	--	--	--	-----------

Intuition

Når frem til klare beslutninger og gennemfører dem, på trods af ufuldstændige eller tvetydige oplysninger, ved hjælp af både rationelle og "intuitive" opfattelser.

					A / B / C
--	--	--	--	--	-----------

Kritisk analyse og vurdering

Samler relevante oplysninger fra en lang række kilder, overvejer kendsgerningerne, og identificerer fordele og ulemper. Har forsvarlig dømmekraft og bevidsthed om eventuelle følgevirkninger.

					A / B / C
--	--	--	--	--	-----------

Medmenneskelighed

Opmærksomhed på andre og tager højde for deres behov og meninger når beslutninger skal træffes, samt forslår løsninger til problemer og udfordringer.

					A / B / C
--	--	--	--	--	-----------

Motivation

Har drive og energi til at opnå klare resultater og gøre en forskel, som motiverer andre.

					A / B / C
--	--	--	--	--	-----------

Kompetence

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Markér

Ressourcestyring

Organiserer ressourcer og koordinerer dem effektivt. Etablerer klare mål og konverterer langsigtede mål til handlingsplaner.

--	--	--	--	--

A / B / C

Resultatorienteret

Viser en urokkelig beslutsomhed i at nå målene og gennemføre beslutninger.

--	--	--	--	--

A / B / C

Selvbevidsthed

Bevidsthed om egne følelser, kan genkende dem og kontrollere dem i alle situationer.

--	--	--	--	--

A / B / C

Selvstændiggørelse (af medarbejdere)

Giver medarbejdere selvstyre og opfordrer dem til at påtage sig udfordringer, løse problemer og udvikle deres egen ansvarlighed.

--	--	--	--	--

A / B / C

Strategisk perspektiv

Er opmærksom på det store perspektiv og de overordnede implikationer. Balancerer mellem korte- og langsigtede overvejelser og identificerer muligheder og trusler.

--	--	--	--	--

A / B / C

Udvikling

Opmuntrer medarbejdere til at tage endnu mere krævende opgaver, roller og ansvarsområder. Udvikler deres kompetencer og investerer tid og kræfter i at coache dem.

--	--	--	--	--

A / B / C

Vision og opfindsomhed

Er fantasifuld og innovativ. Har en klar vision for fremtiden og forudser konsekvenserne ifm. ændringer.

--	--	--	--	--

A / B / C

D Digitalt appendiks

D.1 Interviews

D.1.1 Interview 1

Se pdf-fil:

[Interview 1](#)

D.1.2 Interview 2

Se pdf-fil:

[Interview 2](#)

D.1.3 Interview 3

Se pdf-fil:

[Interview 3](#)

D.1.4 Interview 4

Se pdf-fil:

[Interview 4](#)

D.1.5 Interview 5

Hør lyd-filerne:

[Interview 5a](#)

[Interview 5b](#)

D.2 Øvelsesresultater

D.2.1 Øvelse 1

Se pdf-fil:

[Øvelse 1](#)

D.2.2 Øvelse 2

Se pdf-fil:

[Øvelse 2](#)

D.2.3 Øvelse 3

Se pdf-fil:

[Øvelse 3](#)

D.2.4 Øvelse 4

Se pdf-fil:

[Øvelse 4](#)

D.3 Persontypetest-resultater

D.3.1 Persontypetest 1

Se pdf-fil:

Persontypetest 1

D.3.2 Persontypetest 2

Se pdf-fil:

Persontypetest 2

D.3.3 Persontypetest 3

Se pdf-fil:

Persontypetest 3

D.3.4 Persontypetest 4

Se pdf-fil:

Persontypetest 4

BILAG

a Digitale bilag

a.1 Benyttede artikler

Find benyttede artikler i mappen:

BILAG Benyttede artikler

Litteratur

- Badger, Wiezel, Adams, og Bopp, 2010.** William W. Badger, Avi Wiezel, Daniel Adams, og Peter Bopp. *Construction Superintendents need Leadership*, 2010.
- Blanchard, Zigarmi, og Nelson, 1993.** Kenneth H. Blanchard, Drea Zigarmi, og Robert B. Nelson. *Situational Leadership After 25 Years: A Retrospective*, 1993.
- Bonebright, 2009.** Denise A. Bonebright. *40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development*, 2009.
- Brinkmann, 2011.** Svend Brinkmann. *Nekrolog: Steinar Kvale (1938-2008)*, 2011.
Downloadet: 07-10-2013.
URL: <http://kortlink.dk/czhv>.
- Covey, 2005.** Stephen R. Covey. *Den 8. vane*. ISBN: 978-87-607-1313-6, 1. udgave. Schultz Forlag, 2005.
- Dulewicz og Higgs, 2004.** Victor Dulewicz og Malcolm Higgs. *Assessing leadership styles and organisational context*, 2004.
- Dulewicz og Higgs, 2003.** Victor Dulewicz og Malcolm Higgs. *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles*, 2003.
- Energistyrelsen, 2013a.** Energistyrelsen. *Analyse af den danske byggesektor*, 2013a.
- Energistyrelsen, 2013b.** Energistyrelsen. *Baggrundsrapport for analyse af den danske byggesektor*, 2013b.
- Erhvervsministeriet, 2000.** Erhvervsministeriet. *Byggeriets fremtid - Fra tradition til innovation*, 2000.
- Everts, Pries, og Nijhuis, 2011.** Paul Everts, Frens Pries, og Steven Nijhuis. *Towards Agile Projectmanagement and Social Innovation in the Construction Industry*, 2011.
- Fuglsang og Olsen, 2004.** Lars Fuglsang og Poul Bitsch Olsen. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. ISBN: 87-78-67278-3, 2. udgave. Roskilde Universitetsforlag, 2004.
- Hansen og Straub, 2012.** Morten Juel Hansen og Mattias Straub. *Den gode byggeleders rolle og arbejdsmetoder i en dansk kontekst- og konsekvenser for uddannelsen*, 2012.
- Heltbech og Jacobsen, 1999.** Henning Heltbech og Jens Jacobsen. *Ledelse og Samarbejde*. ISBN: 87-00-31878-7, 1. udgave. Nordisk Forlag, 1999.
- Hersey og Blanchard, 1996.** Paul Hersey og Ken Blanchard. *Great Ideas: Revisiting the Life-Cycle Theory of Leadership*, 1996.

- Hersey og Blanchard, 1988.** Ralph E. Hersey og Theodore Blanchard. *Management of Organizational Behavior*. ISBN: 978-87-607-1313-6, 5. udgave. Englewood Cliffs, 1988.
- Herzberg, 1987.** Frederick Herzberg. *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, 1987.
- Hildebrandt, 2011.** Steen Hildebrandt. *Lederskab*. 2011. Downloadet: 22-10-2013, URL: <http://kortlink.dk/d3hd>.
- Hughes, Ginnett, og Curphy, 2011.** Richard Hughes, Robert Ginnett, og Gordon Curphy. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. ISBN: 978-00-710-8654-7, 7. udgave. McGraw-hill Education, 2011.
- Jessen og Weise, 2013.** Karin Jessen og Berit Weise. *Lederskab i praksisnært perspektiv*. ISBN: 978-87-7901-003-1, 1. udgave. L&R Business, 2013.
- Josephson, Lindström, og Luvö, 2012.** Per-Erik Josephson, Maria Lindström, og Bert Luvö. *Produktionsledarens roll och arbetssätt - konsekvenser för utbildningen*, 2012.
- Jørgensen, 2013.** Kirsten Jørgensen. *Indikatorer på det fejlfrie byggeri*, 2013.
- Jørgensen, Schultz, og Bonke, 2013.** Kirsten Jørgensen, Casper Siebken Schultz, og Sten Bonke. *Processer og metoder i det fejlfrie byggeri*, 2013.
- Knærkegaard og Sørensen, 2012.** Pia Lindkvist Knærkegaard og Henrik Bendixen Sørensen. *LEDERSKAB i perspektiv*. ISBN: 978-87-767-5761-8, 1. udgave. Hans Reitzels Forlag, 2012.
- Knærkegaard og Steenstrup, 2009.** Pia Lindkvist Knærkegaard og Henrik Steenstrup. *Ledelse i teori og praksis*. ISBN: 978-87-7675-511-9, 1. udgave. Academica, 2009.
- Kotter, 1997.** John P. Kotter. *I spidsen for forandringer*. ISBN: 87-7880-709-3, 1. udgave. Peter Asschenfeldts nye forlag, 1997.
- Kotter, 1990.** John P. Kotter. *Force for Change: How Leadership differs from Management*. ISBN: 978-00-291-8465-3, 1. udgave. Free Press, 1990.
- Kousholt, 2011.** Bjarne Kousholt. *Projektlederens værktøj*. ISBN: 978-87-571-2750-8, 1. udgave. Nyt Teknisk Forlag, 2011.
- Kvale, 2009.** Steinar Kvale. *InterView: En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. ISBN: 978-87-412-5198-1, 2. udgave. Hans Reitzel, 2009.
- Larsen, 2012.** Bøje Larsen. *Mening i galskaben - Oversigt over ledelsesteoriene*. ISBN: 978-87-574-2464-5, 2. udgave. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, 2012.
- Lundin og Söderholm, 1994.** Rolf A. Lundin og Anders Söderholm. *A theory of the temporary organization*, 1994.
- Maslow, 1943.** A. H. Maslow. *A Theory of Human Motivation*, 1943.

- McGregor, 1960.** Douglas M. McGregor. *The Human Side of Enterprise*, 1960.
- McLeod, 2013.** Saul McLeod. *Maslow's Hierarchy of Needs*. 2013. Downloadet: 05-12-2013, URL: <http://kortlink.dk/dcpa>.
- Müller og Turner, 2009.** Ralf Müller og Rodney Turner. *Leadership competency profiles of successful project managers*, 2009.
- Myers, 1995.** Isabel Briggs Myers. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. ISBN: 978-0-8910-6074-4, 2. udgave. Nicholas Brealey Publishing, 1995.
- Recker, 1991.** Linda Recker. *PAEI and Myers-Briggs Typologies*, 1991.
- Ringstad og Ødegård, 2004.** Hallvard E. Ringstad og Thor Ødegård. *Ledertyper*. 1. udgave. Brøgger Erhvervspsykologer, 2004.
- Robbins og Judge, 2012.** Stephen P. Robbins og Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. ISBN: 978-0-13-283487-2, 15. udgave. Pearson Education, 2012.
- Seaden og Manseau, 2010.** George Seaden og André Manseau. *Public policy and construction innovation*, 2010.
- Sharp, 1987.** Daryl Sharp. *Personality types: Jung's Model of Typology*. ISBN: 978-0-9191-2330-4, 1. udgave. INNER CITY BOOKS, 1987.
- Spradley, 1979.** James P. Spradley. *The Ethnographic Interview*. ISBN: 978-0-0304-4496-8, 1. udgave. Cengage Learning Inc, 1979.
- Storch og Søholm, 2009.** Jacob Storch og Thorkil Molly Søholm. *Teambaserede Organisationer i Praksis*. ISBN: 978-87-7706-460-9, 1. udgave. Psykologisk Forlag, 2009.
- Tannenbaum og Schmidt, 1973.** Robert Tannenbaum og Warren H. Schmidt. *How to Choose a Leadership Pattern*, 1973.
- Teknologisk Institut, 2007.** Teknologisk Institut. *Afsluttende evaluering af BygSoL-initiativet*. 2007. Downloadet: 06-01-2014, URL: <http://www.bygsol.dk>.
- Thurén, 2006.** Torsten Thurén. *Videnskabsteori for begyndere*. ISBN: 978-87-7357-657-1, 1. udgave. Rosinante Forlag, 2006.
- Trost og Jermiassen, 2010.** Jan Trost og Lise Jermiassen. *Interview i praksis*. ISBN: 978-87-412-5414-2, 1. udgave. Hans Reitzel, 2010.
- Tuckman, 1964.** Bruce W. Tuckman. *Developmental Sequence in Small Groups*, 1964.
- Winch, 2010.** Graham M. Winch. *Managing Construction Projects*. ISBN: 978-1-4051-8457-1, 2. udgave. Blackwell Publishing Ltd, 2010.
- Wittenkamp, 2012.** Camilla Wittenkamp. *De bedste byggeledere håndterer både teknik og mennesker*. 2012. Downloadet: 09-10-2013, URL: <http://kortlink.dk/czv3>.
- Zaccaro, 2007.** Stephen J. Zaccaro. *Trait-Based Perspectives of Leadership*, 2007.