



Norwegian
Business School

Denne filen er hentet fra Handelshøyskolen BIs åpne institusjonelle arkiv BI Open <https://biopen.bi.no>.

Den inneholder akseptert og fagfellevurdert versjon av artikkelen sitert under. Den kan inneholde små forskjeller fra den originale pdf-versjonen publisert i tidsskriftet.

Vaagaasar, Anne Live; Müller, Ralf Josef (2020), Balansert lederskap,

Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse. (07), 54-61.

<https://old.magma.no/balansert-lederskap>

Tidsskriftets forlag, Ecconas, tillater at siste forfatterversjon legges i åpent publiseringsarkiv ved den institusjon forfatteren tilhører.

Balansert lederskap: Integrasjon av vertikalt og horisontalt lederskap i prosjektteam

Sammendrag

Denne artikkelen diskuterer hvordan man kan kombinere vertikalt og horisontalt lederskap effektivt i prosjekter, altså hvordan lederskapet i prosjektet kan skifte mellom teammedlemmer og den formelt utpekte prosjektlederen avhengig av situasjonens krav. Vi konseptualiserer denne kombinasjonen av vertikalt og horisontalt lederskap som *balansert lederskap*. Et treårig, globalt forskningsprosjekt gir innsikt i *når* det er hensiktsmessig å skifte lederskapet i prosjektet mellom teammedlemmer og den formelt utpekte prosjektlederen og *hvordan* dette kan gjøres. Våre funn indikere at fem delprosesser sammen bidrar til balansert ledelse i prosjekter. Det er sentralt her hvordan prosjektleder identifiserer teammedlemmer som kan ta ledelsen og legger til rette for at dette skal kunne skje ved å dyktiggjøre og bemyndige dem, samt hvordan prosjektleder følger opp teammedlemmenes ledelse og tar tilbake ledelsen på en god måte. Avslutningsvis viser vi hva prosjektledere som ønsker balansert lederskap bør legge vekt på for å oppnå dette. Vi peker på sammenhengen mellom balansert ledelse, prosjektresultater og prosjektsuksess, samt hvordan balansert ledelse kan bidra til økt motivasjon og egenutvikling hos prosjektmedlemmer som får større ansvar og en mulighet for å teste ut ulike personers evne til å ta lederansvar.

1.0 Balansert lederskap i prosjekter

I denne artikkelen skal vi argumentere for hvordan lederskap kan balanseres mellom den formelt utpekte prosjektlederen og medlemmene i prosjektteamet da en slik balansering har positiv effekt på prosjektresultatene (Müller m. fl. 2018a). En slik balansering av lederskapet betyr at den formelt utpekte prosjektlederen avgir sin myndighet i perioder og lar andre medlemmer av teamet ivareta lederskapet. Dette er hensiktsmessig fordi lederskap i prosjekter er en kompleks og krevende oppgave. Dersom vi anerkjenner behovet for balansert lederskap, blir det interessant å følge denne prosessen hvor skiftene mellom prosjektleder og et eller flere medlemmer av teamet skjer, hva som kjennetegner denne prosessen og hva som betinger at slike skifter skal skje relativt hyppig og på en smidig måte.

Ledelse og lederskap har fått mye oppmerksomhet de siste 20 årene innen både praksis- og forskningsfeltet. Oppmerksomheten er stadig økende. Det er vanlig å vektlegge at lederskap kan gi stor merverdi ved å bidra til samhandling og arbeid med retning mot en organisasjons felles målsetninger (Bass & Riggo 2006; Yukl 2013). Prosjektledelse kan betraktes som å skape resultater gjennom andre (Aarseth et. al., 2015). Sentrale lederoppgaver blir da å bidra til felles forståelse av prosessen og målene, samt å fremme medarbeideres motivasjon for arbeidet. Mens det er bred enighet om at lederskap kan bidra signifikant til å øke organisasjoners prestasjoner, er det mindre enighet om hva lederskap egentlig er. Lederfunksjonen forstås ofte synonymt med en rent hierarkisk innretning (vertikal ledelse) hvor ledelse er de aktiviteter som en person, som er formelt utpekt som leder, bedriver for å påvirke oppgaver og relasjoner og derigjennom resultater (Hersey & Blanchard 1988). Basert på en slik personsentrert tilnærming til ledelse, blir det vesentlig å forske på personlighetstrekk, evner og atferd (Wood, 2005). Da blir spørsmål om hva som kjennetegner og betinger god lederatferd, eller lederstil som det ofte kalles, sentrale. For eksempel drøftes det hvordan en leders personlighet eller fortolkning av en situasjon påvirker lederstilen vedkommende anlegger. Lederstil inkluderer atferd rettet både mot oppgaveløsning og relasjoner (Aarseth 2014; Hersey & Blanchard 1988).

Innenfor prosjektfaget har utallige forskningsbidrag søkt å identifisere sammenhengen mellom prosjektlederens lederstil, situasjonens betingelser (oppgaver og relasjoner) og prosjektets prestasjoner i ulike sammenhenger. En mer oppgaveorientert lederstil retter oppmerksomheten mot å gjennomføre de oppgaver som skal løses, mens en relasjonsorientert lederstil retter oppmerksomheten mot samarbeid, gjensidig tillit, involvering og jobbtilfredshet (Hersey & Blanchard 2008). Et eksempel på en diskusjon som har pågått over mange år, er diskusjonen om når en lederstil som vektlegger oppgaveløsning gjennom transaksjoner i form av belønninger til teammedlemmene (transaksjonsledelse) bidrar til bedre resultater i prosjektet enn en lederstil hvor den ansatte settes i sentrum, inspireres og oppfordres til nytenkning (transformasjonsledelse) – og omvendt (se for

eksempel Aarseth et al. 2015; Hassan et al. 2017; Keegan & Den Hartog 2004; og Turner & Müller 2006). Basert på en utvikling i diskusjonen av prosjektleders lederstil, har anbefalingene vedrørende hvilke egenskaper og stil en prosjektleder bør ha, endret seg fra, forenklet sagt, anbefalinger om å være en tykk-hudet pragmatist (Hauschildt et al, 2000), til betoningen av emosjonelt sensitive og sosialt intelligente ledere som vektlegger de relasjonelle aspekter ved ledelse av prosjekter (Müller & Turner 2010). Det pekes på at det sentrale ved lederrollen i prosjekter er å inspirere og motivere medarbeiderne til å yte sitt beste for å skape leveranser som vil gi verdi for virksomheten i fremtiden (Shenhar 2015).

Det finnes andre tilnærminger til ledelse. Gradvis har forskningen pekt på at vi kan øke forståelsen av lederskap ved å flytte fokuset fra enkeltlederens kompetanser til hvordan han eller hun praktiserer (Carroll et al. 2008). Praksiser skapes i samhandling med andre og dermed blir det naturlig å følge *interaksjonen og relasjonene* for å forstå hvordan lederskap fortoner seg, snarere enn å se på den enkelte leders disposisjoner. Dette betyr at vi flytter fokuset fra lederen som person *til prosessen ledelse* – en prosess som skapes i samspillet mellom den formelt utpekte lederen og medarbeiderne (Hoskin 2007). Dette gjør ledelse til en distribuert prosess hvis ansvar kan sirkulere blant ulike teammedlemmer (horisontal ledelse) og prosjektlederen (Hackman 2002; Cox, Pearce & Perry 2003) i prosjekter avhengig av hva situasjonen krever. Dette betyr at flere bidrar til å definere retning og struktur for prosjektteamets arbeid, gir det mening og tar ansvar for prosessene (Hackman 2002, 2011).

Vi observerer også en gryende utvikling i praksis hvor teammedlemmer tar mer ansvar for ledelsen av oppgaver og prosesser i prosjektet. Vi tror denne tendensen vil forsterkes i fremtiden siden det synes å bidra til økt prosjektsuksess i mange sammenhenger (se for eksempel Lindgren og Packendorffs (2009) litteraturstudium som peker på slike sammenhenger). For eksempel har forskning vist at oppgaver med høy kompleksitet og relativt lavt tidspress ofte løses med bedre resultater når de løses gjennom lederskap som ligger i teamet (Lindgren & Packendorff 2009; Müller et al. 2018a). Fra perspektivet ledelse som prosess blir det sentralt å forske på hvordan aktiviteter, prosesser og utviklingen av relasjoner påvirker samspillet mellom de ulike medlemmene av prosjektteamet, og hvordan denne innflytelse påvirker den enkeltes evne til å ta lederskap for oppgaveløsning og relasjoner.

Dessverre diskuteres ledelse i prosjekter svært ofte fra enten en vertikal og personorientert tilnærming (prosjektlederrollen) eller fra en horisontal tilnærming hvor man er utelukkende opptatt av ledelsesprosesser i teamet (eksempelvis autonome team). Siden forskning har pekt på styrker (og svakheter) ved begge formene for ledelse i prosjekter, ønsket vi å bringe dem sammen (Müller et al. 2018a). Vi introduserte derfor konseptet *balansert ledelse* for å favne både vertikal og horisontal ledelse, samt hvordan man kan legge til rette for å skifte mellom dem betinget av kjennetegn ved

prosjektets oppgaver og relasjoner på ulike tidspunkter i prosjektgjennomføringen. Med vertikal ledelse mener vi at lederskapet ivaretas av prosjektleder og med horisontal ledelse mener vi at lederskapet ivaretas av et teammedlem som er innstilt av prosjektleder for å besørge dette (Müller et al. 2018a). Balansert ledelse referer til dynamiske skifter mellom lederskap ivaretatt av prosjektleder og et eller flere medlemmer av prosjektteamet for å oppnå de resultater man ønsker seg i prosjektet (Müller et al. 2018a).

Hvorfor balansert ledelse i prosjekter? Det viktigste argumentet for å etterstrebe at ledelsen skifter mellom prosjektleder og medlemmene i prosjektteamet er erkjennelsen av at mange av samtidens prosjekter kjennetegnes ved stor kompleksitet. Det fordrer økt tilgang på ulike kompetanser samt evnen til å lede både sak og person for å gjennomføre dem på en god måte og skape gode resultater. Samtidig ser vi at prosjektteam i økende grad er satt sammen av mennesker med høy kompetanse og som representerer ulike typer kompetanser (Sankaran et al. 2020). I slike team kan koordineringen og samlede prestasjoner bedres ved at man utnytter den enkelte deltakers styrker forbundet med ledelse (Burke et al. 2003). Altså, jo mer kompleks oppgaven er, jo mindre relevant er det med bare vertikal ledelse og jo mer relevant er det med delt og balansert ledelse (O'Toole et al., 2003) i prosjektet (Müller m. fl. 2018a). Det gir en bedre match mellom prosjektets behov og teamets kompetanse. Det øker muligheten for å skape bedre resultater, samtidig som det kan bidra til økt trivsel og læring for prosjektteammedlemmene (Chiocchio et al. 2015). Videre er balansering av lederskap, utfra et mikroperspektiv, en måte å teste ut potensielle kandidater for fremtidige lederroller, gi medarbeidere mulighet for å teste og utvikle seg selv. I tillegg kan man argumentere for balansert ledelse utfra et mer demokratisk argument, siden denne ledelsesformen er en mekanisme for å overkomme formelle, byråkratiske grenser ved å muliggjøre at lederskap plasseres der hvor det er mest passende for å løse oppgaver i prosjektet.

2.0 Kort om forskningsprosjektet

Vi har arbeidet med et større globalt forskningsprosjekt som hadde følgende hensikter:

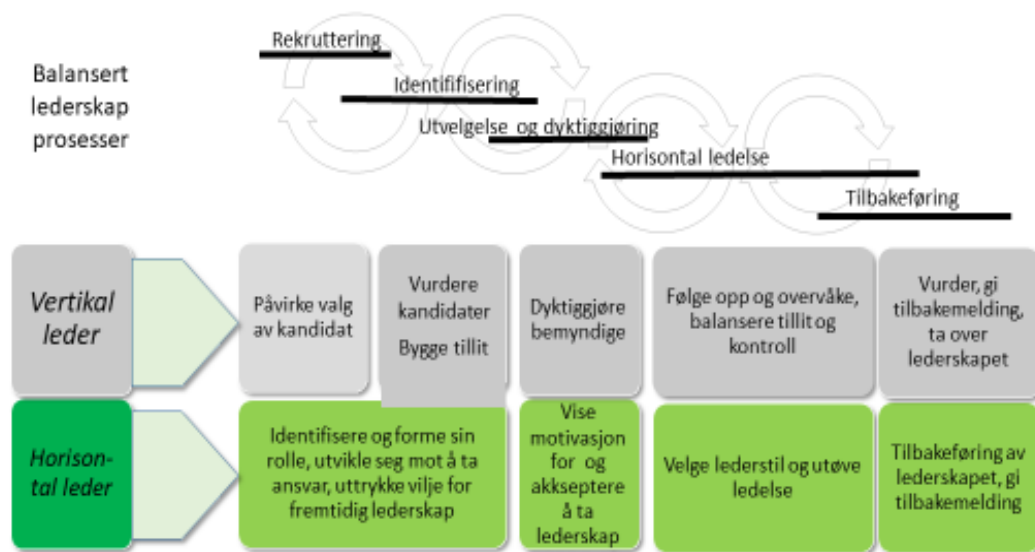
- å identifisere karaktertrekk ved vertikal og horisontal ledelse og hvordan disse to ulike formene kan balanseres i prosjekter for å bidra til at prosjektledere kan bruke dette på en systematisk og hensiktsmessig måte i prosjektgjennomføring.
- å identifisere det kvantitative omfanget av de ulike ledelsesformene, både individuelt og kombinert, for å bedømme deres innvirkning på prosjekt suksess.

- å utvikle et rammeverk for anbefalte praksiser – anbefalte kombinasjoner av personsentrert og i ulike, spesifiserte situasjoner, og med det kunne identifisere de kontekstuelle variabler som betinger om ulike kombinasjoner av de to ulike ledelsesformene bidrar til prosjektsuksess. Denne artikkelen basere på funn fra et globalt forskningsprosjekt, med 54 feltstudier (flere i Norge) og en global survey.

Prosjektet inkluderer casestudier fra Australia, Canada, Kina, Litauen, Sør Afrika, Norge, Sverige, og Nederland. Det ble utført 54 casestudier (249 intervjuer), på tvers av ulike bransjer og sektorer. Innsiktene som disse case studiene ga ble testet ut i en global spørreundersøkelse. Basert på de funnene vi gjorde, har forskningsteamet publisert 17 vitenskapelige artikler, samt flere bokkapitler og en rekke andre publikasjoner.

3.0 Fem steg mot balansert lederskap i prosjekter

I dette forskningsprosjektet fremkom det at balansert ledelse kjennetegnes ved følgende fem delprosesser (fremstilt i figur 1). De tre første er rekruttering, identifisering, utvelgelse og dyktiggjøring av kandidater i prosjektteamet som kan ta lederskap (teammedlemmer). Den fjerde delprosessen referer til at et teammedlem ivaretar lederskapet og prosjektleders oppfølging av ham eller henne, mens den femte delprosessen refererer til tilbakeføring av lederskapet til prosjektleder. Disse delprosessene får sin form gjennom interaksjonen mellom prosjektleder og de potensielle lederkandidatene, men her omtaler vi dem mest fra et prosjektlederperspektiv. Det er fordi det er prosjektleder som formelt utpekt leder, som midlertidig må avgi myndighet til et eller flere teammedlemmer. Som vår forskning viser, er det oftest prosjektleder som initierer den overordnede prosessen hvor ledelsen skifter mellom den vertikale og de horisontal lederne. Figur 1 viser at de fem delprosessene i balansert ledelse gjentakende sykluser, og de kan gjentas en rekke ganger i prosjektforløpet – hver gang situasjonen legger til rette for at et teammedlem kan ta ledelsen. Den nedre delen av figuren viser de ulike oppgavene som henholdsvis den vertikale og den horisontale lederen gjør knyttet til hver av de fem delprosessene.



Figur 1, Fem delprosesser i balansert ledelse.

Den første delprosessen er *rekruttering* av ressurser til teamet – altså det at nye medlemmer trer inn i teamet. Rekruttering av ressurser til teamet kan skje på ulike tidspunkter gjennom hele prosjektforløpet – og på ulike måter (Sankaran m. fl. 2020). En svakhet ved mye av forskningen på hvordan man rekrutterer medlemmer til prosjektteam er at den forutsetter at alle medlemmene rekrutteres samtidig, mens det i praksis ofte skjer sekvensielt. Teammedlemmer rekrutteres avhengig av ressursbehov (Pinto 2017) og endret behov for kompetanse underveis i prosjektet – for eksempel grunnet usikkerhet som inntreffer (Chiocchio et al. 2015). Vi fant at selv om prosjektledere uttrykker sterkt behov for å sette sammen prosjektteamet sitt selv, ble medlemmene stort sett del av teamet ved at linjeledere eller folk med HR-ansvar utpekt dem. I de fleste tilfellene hadde prosjektleder ikke myndighet til å sikre seg de ressursene han eller hun synes ville være passende. Blant de studerte casene verden over hadde prosjektledere i Norge større påvirkning på teamsammensetningen enn prosjektledere i andre deler av verden. Vi fant også at prosjektledere som kunne påvirke valg av ressurser når de rekrutterte ressurser et stykke ut i prosjektets gjennomføring ofte så etter potensielle lederkandidater (Sankaran m.fl. 2020).

Den andre delprosessen, *identifisering*, referer til den prosessen hvor prosjektleder sammenholder sin forståelse av de ulike oppgavene og prosessene som skal ivaretas med forståelsen av de ulike

teammedlemmenes evne til å ta ledelse for ulike oppgaver og prosesser (Müller m. fl. 2018b). Vi fant at dette skjer på flere måter. Ofte peker prosjektleder på potensielle lederkandidater basert på egen erfaring eller at de har hørt av andre at denne kandidaten har prestasjoner som tilsier at vedkommende kan ivareta lederskapet på en god måte. Identifisering skjer også ved at teammedlemmer gir eksplisitt ønske om å ta ledelse for oppgaver og prosesser. I mange av prosjektene fant vi en mer subtil prosess som startet relativt raskt etter at teammedlemmet ble en del av prosjektet gjennom at prosjektleder etablerte et tillitsbasert forhold til vedkommende som etterfølges av en interaksjon preget av åpen dialog hvor teammedlemmet gradvis identifiseres som en potensiell leder i prosjektet. Vi fant at prosjektledere ser etter ulike egenskaper når de identifiserer potensielle ledere, men vektlegger klart sterkest at kandidatene har kompetanse knyttet til oppgaven eller prosessen, samt at opplevelsen av at teammedlemmet er til å stole på. Prosjektledere vektlegger også om den oppgaven eller prosessen det er snakk om å lede ligger nært opp til medarbeiderens andre ansvarsområder. I tillegg fremhever mange prosjektledere at de er opptatt av medarbeiderens motivasjon for lederskap. I en del tilfeller vurderer prosjektledere også om det er enkelte teammedlemmer som fortjener en belønning og om det å ta ledelse kan virke som en belønning for ham eller henne.

Våre funn viser at i den aktuelle utvelgelsen blant de identifiserte kandidatene gjør prosjektleder mer eller mindre bevisste grep for å legge til rette for at teammedlemmet faktisk tar over stafettstaven for en periode. Vi så at de potensielle lederkandidatene ofte fikk mer informasjon slik at de kunne kjenne og forstå prosessene bedre, samt eksplisitte oppfordringer om å ta lederansvar. Prosjektlederne opptrådte støttende og ga mye ros (Yu m. fl. 2018). Vi fant at prosjektlederne i denne delprosessen var mest opptatte av at lederkandidaten(e) utvikler forståelse for hva prosjektet trenger og hvordan han/hun kan bidra i prosjektet, samt at kandidatene opplevde det som håndterlig å ta et større ansvar. Vi så også at prosjektledere ofte tok grep for å tydeliggjøre oppgaven og avgrense den, for eksempel ved å tydelig definere en prosess og/eller tidsperiode som teammedlemmet skal ivareta ledelsen. Oppgaven ble også avgrenset ved at det midlertidig lederskapet ble definert som en rolle i prosjektet eksempelvis, nestkommanderende, delprosjektleder, ansvarlig kontroller eller ansvarlig planlegger.

Den fjerde prosessen referer til at teammedlemmet har ledelsen. Teammedlemmet må velge lederstil og prosjektleder følger opp hvordan teammedlemmet ivaretar lederskapet. Prosessen starter i det øyeblikket teammedlemmet overtar lederskapet for en oppgave eller en prosess. I flertallet av tilfellene dreide dette seg om å ta ledelsen for tekniske prosesser og prosesser rettet mot interessentgrupperinger som et gitt teammedlem hadde spesiell kjennskap til. Bare ved et fåtall av anledninger fant vi at lederskapet ble fullt ut vertikalt når det gjaldt prosesser av politisk karakter eller prosesser med relativ stor innvirkning på de overordnede rammebetingelsene for prosjektet. Det er

mange grunner til at prosjektlederne gir stafettpinnen til et teammedlem. En viktig årsak er deres tro på at det er verdifullt for å støtte, utvikle og engasjere og motivere medarbeideren. En annen grunn er at det flytter lederskapet og beslutningsmyndighet nærmere oppgaveløsningen og det arbeidet som utføres og kan gi bedre løsninger. Mange ganger legger også prosjektleder til rette for vertikal ledelse for å redusere egen arbeidsmengde. Uavhengig av hvilken type prosess teammedlemmet ble gitt ansvar for å lede, fant vi at prosjektleder tydelig fulgte opp teammedlemmets ledelse. Så selv om prosjektleder har gjort seg selv til underordnet i den prosessen teammedlemmet ivaretar ledelsen for, viser våre funn at han eller hun ofte følger godt med på hva teammedlemmet gjør og vurderer om han/hun skal fortsette å ha ledelsen eller om prosjektlederen må terminere det. Vi fant altså at prosjektledere som søker å balansere ledelsen ofte hadde høy grad av tillit til sine medarbeidere noe som reduserer transaksjonskostnadene mellom den vertikale og horisontale lederen når sistnevnte ivaretar lederskapet, samtidig som førstnevnte balanserer denne tilliten med en overordnet kontrollfunksjon. Forskning på relasjonen mellom tillit og kontroll viser komplekse sammenhenger hvor disse to styringsmekanismene. Noen ganger er de substitutter som kan erstatte hverandre (Das & Teng 2001), for eksempel at høy grad av tillit gjør at man kan redusere bruken av kostbare kontrollmekanismer. Andre ganger er tillit og kontroll komplementære mekanismer i betydningen av at de understøtter hverandre. For eksempel, ved å etablere en prosess som styrer hvordan kunnskapsdeling skal foregå indikerer man også vilje til og forventning om at nettopp kunnskapsdeling skal skje (Zimmermann & Ravishankar 2014). Selv om tillit viste seg sentralt for å balansere lederskapet i prosjekter, synes tillit og overordnet kontroll å være komplimentære mekanismer for balansering av lederskapet.

Den siste delprosessen omhandler overgangen fra vertikal til horisontal ledelse eller skiftet fra en vertikal leder til en annen vertikal leder i prosjektteamet. Dette skjer når oppgaven eller prosessen et teammedlem ledet er ferdigstilt. Det kan også skje tidligere dersom prosjektleder finner at teammedlemmet ikke tar ledelse i tråd med hva prosjektleder synes er hensiktsmessig eller ved at teammedlemmet selv ikke kan/ønsker å ivareta dette ansvaret lengre. Denne overgangsprosessen innebærer ofte refleksjon og tilbakemeldinger. I forlengelsen av denne prosessen kan den vertikale lederen få lederansvar for andre prosesser i prosjektet eller bare ta del i teamet som de andre teammedlemmene.

4.0 Hva bidrar til at man balanserer vertikal og horisontal lederskap i prosjekter?

I vår forskning fant vi at balansert ledelse i prosjekter betinges av flere ulike faktorer. For det første er det vesentlig at den vertikale lederen har en positiv holdning til å dele ledelsen for oppgaver og prosesser i prosjektet, siden han eller hun må legge til rette for dette og være komfortabel med å avgi

beslutningsmyndighet for en periode. Våre funn viser at de lederne som hadde en positiv holdning til balansert ledelse også uttrykte høy grad av tillit til medlemmene i prosjektteamet. Tillit viser seg å være spesielt viktig i den delprosessen hvor prosjektleder velger ut hvem som kan ta vertikal ledelse og ikke minst når teammedlemmet ivaretar ledelsen. Tilliten kommer til syne i at medarbeiderne aktivt bemyndiges til å ta på seg lederansvar (empowerment). Bemyndigelse har to viktige aspekter. Et aspekt er strukturelle grep for å utvide ansvarsområdet og autonomien til medarbeideren (Kirkman & Rosen 1999). Det er autonomi i form av opplevd uavhengighet, i form av å bestemme hvordan og i hvilken rekkefølge arbeidet skal utføres er sentralt for at teammedlemmer skal ta økt ansvar (Hackman & Oldham 1980). Delegering er et viktig strukturelt grep for å øke denne autonomien. Et annet grep kan være tydelig å gi teammedlemmet myndighet til å handle uten å konsultere prosjektleder (Sharma & Kirkman 2015). Gjennom å opptre konsulterende kan prosjektleder også bidra til en gradvis bemyndigelse av teammedlemmene (Chen et al. 2011). Medarbeiderne gis frihet og får ansvar for oppgaveløsning uten prosjektleders aktive innblanding, har ofte gode effekter på engasjement og ytelse (Amundsen og Martinsen 2014) og er sentralt for at medarbeiderne også kan stå opp og ta lederskap. Et annet aspekt ved bemyndigelse er det som ofte refereres til som dyktiggjøring eller psykologisk bemyndigelse (Conger & Kanungo 1988). Dette aspektet handler om å legge til rette for at medarbeidere skal oppleve mestring når ansvarsområdet utvides. Da må han/hun få opplevelsen av å være kompetent, ha høy grad av autonomi og innflytelse, og at det arbeidet vedkommende utfører er meningsfylt (Chen et al. 2007; Maynard et al. 2012). Strukturell og psykologiske bemyndigelse er nært forbundet. Det strukturelle aspektet er nødvendig men ikke tilstrekkelig for det psykologiske aspektet. Det er fordi dyktiggjøring handler mye om å skape et inspirerende, utfordrende og støttende arbeidsmiljø for medlemmene i prosjektteamet. Prosjektleder kan bidra til dette gjennom en støttende lederstil (Dysvik & Kuvaas 2012) hvor det er sentralt å komme det enkelte teammedlemmet i møte se hva han/hun motiveres av og opplever som mestringssituasjon; gi konkrete og konstruktive tilbakemeldinger, samt aktivt å etterspørre hvordan lederen kan bidra til at det enkelte teammedlem lykkes.

Vi fant også at en viktig betingelse for balansert lederskap er utviklingen av en felles forståelse i teamet av hvem som er bemyndiget og dyktiggjort til å ta ledelse (hvem er i førersetet) (Sharma & Kirkman, 2015), samt en velutviklet og felles forståelse av hvem som kan bidra med hva i det arbeidet som nå skal skje i prosjektet (Johnsen et al. 2007). Prosjektledere som var opptatte av å balansere ledelsen uttrykte at de var opptatte av å skape en slik felles forståelse. De la stor vekt på å arbeide med informasjonsdeling og tydeliggjøring av historikken knyttet til beslutningsprosesser og annet felles arbeid for å fremme denne felles forståelsen i teamet. De uttrykte også at arbeid med å tydeliggjøre visjoner, hensikt og målsettinger var sentralt for dem for å skape felles forståelse i teamet og derved

bidra til at teammedlemmene kunne ivareta lederskap (Drouin, Vaagaasar, Sankaran og Müller, under vurdering for publisering).

Vår forskning viser også at bruken av balansert ledelse til dels er betinget av prosjektledelsesmetodikk (som igjen til dels henger sammen med bransjer og type av prosjekter). For eksempel foretrekker man ofte i større bygg- og anleggsprosjekter en fasebasert gjennomføringsmetodikk (ofte med beslutningsporter) kombinert med mer vertikal ledelse, mens prosjekter som baserer seg på en smidige metodikk, som eksempelvis Scrum, ofte kombinerer dette med horisontal ledelse. I prosjekter hvor man kombinerer flere metodikker (ofte tilfellet i IT- og produktutviklingsprosjekter) legger man ofte også til rette for å balansere vertikal og horisontalt lederskap (Drouin, Vaagaasar, Sankaran og Müller, under vurdering for publisering).

5.0 Konklusjon

Vår forskning viser at ledelse i prosjekter kan skifte effektivt mellom prosjektleder og teammedlemmer avhengig av hva situasjonen krever. Den peker på at dette skjer når prosjektleder aktivt legger til rette for det og er villig til midlertidig å avgi myndighet. Våre funn peker på fem delprosesser som inngår i balanseringen av lederskap samt betingelser som fremmer balansert lederskap.

Vårt forskning bidrar til den teoretiske utviklingen av lederskapsdimensjonen i prosjekter ved å konseptualisere balansert lederskap og identifisere og redegjøre for de elementer som inngår i denne prosessen og deres kjennetegn. Etter årtiender med drøftinger av lederskap i prosjekter enten fra det vertikale eller horisontale perspektivet bringer vi disse to ledelsesformene sammen og viser hvordan de kan kombineres.

Praktiske implikasjoner av vår forskning er en økt bevissthet om og anerkjennelse av lederskap som prosess som, snarere enn bare den formelt utpekte lederrollen, samt råd for hva prosjektleder kan gjøre for legge til rette for at dette skal skje.

Vår tilnærming til lederskap i prosjekter er tungt forankret i den spesifikke konteksten av prosjekt, mens ledelse i prosjekter ofte drøftes basert på ledelsesteorier utviklet for funksjonelle organisasjoner. Fremtidig forskning bør utdype og nyansere betingelsene for balansert lederskap og trekk ved de 5 delprosessens som inngår på tvers av ulike typer prosjekter og omgivelser de inngår i.

Referanser

- Aarseth, W. (2014). Project Management-A New Mindset for Success. *Collaborative Business and Global Mindset*. Fagbokforlaget, Trondheim.
- Aarseth, W., Rolstadås, A., & Klev, R. (2015). *Lederskap i prosjekter*. Fagbokforlaget.
- Amundsen, S. & Ø.L. Martinsen (2014). "Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale." *The leadership quarterly* 25.3 (2014): 487-511.
- Bass, B.M. & R.E. Riggio (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Burke, C. S., Fiore, S. M., & Salas, E. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* (pp. 103–122). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Carroll, B., Levy, L., & Richmond, D. (2008). Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4), 363-379.
- Chen, G., Kirkman, B.L., Kanfer, R., Allen, D. & Rosen, B. (2007). Multilevel Study of Leadership, Empowerment, and Performance in Teams, *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(2), 331–346.
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541.
- Chiocchio, F., Kelloway, E. K., & Hobbs, B. (2015). *The Psychology and Management of Project Teams*, Oxford University Press: Oxford.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Das, T.K. and Teng, B. (2001) 'Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework', *Organization Studies*, Vol. 22 No. 2, pp. 251-283.
- Drouin, N., Muller, R. & Sankaran, S. & Vaagaasar, A.L.V (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: Empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 11, No. 4, pp. 986-1006.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651-664.
- Hauschildt, J., Keim, G., & Medcof, J. W. (2000). Realistic criteria for project manager selection and development. *Project Management Journal*, 31(3), 23-32.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 67–102). Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hassan, M. M., Bashir, S., & Abbas, S. M. (2017). The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership. *Project Management Journal*, 48(2), 74-87.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behaviour*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Johnson, T. E., Lee, Y., Lee, M., O'Connor, D. L., Khalil, M. K., & Huang, X. (2007). Measuring sharedness of team-related knowledge: Design and validation of a shared mental model instrument. *Human Resource Development International*, 10(4), 437-454.

Keegan, A. E., & Den Hartog, D. N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International journal of project management*, 22(8), 609-617.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Leach, D. J., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (2003). The effect of empowerment on job knowledge: an empirical test involving operators of complex technology. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 76(1), 27-52.

Lindgren, M. & J. Packendorff (2009). Project leadership revisited. Towards distributed leadership perspectives in project research, *International Journal of Project Organisation and Management*, 1(3): 285–308.

Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management review*, 11(3), 585-600.

Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., Donsbach, J.S. & Alliger, J.M. (2013). 'Achieving optimal team composition for success', In E. Salas (Ed.) *Developing and Enhancing High-performance Teams and Advice*, Jossey Bass, San Francisco, CA, 520-551.

Maynard, M. T., Mathieu, J. E., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2012). Something(s) old and something(s) new: modeling drivers of global virtual team effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(3), 342–365.

Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Nikolova, N., Vagaasaar, A, L. (2015). The socio-cognitive space for linking horizontal and vertical leadership, APROS/EGOS 2015 conference, Sydney, December, 8

Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Vaagaasar, A_L., Bekker, M.C. & Jain, K. (2018a). A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 83-94

Müller, R., Zhu, F., Sun, X., Wang, L., & Yu, M. (2018b). The identification of temporary horizontal leaders in projects: The case of China. *International Journal of Project Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 95–107.

O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler III, E.E. (2003). 'The promise and pitfalls of shared leadership: When two (or more) heads are better than one', In Pearce, C.L. (Conger, J.A. (Eds.). *Shared leadership: Reframing the how's and whys of leadership*, Sage: Thousand Oaks, CA, 250-267.

Pinto, J. (2017). Viewing team selection through a temporal lens, *Organizational Psychology Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 171-194.

Sankaran, S., Vaagaasar, A. L., & Bekker, M. C. (2020). Assignment of project team members to projects: Project managers' influence strategies in practice. Under publisering i *International Journal of Managing Projects in Buiseness*.

Shenhar, A. (2015). What is strategic project leadership?. *Open Economics and Management Journal*, 2(1).

Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.I. & Cohen, D. (2012). Teams are changing; Are research and practice evolving fast enough? *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 5 No. 2012, pp. 2-24.

Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-7.

Yu, M., Vaagaasar, A.L., Müller, R., Wang, L., & Zhu, F. (2018). Empowerment: the key to horizontal leadership in project teams. *International Journal of Project Management*, Vol. 36, No. 7, pp 992-1006.

Wood, M. (2005). The fallacy of misplaced leadership. *Journal of management studies*, 42(6), 1101-1121.

Yukl, G. A. (2013). Leadership in organizations (Global ed.). Essex: Pearson.

Zimmermann, A. & Ravishankar, M.N. (2014) 'Knowledge transfer in IT offshoring relationships: the roles of social capital, efficacy and outcome expectations', *Information Systems Journal*, Vol. 24 No. 2, pp. 167-202.