



Kandidatuppsats
FEK 581
VT 2004

Att skapa gruppeffektivitet i en projektmiljö

Gruppmedlemmar:

Alexander Adolfson
Kristina Roce
Klaus Scherrer

Handledare:

Nikos Macheridis

Förord

Inledningsvis vill vi tacka de personer som har ställt upp för en intervju. Tack vare att dessa personer som har avsatt sin tid och kommit med värdefulla lärdomar har det också varit möjligt för oss att skriva vår kandidatuppsats. Tack till Stefan Bernsson på Id kommunikation ab, Sarah Jelvefors på Onside Tv-produktion AB, Tomas Olofsson på Innova Enterprise, vill även rikta vårt tack till den person och det företag som har valt att vara anonyma.

Vi vill också rikta vår tacksamhet till Nikos Macheridis, vår handledare som har bidragit med givande handledning och inspiration för vårt arbete.

Lund den 2 juni 2004

Författare:

Alexander Adolfson

Kristina Roce

Klaus Scherrer

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Att skapa gruppeffektivitet i en projektmiljö.
Seminariedatum:	2004-06-04
Ämne/Kurs:	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
Författare:	Alexander Adolfson Kristina Roce Klaus Scherrer
Handledare:	Nikos Macheridis
Nyckelord:	Projekt, projektgrupper, gruppeffektivitet, projektlivscyklen, projektledare.
Syfte:	Syftet med våran uppsats är att studera huruvida olika verktyg kan användas av en projektledare för att skapa samt bibehålla gruppeffektiviteten i projektets olika faser.
Metod:	Vi har utgått ifrån befintlig teori för att ge läsaren en förståelse för det ämnesområde som vi har valt. I teorin presenterar vi först begreppen projekt, projektledare och projektets olika faser för att sedan sammankoppla detta med gruppeffektivitet och våra valda verktyg. Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med fyra olika projektledare, som samtliga har mångårig erfarenhet av projektledning. I vår analys kopplar vi sedan samman teori och empiri.
Slutsats:	De slutsatser vi har gjort efter vår studie är att samtliga våra valda verktyg har en stark inverkan på grupp-effektiviteten samt att de går att koppla till, i vissa fall en specifik fas, men i andra fall har verktyget en stor inverkan på hela projektet. Efter vår gjorda studie har vi också dragit slutsatsen att mycket av grundstenarna för gruppeffektivitet skapas i inledningsfasen.

Abstract

- Title:** To create groupefficiency in a project environment.
- Seminar date:** 2004-06-04
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Alexander Adolfson
Kristina Roce
Klaus Scherrer
- Advisor:** Nikos Macheridis
- Key words:** Project, projectgroups, groupefficiency, projectlifecycle, projectmanagement.
- Purpose:** The purpose of our paper is to studie which different tools a projectleader can use to create and retain groupefficiency in the different phases of a project.
- Methodology:** We have used existing theory to give the reader an understanding about the subjectarea of our essay. In the theory we first present the concept of the terms project, projectleader and the different phases of a project. Then we have done a connection between these terms and groupefficiency and our chosen tools. We have also interviewed four different projektleader who all have many years of experience in projectleading. In our analysis, we bring forward the connection between our theoretical and empirical study.
- Conclusions:** The conclusions we have done in our essay are that all of our chosen tools have a strong impact on group-efficiency and that some of them can be connected to a specific phase, while others can be connected to all phases of a project. We have also done the conclusion that the base for groupefficiency is shaped and created in the phase of opening.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
1.1 PROBLEMFÖRMULERING	8
1.2 SYFTE	8
2. METOD	9
2.1 INTRODUKTION	9
2.2 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
2.3 VAL AV VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	13
2.4 VAL AV METOD	13
2.5 VAL AV PROJEKTLEDARE	14
2.6 INFORMATIONSSAMLING	15
2.7 AVGRÄNSNINGAR	16
3. TEORI	17
3.1 GRUPPER	17
3.2 PROJEKT	18
3.3 PROJEKTLEDAREN	19
3.2.1 Projektledarens uppgifter	19
3.2.2 Projektledarens olika roller	20
3.4 GRUPPEFFEKTIVITET	21
3.5 PROJEKTETS LIVSCYKEL	23
3.5.1 Definitionsfasen	24
3.5.2 Planeringsfasen	25
3.5.3 Genomförandefasen	25
3.5.4 Reflektionsfasen	26
3.5.5 Effektivitets problem i projektlivscykeln	26
3.6 VERKTYG	28
3.6.1 Projektledarens verktyg	28
3.6.2 Rekrytering	28
3.6.3 Sociala aktiviteter	29
3.6.4 Att förebygga konflikter	31
3.6.5 Konflikthantering	32
3.6.6 Belöningsystem	34
3.6.7 Kommunikation	35
3.7 SAMMANVÄVNING AV TEORI	38
3.7.1 Effektivitet i projektlivscykeln	41
4. EMPIRI	45
4.1 FÖRETAGS- OCH PROJEKTLEDARPPRESENTATION	45
4.1.1 Id kommunikation ab	45
4.1.2 Företag X	46
4.1.3 Innova Enterprise	46
4.1.4 Onside Tv-produktion AB	47
4.2 INTERVJUSAMMANSTÄLLNING	47
4.2.1 Inledningsfas	48
4.2.2 Genomförandefas	49
4.2.3 Avslutningsfas	50
4.2.4 Grupper	50
4.2.5 Faktorer som påverkar gruppeffektivitet	51
4.2.6 Rekrytering	53
4.2.7 Sociala aktiviteter	53
4.2.8 Konflikter	54
4.2.9 Belöningsystem	55
4.3.0 Kommunikation	56

5. ANALYS	58
5.1 INLEDNINGSFAS.....	58
5.2 GENOMFÖRANDEFAS.....	62
5.3 AVSLUTNINGSFAS.....	64
6. SLUTSATS	67
KÄLLFÖRTECKNING	70
LITTERATUR.....	70
ARTIKLAR.....	72
ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	72
MUNTliga KÄLLOR.....	72
BILAGOR	73

1. Inledning

I följande kapitel presenteras valet av ämne för vår uppsats och problematisering som mynnar ut i ett syfte.

”It’s going to be brutal. When I said a while back that the 1980s were going to be a white-knuckle decade and the 1990s would be even tougher, I may have understated how hard it’s going to get”¹. Citat av Jack Welch, CEO of General Electric.

Förändringstakten i dagens samhälle blir allt högre, vilket ställer större krav på de organisationer som vill överleva och bibehålla sin konkurrenskraft på marknaden. För att kunna följa med i denna utveckling gäller det att kunna producera tjänster och produkter i en allt snabbare takt. Detta har lett till att många arbetsplatser idag förändras och går mot att organisera sig i projektgrupper.² Det mesta i vårt samhälle tyder också på att denna utveckling inte kommer att avstanna utan snarare öka i en allt snabbare takt. Den ökade konkurrensen gör också att större krav även ställs på individerna som arbetar i projektform. Annars finns det risk att konkurrerande företag går förbi och vinner marknadsdelar till följd av en dålig organisering av resurser och prestationer. Som en konsekvens av ovanstående resonemang, har intresset ökat för hur hantering av de, oftast knappa, resurserna i en organisation skall ske. Som vi har läst, i bland annat artikeln *Projekt- myt eller möjlighet*, har ett särskilt stort intresse riktats framförallt mot hur de mänskliga resurserna skall hanteras³.

”Meningarna om projektarbete går isär. Men kritiker och entusiaster är ense om en sak - projekt är människor”⁴.

Många är idag överens om den starka inverkan som de anställda kan ha på en organisation. Det kommer därför att bli allt viktigare för både dagens och framtidens organisationer att effektivisera sina organisationer, för att ha en chans att överleva. Som nämnt ovan blir arbete i projektform ett allt vanligare fenomen, men finns det något sätt att påverka de mänskliga resurserna, för att bli effektivare och därmed öka sin konkurrenskraft på marknaden?

¹ Dáveni, Richard A, *Cooping with hypercompetition: Utilizing the new 7S’s framework*, 1995

² Löw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt (1999)*

³ *Projekt- myt eller möjlighet, Personal och Ledarskap, 2001-10-18*

⁴ *Ibid*

1.1 Problemformulering

I ett samhälle som kontinuerligt utvecklas är det viktigt för företag att inneha förmågan att ta tillvara på sina resurser och skapa effektivitet för att klara av konkurrensen. För de företag som arbetar i projektform är det viktigt att veta vilka resurser som finns till förfogande och hur de kan användas i strävan efter att effektivisera arbetet, då projektarbeten utgår i de flesta fall ifrån en fast budget inklusive förutbestämda resurser. Varje projekt i sig eftersträvar att för sina uppdragsgivare/kunder kunna presentera ett positivt projektresultat. För att detta skall vara möjligt är en av beståndsdelarna enligt oss att projektgruppen arbetar effektivt och därmed presterar efter uppställda mål. Eftersom ett projektarbete innebär att olika människor integrerar med varandra är det för oss givet att problem och svårigheter kan uppstå under projektarbetet. Samtidigt är projektledaren den formella ”spindeln i nätet” i varje projektgrupp. Det är hans/hennes uppgift att styra och leda gruppen i rätt riktning för att uppnå så hög effektivitet som möjligt. Att arbeta med samt för olika individer innebär både möjligheter och risker för det aktuella uppdraget. För att uppdragets resultat inte skall bli lidande, är det viktigt att på ett gynnsamt sätt dra nytta av de tillgängliga resurserna, som existerar i begränsad utsträckning. Projektarbetens kanske mest komplexa ingrediens utgörs av de involverande individerna, som bör fungera på ett välmående sätt för uppdragets positiva resultat, men kan dock vara svårhanterligt då varje individ är unik. Vi har ställt oss två frågor och strävar efter att svaren på dessa, ska ge oss och läsaren, klarhet och insikt i hur problem och svårigheter kan mildras alternativt undanröjas av projektledaren i projektets olika faser. Detta för att i sin tur kunna gynna projektets resultat och på så vis komma närmare en högpresterande sammansättning av projektmedarbetare.

- Hur kan olika verktyg användas för att skapa och bibehålla gruppeffektivitet?
- Kan verktygen kopplas till projektets olika faser för att skapa och bibehålla gruppeffektiviteten?

1.2 Syfte

Syftet med våran uppsats är att undersöka huruvida olika verktyg kan användas av en projektledare för att skapa samt bibehålla gruppeffektiviteten i projektets olika faser.

2. Metod

I följande kapitel beskrivs den metod vi har valt för att angripa vår problematisering. Kapitlets syfte är att redovisa vårt val av angreppssätt för det valda ämnet och inleds med en introduktion, vidare presenteras det metodiska angreppssättet och en djupare beskrivning av de metoder vi valt att arbeta efter. Kapitlet avslutas med hur vi valt projektledare och hur vi har gått tillväga för datainsamling, samt nödvändiga avgränsningar.

2.1 Introduktion

Vi tre i uppsatsgruppen kommer alla från olika grenar inom företagsekonomi, en har läst marknadsföring, den andre organisation och den tredje har läst strategi och styrsystem. Med andra ord utgör vi tre uppsatsförfattare en egen projektgrupp med kompetens inom olika områden. Detta har gett oss möjligheten att se på problem och lösningar från olika perspektiv. Vi har även olika erfarenheter när det gäller projektarbete både i form av tidigare studier, men även från yrkeslivet. Samtliga hade på något sätt kommit i kontakt med arbetsformen inte minst inom de tidigare projektarbeten som utförts vid Lunds universitet. Vi var med våra tidigare individuella erfarenheter överens om den inverkan som olika grupp beteenden kan ha på projektets resultat. Efter vidare teoristudier av det aktuella ämnet bestod vår nyfikenhet i att undersöka ifall det är möjligt för projektledaren att påverka gruppens effektivitet i syfte att uppnå en positiv effekt på projektets resultat. För att ytterligare kunna fördjupa oss på en mer detaljerad nivå och utforska vilka verktyg som kan tänkas användbara för detta ändamål, valde vi att titta på respektive fas i projektets livscykel. Syftet med att titta på respektive fas är att ytterligare kunna göra en djupare precisering på när och hur olika verktyg är som mest lämpade för projektledaren, för att kunna lösa samt förebygga effektivitetsproblem inom projektgruppen. Denna ämnesinriktning väckte vårt intresse eftersom vi ej funnit tidigare kopplingar i litteraturen, mellan projektledarens verktyg, för att skapa och bibehålla gruppeffektiviteten, i ett projekts olika faser.

För att få fram ett önskat resultat vid en studie är det av stor vikt att finna lämpliga metoder till de undersökningsproblem och det syfte som är formulerat i uppsatsen⁵. Våra val av metod hjälper oss att på ett bättre sätt identifiera och

⁵ Davidson, B & Patel, R, *Forskningsmetodikens grunder* (1994)

analysera resultaten från de gjorda studierna. Användandet av metoder fungerar som ett starkt stöd genom hela uppsatsen och ger oss en möjlighet att motivera de resultat och tolkningar som arbetet mynnar ut i. De val av metod vi kommer att använda oss av påverkar vårt arbete i förhållande till vilken information som framkommer, med andra ord kan olika val av metod också leda till olika information. Det kan därför vara en möjlighet att kombinera olika typer av datainsamlingsmetoder, vilka kan fungera som komplement till varandra. Detta är dock inte alltid möjligt på grund av tids- och kostnadsaspekter, vilket resulterar i att forskaren väljer den metod som är bäst lämpad, med utgångspunkt från de givna förutsättningarna.⁶

2.2 Tillvägagångssätt

Under våra inledande samtal och möten valde vi huvudriktning på uppsatsen. Vi talade mycket om beteende generellt sett samt beteende hos olika individer som jobbar i grupper och inom projekt. Efter att ha tagit del av litteratur fastnade vårt intresse för projektledarens roll, i den bemärkelsen av att skapa och bibehålla gruppeffektiviteten i en projektgrupp. Vi valde att leta litteratur som gav oss ”kött på benen” innan vi påbörjade vårt empiriska sökande. Litteraturen gav oss de grundläggande modellerna och den övergripande teorin som vi behövde för att skapa oss en helhetsbild om projektarbete, projektledare, gruppeffektivitet och vilka olika verktyg projektledaren kan/borde ha tillgång till. I teoriavsnittet definieras och tydliggörs en gemensam begreppsgrund för oss och läsaren. Där vi börjar med breda och övergripande definitioner av relevanta begrepp som ger oss en överskådlig bild av återkommande begrepp uppsatsen igenom. Därefter avsmalnar vårt teoriavsnitt för att inrikta sig på nyckelbegrepp för syftet med vår uppsats. Den sammanställda teorin låg till grunden för vår kvalitativa undersökning, som bestod av fyra stycken djupintervjuer med projektledare (valet av intervjupersonerna diskuteras mer nedan). Vi använde oss av en frågemall som vägledning under intervjuerna (se bilaga).

I det empiriska avsnittet har vi försökt att väva samman svaren i en löpande och tydlig text. Empirin och teorin har sedan i vår analys legat till grund för vårt induktiva angreppssätt. Där huvudsyftet inte har varit att göra hypotesprövningar på teorier, utan att se helhetsperspektiv ur olika synvinklar kring fenomenet.

I vårt analysavsnitt har vi vävt samman våra primärdata med våra sekundärdata. Detta betyder med andra ord att den teorikoppling vi har gjort ställs i relation till

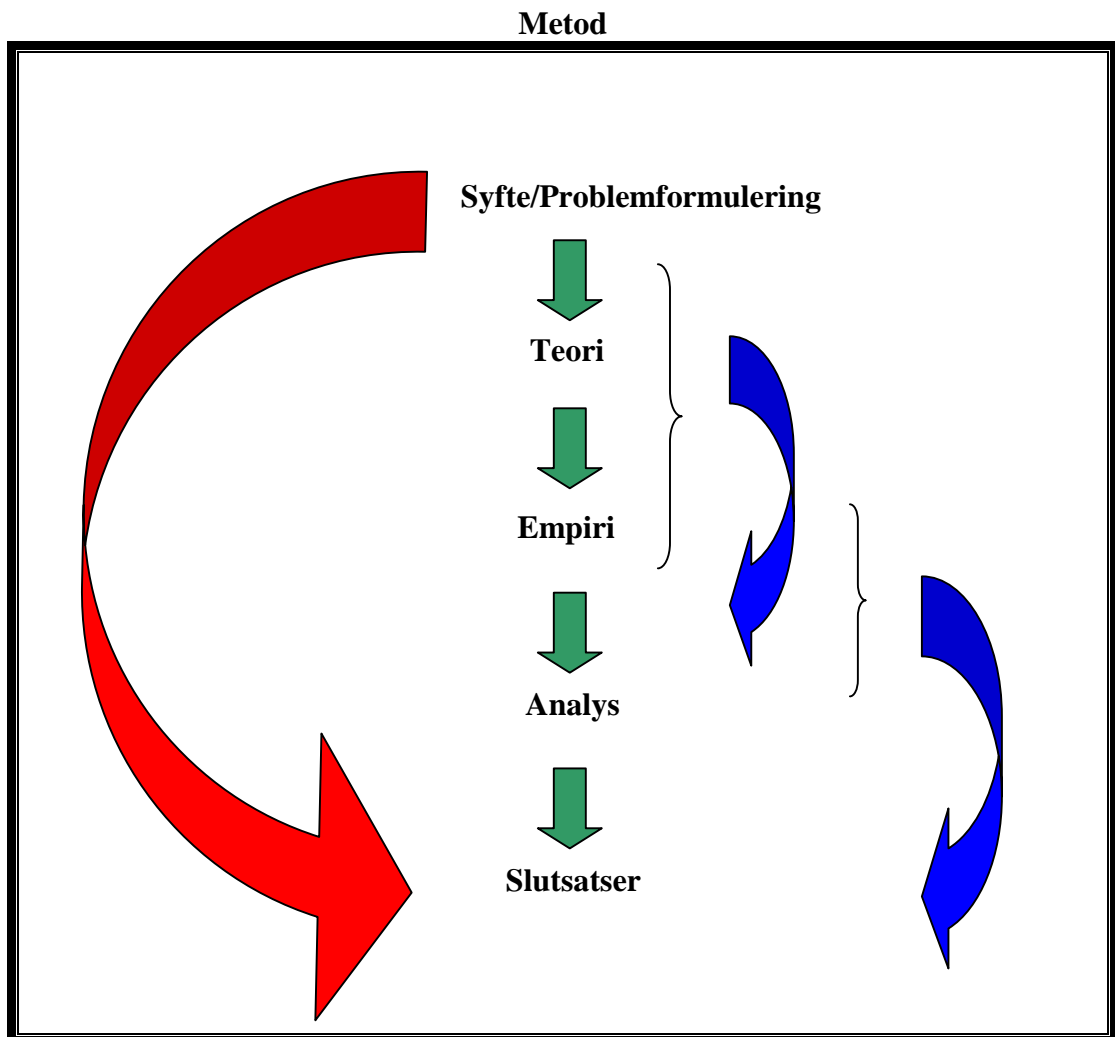
⁶ Andersson, Bengt-Erik, *Som man frågar får man svar* (1994)

den sammanställda information vår empiriska undersökning har bidragit med. På så vis har vi kunnat belysa samband och skillnader mellan vår teori och empiri.

I slutsatsen konkretiserar vi i termer av ord vad vår uppsats har bidragit med samt eftersträvar vi att på detta vis svara på vår problemformulering, i den utsträckning vårt underlag tillåter oss att göra det. I samband med att detta görs kommer vi att göra en återkoppling till syftet med vår uppsats.

Med modellen nedan vill vi illustrera och sammanfatta vårt tillvägagångssätt, som vi mer utförligt uttryckt tidigare i ord. Med den svarta ramen runt modellen nedan vill vi belysa att våra val av metod ger sig i uttryck i alla avsnitt i vår uppsats.

- Tillvägagångsordning
- Avsnittsbasing
- Återkoppling



2.3 Val av vetenskapligt synsätt.

De två olika angreppssätten för att kunna dra slutsatser är induktion och deduktion. Dessa begrepp kan beskrivas som upptäckstens respektive bevisandets väg. De två angreppssätten är motsatser till varandra, där deduktion är det logiskt grundade och teorier används för att skapa hypoteser som sedan kontrolleras mot verkliga företeelser. Det induktiva angreppssättet lämpar sig bättre när man vill närma sig problem där kunskap är en bristvara, man gör då detta utan några klara hypoteser, någorlunda förutsättningslöst och med en ganska vag och oprecis problemställning. Poängen är inte att belysa hållbarheten i teorier genom hypotesprövning utan att utveckla begrepp om fenomenet och att skaffa sig en så stor helhetsförståelse ur alla perspektiv kring fenomenet.⁷

Vi har valt att främst arbeta efter ett induktivt angreppssätt. Detta på grund av att vi resonerar som så att ett deduktivt arbetssätt inte är möjligt att tillämpa i full skala i vårt fall, eftersom vi bland annat saknar resurser att genomföra en så pass ingående forskning. Den forskningen skulle innebära ett stort urval av intervjuer för att kunna hypotespröva teori på verkligheten eller vice versa. Vår situation ger oss möjlighet att göra ett mindre urval av djupintervjuer, med hänsyn till våra tillgängliga resurser så som tid och pengar. Bristvaran vi ser, som nämnts i introduktionen, är en koppling mellan projektledarens verktyg, för att skapa och bibehålla gruppeffektiviteten, i ett projekts olika faser, där de respektive världarna teori och empiri möts inom detta område. Vi skapar oss en övergripande bild av fenomenet som vi senare analyserar och drar slutsatser utifrån.

2.4 Val av metod

Inom samhällsvetenskapen kan man urskilja två olika undersökningsmetoder, kvalitativa och kvantitativa metoder. Valet görs utifrån vilken typ av information man söker; mjuka eller hårda data. Vi har valt att genomföra den kvalitativa studien på projektledare. Den kvalitativa studien ger oss främst ett förståande kring problemet eftersom man försöker studera fenomenet på nära håll. Kvalitativa studier kräver mycket tid vilket har lett till att vi endast har genomfört fyra stycken djupintervjuer. Eftersom vi främst arbetar efter induktivt synsätt där vi söker förklarande variabler så är det inte heller nödvändigt för oss att bevisa fenomenet. Studierna ger oss möjlighet att analysera och tolka svaren som respondenterna ger, i högre utsträckning än om vi bara genomfört en kvantitativ

⁷ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten - Val av Samhällsvetenskaplig metod* (1998)

undersökning. Utgångspunkten för de kvalitativa metoderna är att varje respondent ger egna unika svar. Vi har försökt ta hänsyn till metodens styrkor och svagheter. Styrkan i den kvalitativa metoden och dess data, ligger i att det underlättar för undersökaren att se helheten/totalsituationen. Det ger alltså trovärdighet men på samma gång är det svårt att generalisera, eftersom vår studie bara omfattar fyra stycken respondenter.⁸

Kvantitativ data skulle ge oss en mer generell bild av situationen eftersom vi då skulle ha lättare att genomföra mätningar på fler objekt. Vi skulle även kunna få ut svar i siffror som styrker trovärdigheten av vårt resultat i undersökningen. Svagheten med den kvantitativa metoden ligger i att man inte kan belysa anomalier eller undantagsfall och i vissa fall går det inte ens att omsätta undersökningsmaterialet till siffror, vilket är en stor del av poängen med kvantitativ data.

2.5 Val av projektledare

Efter upprepade reflektionstillfällen, diskussioner och överväganden mellan oss tre uppsatsförfattare var vi alla överens om valet av projektledare för våra intervjuer. Avsikten med att intervjua olika projektledare var att få så mycket underlag som möjligt som gick i linje med vårt syfte i uppsatsen. Vi tog ställningstagandet att urvalet av projektledare varken skulle ske efter en och samma bransch eller samma typ av projekt. Vårt främsta argument för detta beslut baseras i båda fallen av att vi var ute efter att få intervjua projektledare med erfarenhet. Dessutom, i den mån det har kommit till våran kännedom, har inte tidigare kopplingar gjorts mellan projektets faser och olika verktyg i en sådan utsträckning för att detta skulle kunna vara underlag för att göra val av en specifik typ av bransch alternativt projektledare. Vi ansåg, baserat på detta, att det är då mer intressant att genomföra en studie med hjälp av projektledares samlade erfarenheter från olika typer av branscher samt projekt. Vi strävade alltså efter att komma i kontakt med projektledare som vid mer än ett tillfälle har arbetat i projekt där projektgruppen, som utgörs av olika individer, är viktig för det fortsatta projektarbetets resultat. Exempel på projekt som vi inte anser är väsentliga för vår uppsats är de fall när projektledning förs på distans och varje projektmedarbetare arbetar relativt självständigt samt oberoende av andra i projektgruppen, detta på grund av att vi anser att gruppdynamiken då är av underordnad betydelse. Sådana så kallade distansprojekt omfattar inte den fysiska dagliga kontakten medarbetare emellan, utan vid den typen av projektform bör det

⁸ Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten - Val av Samhällsvetenskaplig metod* (1998)

fokuseras mer på individuell effektivitet och gruppeffektivitet får en något mer underordnad betydelse. Ett argument för att vi skulle ha valt en och samma bransch är att vi då eventuellt hade kunnat uppnå exempelvis mer empiriskt homogent underlag för vår uppsats. Men i denna fråga resonerade vi som så att erfarna projektledare har troligen arbetat, dels i olika typer av projekt och i olika typer av branscher alternativt företag. Med detta utgångsläge antog vi att intervjupersonerna relaterar till sin totala erfarenhet som projektledare och inte under respektive intervju enbart relatera till en och samma typ av projekt, då även våra intervjufrågor ställdes på en generell nivå.

2.6 Informationsinsamling

Insamlandet av sekundärdata skedde främst genom sökningar, i olika databaser, av nyckelord som vi ansåg vara till vårt intresse för uppsatsen. Förutom databaser, har vi fått rekommendationer av vår handledare, Nikos Macheridis, och inspiration till litteratur från andra uppsatser som berör samma tema, vilka varit tillgängliga på bibliotek.

För vårt insamlade av primärdata valde vi som sagt att göra djupintervjuer med fyra stycken projektledares. Frågemallen (se bilaga) är grundad på den information vi samlat till teoriavsnittet. Vilket övergripande innebär att vi först sökte information via litteratur, sedan gjorde vi de urval av teori som går i linje med vårt syfte med uppsatsen och därefter baserade vi intervjufrågorna på de olika utvalda teoridelarna. Det finns för- och nackdelar med att samla information via en kvalitativ metod⁹. Frågorna missuppfattas i mindre omfattning eftersom vi som intervjuare kan tydliggöra frågorna, vi har också möjlighet att styra intervjun i den riktning som vi eller den intervjuade anser vara viktig. Vi vill dock peka på att det finns en viss fara med möjligheten att kunna styra en intervju. Detta kan vara att den intervjuade styrs eller styr, antingen omedvetet alternativt medvetet, mot ett icke önskvärt eller önskvärt mål för intervjuaren. Detta har vi försökt att eliminera genom att först låta respondenten inbringa sina svar utan någon styrning, senare i intervjun har vi själva nämnt till exempel de olika verktygen i form av frågor till respondenten. Kontakten vi får med kontaktpersonen är också till vår fördel eftersom vi får möjligheten att lättare återuppta kontakten vid ytterligare frågor alternativt förtydligande av svar vi fått under intervjun. Detta hade varit svårt om vi valt att genomföra en enkätundersökning eftersom den personliga kontakten inte existerar på samma sätt samtidigt som enkätfrågor kan missuppfattas. En annan sak som kan ge en intervju negativ effekt är den så

⁹ Andersen, Ib, Den uppenbara verkligheten - Val av Samhällsvetenskaplig metodS (1998)

kallade *intervjuareffekten*, som uppkommer då den intervjuade påverkas av situationen och ger svar som han/hon tror att intervjuaren vill ha eller förväntar sig¹⁰. En medveten handling från vår sida, som vi hoppas har minimerat denna effekt, är genom att begränsa, i ett inledande skede med projektledarna, informationen rörande vårt syfte med och vad vi önskar kunna uppnå genom att genomföra djupintervjuer med projektledare.

Intervjuerna skedde på respektive företag, utom den med Sarah Jelvefors som genomfördes i hennes hem, tillfälle och plats valdes av de intervjuade för att de skulle känna sig avslappnade och ”hemma”. Alla intervjuer spelades in, antingen på en minidisc eller på en diktafon. Samtliga intervjuer tog ungefär en timme och var strukturerade på likadant sätt. I de situationer då vi känt oss underinformerade har vi hållit kontakten med projektledarna via telefon eller e-mail vilket har varit smidigt, rent resursmässigt, både för oss och för kontaktpersonerna. I sammanställningen av vår empiri har vi valt att ej rada upp svaren var för sig, utan valt att på ett tydligt sätt väva ihop svaren till en löpande text.

2.7 Avgränsningar

På grund av det litteraturutbud som erbjuds kring vårt valda uppsatsområde är vi till exempel fullt medvetna om att det finns fler verktyg än vad vi har valt att fokusera på. Efter noggranna studier av det urval av verktyg som litteraturen tar upp, har vi valt ut de verktyg som vi anser dels är mest relevanta för just vår studie, dels är verktyg som har kapacitet att fylla sin funktion i alla typer av projekt, oberoende av bransch. Vårt resonemang har vid val av lämplig teori i första hand utgått från de verktyg som kan ha en inverkan på gruppeffektiviteten i projektarbete. Men en annan aspekt som också har påverkat vårt val är möjligheten att använda verktygen på olika typer av projekt. Detta eftersom vår utgångspunkt är att alla projektledare oavsett bransch eller typ av projekt skall kunna dra nyttiga lärdomar utifrån detta arbete.

¹⁰ Körner & Wahlgren, *Praktisk statistik* (2002)

3. Teori

I följande kapitel beskrivs de teorier utifrån litteraturen som har till syfte att ge läsaren kunskaper inom det aktuella uppsatsområdet. I kapitlets avslutande del kopplas dessa teorier samman, för att ytterligare förtydliga användbarheten av dessa teorier för vårt valda uppsatsområde.

3.1 Grupper

Finns det någon skillnad mellan en grupp och en samling människor? För att få lite klarhet i detta har vi valt ut några av tolkningarna på ordet grupp som tas upp i boken *Gruppsykologi*¹¹:

- En grupp är två eller flera ömsesidigt beroende individer som påverkar varandra i ett socialt samspel.
- En grupp existerar när två eller flera människor definierar sig själva som gruppmedlemmar och när gruppens existens erkänns av åtminstone en annan individ.
- Med en grupp menar vi ett antal personer som kommunicerar med varandra under en viss tid och är tillräckligt få för att varje person skall kunna kommunicera med alla övriga, inte i andra hand, utan ansikte mot ansikte.

Ovan har vi gett exempel på tre definitioner av begreppet grupp. Grupper kan se likadana ut men kan även skilja sig åt genom exempelvis dess storlek, funktion och syfte. Några exempel på olika synsätt av grupper ges nedan:

Primärgrupp respektive sekundärgrupp: Primärgrupper är där gruppen är varaktig och individerna har en nära relation. I dessa grupper föds individen i så väl fysisk som i psykisk bemärkelse, de utgör ett sammanhang som är viktigt för identitet och överlevnad. Familj och ens närmaste vänner är exempel på medlemmar i primärgrupper. I sekundärgrupper är distansen till gruppmedlemmarna större,

¹¹ Svedberg Lars, *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap* (1997)

vilket inte betyder att dessa grupper är mindre betydelsefulla, utan kan vara till stor betydelse både direkt och indirekt.¹²

Referensgrupp: Kan kort förklaras som den grupp man eftersträvar att vara en del av, en måttstock i värderingen av egen eller andras status. I referensgruppen finner man medlemmar med liknande värderingar och likartad livsstil. En människas beteende, men även hennes självbild, kan förklaras av hennes strävan att närma sig eller tillhöra en eller flera referensgrupper.¹³

Informell grupp respektive formell grupp: Informella grupper formas spontant utifrån antingen samhörighet eller gemensamt intresse. En arbetsgrupp eller en skolklass är exempel på formella grupper. De formella grupperna har ofta bestämda och uttalade syften, regler, rutiner och formella ledare. I organisationer kan man emellertid tala om ett formellt system, exempelvis avdelningar, projektgrupper, ledningsgrupper, och ett informellt system såsom kamratgrupper och intressegrupper. I den formella gruppen kan man finna informella gruppbildningar som bildats utifrån personliga sympatier. Det formella systemet är uppbyggt för att i första hand ta tillvara på organisationens intressen, medan det informella växer fram inom ramen för det formella och där individuella behov tillvaratas. Den formella respektive informella processen synliggörs av det vanligt förekommande spelet mellan den formella och den informella ledaren.¹⁴

3.2 Projekt

Betydelsen av ordet projekt kommer ursprungligen ifrån det latinska ordet *projicere*, vilket betyder att kasta fram. Vilket syftar till att man kastar fram förslag till förändring och förbättring som skall medföra en positiv utveckling för det ändamål som projektet avser.¹⁵

Det finns ingen generell definition av begreppet projekt som samtliga författare använder sig av. Detta kan bero på att författare gör oftast sina egna tolkningar utefter de studier som de själva har gjort och skapar därefter sin definition av begreppet. Det finns vanligen dock flera likheter mellan dessa definitioner. Dessa likheter brukar generellt vara att projektet kräver att aktiviteter samordnas, det finns uppsatta mål, det finns en början och ett slut samt att varje projekt är unikt.¹⁶

¹² Svedberg Lars, *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap* (1997)

¹³ Ibid

¹⁴ Ibid

¹⁵ Lindblom, Börje & Wisén, Jan, *Effektivt projektarbete* (2001)

¹⁶ Engwall, Mats, *Jakten på det effektiva projektet* (1995)

För att förklara begreppet projekt utförligare och vidare vad vi menar med detta begrepp har vi tagit hjälp av fyra olika faktorer som är karakteristiska för ett projekt och som också kan användas för att definiera begreppet projekt. Dessa faktorer är¹⁷:

- Engångsuppgift
- Bestämt resultat
- Olika resurser
- Tidsbegränsat

Att projektet är en engångsuppgift innebär att man inte har utfört projektet tidigare och därför existerar det inte heller en fullständig kännedom om det optimalaste tillvägagångssättet för att uppnå det förväntade projektresultatet. Varje projekt upprättas för att få en bestämd uppgift utförd och därmed nå ett specifikt mål. Denna uppgift varierar givetvis beroende av projektets karaktär. För att lyckas med genomförandet av ett projekt krävs resurser. Detta kan ofta gälla att frigöra tid och personella resurser till projektet. Det förekommer exempelvis att de personer som en projektledare vill ska vara en del av projektarbetet är heltidssysselsatta i andra delar av verksamheten. Även tidsbegränsningen är en typisk faktor för projektet och att det därmed finns ett förutbestämt datum för när projektet skall vara slutfört. I jämförelse med andra organisationsformer har den begränsade tiden en betydligt starkare inverkan på tolkningen av projektets resultat.¹⁸

Att organisera verksamheten i projektform görs i regel vid uppgifter och frågor som är komplexa. Dessa uppgifter berör ofta flera organisatoriska enheter, är framtidsinriktade och förändringsorienterade.¹⁹

3.3 Projektledaren

3.2.1 Projektledarens uppgifter

Projektledarens uppgift är att planera, leda och koordinera projektarbetet mot de uppsatta målen. Det är projektledaren som skall vara drivkraften till att projektet blir genomfört och han/hon har därmed också det slutgiltiga ansvaret för projektet.²⁰

¹⁷ Andersen, S Erling, Grunde, V Kristoffer, & Haug Tor, *Målinriktad projektstyrning* (1998)

¹⁸ Ibid

¹⁹ Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationens värld* (1998)

²⁰ Engwall, Mats *Jakten på det effektiva projektet* (1999)

Ett projekt är, som tidigare nämnts, begränsat i tid. Detta innebär att ledandet av ett projekt skiljer sig åt i jämförelse med permanenta organisationer. Konsekvensen av den endast temporära projektorganisationen blir att ledarskapet i sig sällan blir föremål för reflektion, uppgiftsfokuseringen blir istället betydligt starkare och kan därför komma att överskugga projektledarens arbetsuppgifter. Detta uppgiftsorienterade synsättet är förekommande när det skrivs om fenomenet projektledning. Det innebär att ledarskapet i projekt anses vara mindre relationsorienterat än i permanenta organisationer med tanke på den starka uppgiftsfokuseringen.²¹

Det är viktigt att understryka att projektledarens arbete även handlar om att arbeta med projektgruppens utveckling, vilket kan vara en av de viktigaste arbetsuppgifterna. Han/hon ska stimulera och motivera gruppen att åstadkomma ett samarbete där alla hjälper varandra för att nå de uppsatta målen.²²

Det är viktigt att projektledaren har tillräckligt med resurser i form av tid att disponera på projektet. Ifall för lite tid avses för projektet kan det bli problem för en projektledare att styra och leda projektet, i synnerhet i de projekt där många personer ingår i projektgruppen.²³

3.2.2 Projektledarens olika roller²⁴

En projektledares roll kan delas upp i tre olika dimensioner, det vill säga att hantera projektets *intressenter*, *projektlivscykel* och *prestationer*. Denna uppdelning innebär att en projektledare måste vända sin uppmärksamhet och sitt engagemang i sex olika riktningar, för att möta dessa tre dimensioner. Dessa riktningar är uppåt, utåt, framåt, bakåt, nedåt och inåt.

Hantering av intressenterna

Uppåt: I ett projekt finns det en individ som är projektledarens chef, denna person är också initiativtagaren till projektet och benämns i litteraturen som projektledarens mentor. Mentorn har givetvis sina specifika skäl till varför han/hon vill genomföra projektet. För att kunna tillgodose dessa förväntningar är det viktigt för en projektledare att känna till dessa skäl. Att hålla en god kontakt

²¹ Packendorff, Johann, *Projektorganisation och projektorganisering* (1993)

²² Andersen, S Erling, Grunde, V Kristoffer & Haug, Tor, *Målinriktad projektstyrning* (1998)

²³ Lindblom, Börje & Wisén, Jan, *Effektivt projektarbete* (2001)

²⁴ Briner, W, Geddes, M & Hastings, C, *Projektledaren* (1999)

med mentorn och därmed rikta blickarna uppåt är en av de roller som en projektledare bör tillägna sig.

Utåt: Samtliga av de projekt som startas har en klient/kunds behov att tillfredställa. Det kan också röra sig om flera intressenter i ett projekt som leverantör och underentreprenörer. Dessa olika aktörer har sina förväntningar på projektet som också en projektledare bör tillfredställa, dessa förväntningar kan också skilja sig mellan olika intressenter.

Hantering av projektlivscykel

Framåt och bakåt: Dessa två riktningar kan beskrivas som en gemensam uppgift. Det gäller att först se framåt och därmed utarbeta realistiska planer, skaffa fram tillräckliga resurser och kontinuerligt kontrollera så att projektet är på väg i rätt riktning. Det gäller också att lära sig av misstagen och detta görs enklast genom att man dokumenterar sina handlingar och drar nytta av projektets olika erfarenheter.

Hantering av prestationerna

Nedåt: En projektledare ansvarar också för de prestationer som gruppen genomför, både de kollektiva, men även de individuella. Här gäller det att en projektledare exempelvis lyckas upprätthålla motivationen under projektets fortskridande med hjälp av diverse aktiviteter.

Inåt: Som projektledare bör man också analysera sitt eget agerande och hur detta påverkar projektets utveckling i en positiv riktning. Det finns en tendens att en projektledare blir alltför upptagen i arbetets dagliga rutiner och glömmer därmed bort att exempelvis reflektera och se projektet utifrån flera perspektiv.

Utifrån ovanstående förtydligande kring en projektledares olika roller kan det konstateras att dessa är mångsidiga. För att kunna hantera denna komplexa roll som projektledare gäller det att anpassa samt samordna de människor och processer som påverkar projektet.

3.4 Gruppeffektivitet

Komplexa problem och uppgifter som även rymmer ett stort mått av osäkerhet kan ofta lösas med hjälp av framgångsrikt arbetande grupper, ifall de faktorer som är avgörande för en grups effektivitet utnyttjas i stor utsträckning. Uppfattningen finns att grupparbete är en sämre arbetsform och ineffektivare än individuellt arbete. Detta är dock inte riktigt i de fall där individerna i gruppen till fullo litat på

varandra och arbetar på ett effektivt sätt tillsammans. Även i de fall då skicklighet och utbildningsnivå inte skiljer sig åt i två olika grupper, kan ändå gruppeffektiviteten inom respektive projektgrupp skilja sig åt avsevärt. Det är därför viktigt att projektledaren hanterar gruppen på ett lämpligt sätt för att effektiviteten av att arbeta i grupp kan utnyttjas till fullo och utkomsten på så vis bli maximal. I det motsatta fallet kan projektet leda till ett slöseri med energi och resurser.²⁵

I den litteratur vi har studerat beskrivs i samband med gruppeffektivitet flera olika faktorer som kan anses typiska för detta begrepp. Det finns även flertalet likheter för huruvida olika författare karakteriserar gruppeffektivitet. Vår definition av vad som kännetecknar gruppeffektivitet i likhet med andra författare beskrivs i punktform nedan:

- *Projektgruppen skall innehålla rätt mix av kompetenser för att vara effektiv²⁶.*
- *Inom gruppen finns en informell atmosfär. Folk är intresserade, engagerade och relationerna mellan gruppens medlemmar är avslappnade.*
- *Det pågår många diskussioner där flertalet av projektmedarbetarna uttrycker sina åsikter.*
- *Det finns en gemensam målbild, vilket samtliga är väl införstådda med och arbetar gemensamt för att uppnå.*
- *Man kommunicerar med varandra genom öppenhet och feedback på andras idéer.*
- *Gruppmedlemmarna lyssnar på varandras idéer och åsikter.*
- *Meningskiljaktigheter inom gruppen accepteras. De konflikter som uppstår försöker gruppen lösa på ett konstruktivt sätt.*
- *Beslut fattas genom en slags samstämmighet även om projektmedarbetarna uttrycker sina åsikter i frågan först .*

²⁵ Lindblom, Börje & Wisén, Jan, *Effektivt projektarbete*, (2001)

²⁶ Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998)

- *Projektledaren uppmuntrar genom att motivera individerna inom gruppen, samt bidra till ökat samarbete och även att individerna stödjer varandra och integrerar sina arbetsuppgifter.*
- *Samtliga av projektgruppens medlemmar är medvetna om och har klara riktlinjer för vilka arbetsuppgifter de skall utföra.*
- *Kritik ges på ett konstruktivt sätt och syftet är att komma med konstruktiva lösningar på de problem som uppstår under projektlivscykel*
- *Gruppen lär sig av sina erfarenheter och diskuterar ofta hur den fungerar och vad som exempelvis kan förbättras.²⁷*

3.5 Projektets livscykel

Projektets livscykel handlar inte enbart om perioden under vilken det specifika projektet tar sin start. Livscykeln täcker även upp tiden innan projektarbetet startar samt den tiden efter att själva projektet anses vara avslutat. Det innebär att projektet genomgår olika faser där respektive fas karakteriseras av diverse faktorer.²⁸ Samtliga faser skiljer sig åt och ställer skilda krav på projektets utförande. Uppdelningen av tiden mellan respektive fas skiljer sig också beroende på vilket projekt som avses, men generellt läggs dock mest tid i genomförandefasen. Hur ett projektarbete disponerar sin tid mellan de olika faserna är heller inte alltid det mest gynnsamma för projektets effektivitet. Detta beror på att ett projekt är väldigt fokuserat kring ett slutdatum och då finns det en tendens att alltför lite tid ges till faserna innan och efter genomförandefasen. Det är dock viktigt att i möjligaste mån vara så noggrann som möjligt med att verkligen prestera i respektive fas, då detta kan underlätta projektarbetets fortskridande i de kommande faserna.²⁹ Nedan följer en uppdelning av projekt i fyra olika faser. Benämningen av dessa faser kan skilja sig åt mellan författare i vår studerade litteratur, faserna karakteriseras dock av samma typ av övergripande aktiviteter. Uppdelningen av faserna är följande:

- *Definitionsfasen*
- *Planeringsfasen*

²⁷ Jonsson, Pirkko, *Arbeta i grupp* (1998)

²⁸ Nikos Macheridis, *Projektspekter* (2001)

²⁹ Carlsson, Helén & Nilsson, Agnete, *Arbeta i projekt – Handbok för dig som vill veta mer* (2002)

- *Genomförandefasen*
- *Reflektionsfasen*

3.5.1 Definitionsfasen

Definitionsfasen går ut på att genomföra ett så kallat förarbete kring projektet, exempelvis ta fram beslutsunderlag i frågor som kan röra handlingsplaner och åtgärder vid framtida eventuella situationer. Beslutsunderlaget som här plockas fram innebär även att eventuella risker och osäkerheter belyses som kan inträffa. Det gäller att i slutänden ha så pass mycket underlag för att komma fram till ifall projektet ska genomföras eller inte. Ett sätt att tydligt markera ett beslut för ett projektgenomförande kan vara i form av ett formellt kontrakt mellan uppdragsgivare- respektive tagare.³⁰

Det är i definitionsfasen viktigt att projektledaren väljs, i den mån det är möjligt, bland annat för att denna person ska från början vara insatt i alla faktorer som spelar in i de olika besluten rörande projektet. Detta i sin tur skapar ett starkare engagemang och kunskap om projektet som projektledaren i sin tur kan föra vidare till sina projektmedarbetare.³¹

Det är också i definitionsfasen som projektgruppens sammansättning av individer tas upp till diskussion, för att belysa vilka olika kompetenser som är väsentliga och önskvärda för det aktuella projektet.³² Tidpunkten för tillsättningen av projektgruppen skiljer sig mellan olika projekt, i vissa fall är det vanligt att då projektförslaget är godkänt så tillsätts projektgruppen. I mindre projekt är det dock vanligare att projektgruppen tillsätts under planeringsfasen.³³ Motivationsaspekten är av stor betydelse i de fall där projektgruppen tillsätts redan i den här fasen. Behovet av motivation skiljer sig. Projektledare och medarbetare kan vara i större behov av att motivation skapas i projekt där det råder större osäkerhet i relation till andra projekt. Med osäkerhet åsyftas här bland annat faktorer såsom projektets mål och resultatkrav.³⁴

³⁰ Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

³¹ Christensen, Sören & Kreiner, Kristian, *Projekt ledning* (1997)

³² Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

³³ Löw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt* (1999)

³⁴ Christensen, Sören & Kreiner, Kristian, *Projekt ledning* (1997)

3.5.2 Planeringsfasen

Planeringsfasen, handlar främst om att, precis som ordet antyder, fastställa när samt vilka olika prestationer som ska genomföras och den mest optimala turordningen för de så kallade delmålen. Det är här även viktigt att beakta resurstillgång- respektive åtgången i vardera projektfas. En faktor som även spelar in i denna fas är karaktären hos det aktuella projektet. Ifall ett projekt har karaktären av hög osäkerhet inom diverse områden, såsom exempelvis projektets mål, begränsar möjligheten till att sätta upp detaljerade tidsramar. En positiv effekt till följd att göra utförliga planer kan vara att en högre effektivitet nås, klara instruktioner till projektmedarbetarna och tydliga delmål³⁵. En viktig del i planeringsprocessen är också att kommunicera och exempelvis framställa ändamålsenliga målmedvetenheter som kan gagna projektet under arbetets gång.³⁶

3.5.3 Genomförandefasen

Syftet i *genomförandefasen* är att uppfylla delmålen, både med hänsyn till tidsplanen samt resursförbrukningen som redan fastställdes i den tidigare fasen. Det resulterar då i att projektet till sin helhet genomförs i just genomförandefasen. I denna fas är det vanligt att medarbetarna upplever stress inför projektets förutbestämda slutdatum och att det därmed saknas tid för eftertanke. Projektledarens uppgift är att arbeta med medarbetarnas engagemang, motivation och prestationer så att de upprätthålls för projektets fortskridande. Även i projekt där arbetet är uppbyggt kring stor flexibilitet bland medarbetarna ska sammanhållning och delaktighet upprätthållas.³⁷

³⁵ Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

³⁶ Christensen, Sören & Kreiner, Kristian, *Projekt ledning* (1997)

³⁷ Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

3.5.4 Reflektionsfasen

Reflektionsfasen bygger framförallt på att utvärdera tillvägagångssättet och projektresultatet. Det handlar till stor del att uppmärksamma och reflektera över projektets samtliga processer. Utifrån detta kan viktiga slutsatser dras vilka kan ligga som bas inför kommande projekt.³⁸ För att möjliggöra detta krävs en uppföljning av projektet och dokumentering av relevant information. Det är därför viktigt att redan i början av projektet planera inför utvärdering och reflektion, så att tillräckligt med resurser även finns till förfogande för projektgruppens slutskede.³⁹ Då projektet är avslutat är även tiden inne att avveckla projektgruppen. En avveckling fordrar planering så att medarbetarna inte känner att de har krav på sig för fortsatt engagemang, efter gruppens upplösning.⁴⁰

3.5.5 Effektivitets problem i projektlivscykeln

Det finns diverse problem som kan uppstå under projektets livscykel, både under och mellan de olika faserna. Vare sig det är olika alternativt samma typ av projekt det är finns det en del problem som kan vara gemensamma för alla projekt. Det avgörande för problemens inverkan på projektet handlar om faktorer som exempelvis tidpunkten när problemet inträffar, tiden det tar att komma till rätta med det och i vilken utsträckning som projektets resultat påverkas. Under planeringsfasen är det vanligt att konflikter uppstår där olika subgrupper bildas inom projektgruppen, då den så kallade ”smekmånaden” är över. Den så kallade ”smekmånaden” karakteriseras av att konflikter undviks, för att folk inte vill stöta sig med varandra och därmed skapas en form av samhörighetskänsla inom gruppen. Under denna utvecklingsperiod håller individerna inom gruppen ofta tillbaka med sina känslor av exempelvis oliktänkande. Dessa konflikter kommer sedermera upp till ytan efter att ”smekmånaden” är över. Detta kan leda till att en viss oro uppstår inom gruppen och om konflikten inte får en konstruktiv lösning kan projektets utveckling hamna i ett låst läge.⁴¹

I strävan efter att uppnå effektivitet ligger det inom projektledarens arbetsområde att i samband med att projektet ska komma igång, arbeta fram vilka olika aktiviteter som ska genomföras och göra risk- samt aktivitetsanalys. Det bygger på att sätta upp delmål som successivt kan stämmas av, både projektledaren och

³⁸ Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

³⁹ Carlsson, Helén & Nilsson, Agnete, *Arbeta i projekt – Handbok för dig som vill veta mer* (2002)

⁴⁰ Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

⁴¹ Ibid

projektdeltagarna känner på så vis att de är på rätt riktning mot huvudmålet. Utöver dessa viktiga arbetsuppgifter för projektledaren krävs det även att han/hon skapar ett kommunikationssystem som är ändamålsenliga och effektivt. Med effektivt åsyftas här att deltagarna i projektet får ett maximalt utbyte av exempelvis varandras idéer, känslor och annan typ av information.⁴²

Genomförandefasen kan exempelvis omfatta några olika problem som berör den interna relationen, det vill säga projektledaren samt projektdeltagarna. Ett problem kan vara bristande alternativt dålig kommunikation kan inverka på hur de involverade uppfattar och tolkar de aktiviteter som satts upp för att genomföras i ett led att successivt kunna bocka av de olika delmålen och på så vis närma sig huvudmålet. Det kan även uppstå problem om den röda tråden inte genomgående går att följa i det aktuella projektet och där effektivitetsproblemet då beror på bristande kommunikation och engagemang. Då den röda tråden emellanåt kan klippas av beror på att det inte existerar en ömsesidig förståelse kring kopplingen mellan projektets uppsatta aktiviteter och dess huvudmål.⁴³

I slutet av genomförandefasen kan effektiviteten minska. Det kan då finnas vissa tendenser till att gruppmedlemmarna förlorar delar av sitt engagemang och istället fokuserar på vilka arbetsmöjligheter som finns efter projektets avslutande. Detta kan göra att fokuseringen bland projektgruppens medlemmar kring det nuvarande projektet försummas och att resultat därmed blir lidande.⁴⁴

I projektets slutfas kan problem kring slutproduktens kvalitet komma upp till ytan. Då kan det visa sig att till följd av att det under projektets gång funnits oklarheter angående arbets- och ansvarsfördelning har den slutliga kvalitén uppnått en lägre nivå än vad som det från början funnits potential till. Motivationen och engagemang från projektdeltagarna varierar i omfattning under projektets gång. Då dessa två faktorer dalar så minskar även initiativförmågan rörande projektarbetet.⁴⁵

⁴² Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

⁴³ Ibid

⁴⁴ Briner, Wendy, Geddes, Michael & Hastings, Colin, *Projektledaren* (1999)

⁴⁵ Ibid

3.6 Verktyg

3.6.1 Projektledarens verktyg

Som tidigare nämnts, är projektledarens uppgift att leda samt styra både sin projektgrupp och själva projektet i rätt riktning för att uppnå det önskvärda slutmålet. Nedan presenteras de verktyg vi valt att fokusera på, som en projektledare kan nyttja på vägen fram till projektets slutmål. Nämligen rekrytering, sociala aktiviteter, att förebygga konflikter, konflikthanering, belöningsystem och kommunikation.

3.6.2 Rekrytering

I många fall är det projektledaren som rekryterar folk till projektet och att välja rätt personer till ett projekt är en mycket viktig del av projektet. Sammansättningen av människor i en projektgrupp bör baseras på deras kompetens, där kompetens är en summa av olika faktorer. Faktorerna är intellektuell, teoretisk, social och praktisk kompetens.⁴⁶

Intellektuell kompetens är en inneboende förmåga, som ligger i att kunna sätta ihop delar från olika kunskapsområden, se nya lösningar, dra slutsatser och lösa problem. Inget av detta är särskilt mycket värt om man inte kan arbeta i grupp eller förstår omgivningen på ett socialt plan.⁴⁷

Teoretisk kompetens är precis vad orden indikerar på och teoretisk kunskap insamlas genom exempelvis utbildning. Man har ingen större nytta av teoretisk kunskap om man inte kan applicera sitt vetande i praktiken. Att här lära sig av sina eller andras misstag är också ett utmärkt sätt att vidareutveckla sin teoretiska kompetens, den som inte gör det är dömd att upprepa sina misstag.⁴⁸

Social kompetens är ett stort och omfattande område. Förenklat går det att säga att social kompetens är en människas beteende, känsloliv, begrepp och värderingar. Människor måste kunna fungera ihop, en grupp eremiter jobbar inte effektivt ihop. Projektarbetet görs ju i grupp och att projektet innebär integrerade arbetsuppgifter i samspråk med de andra projektdeltagarna.⁴⁹

⁴⁶ Marttala, Anders, Karlsson, Åke, *Projektboken – Metod och styrning för lyckade projekt* (1999)

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Ibid

⁴⁹ Ibid

Praktisk kompetens är av väldigt stor betydelse, vilken nytta ger teoretisk och intellektuell kompetens om man ej klarar att omvandla dessa förmågor i praktiken. Praktisk kompetens kännetecknas ofta genom att man kan genomföra sina idéer, trots brister i utbildning eller erfarenhet. Man kan med andra ord säga att känslan styr praktikern till att göra rätt val på väg mot projektmålen.⁵⁰

Om en systematisk genomgång görs där alla faktorer värderas enskilt och därefter sätts samman till en helhet kan en bättre bild erhållas av den totala kompetensen, både för den enskilde individen samt som en integrerad del av en projektgrupp. Vid rekryteringsprocessen kan det underlätta ifall utgångsläget är den blivande projektgruppen som då kan betraktas som en helhet. Rekryteringen är inte individuell utan måste ses ur ett helhetsperspektiv där gruppen är det väsentliga, den som anställs måste fungera på alla nivåer så som sociala, teoretiska, praktiska och intellektuella plan.⁵¹

För att projektgruppen skall kunna fungera på ett effektivt sätt är det också viktigt att de individer som deltar i projektet kan komplettera varandra. Detta innebär att projektledare eller de ansvariga för tillsättning av projektgruppen skall söka efter kompetenser som till sitt innehåll inte är fullständigt identiska. Detta kan i sådana fall medverka till att nya perspektiv och synpunkter genereras i projektgruppen som kan gagna arbetet under projektets livscykel.⁵²

3.6.3 Sociala aktiviteter

Då en projektgrupp sätts samman är det viktigt att folk i gruppen får möjligheten att redan på ett tidigt stadium lära känna varandra. Detta gäller framförallt i de projektgrupper där individerna tidigare inte har arbetat ihop. Sociala aktiviteter kan påverka projektgruppens arbete i en positiv riktning. Genom att individerna lär känna varandras personligheter, men även får ett ökat förtroende för varandras yrkeskunskande kan en ökad tilltro, respekt och ärlighet uppnås mellan de individer som ingår i projektgruppen. Detta kan komma att gagna den fortsatta utvecklingen mot en mer effektiv projektgrupp. Den tid som därmed avses till att skapa en större gemenskap inom projektgruppen i början av projektet får man ofta igen genom färre missförstånd och konflikter som annars ofta uppstår under ett projekts olika faser. Projektet kommer att flyta smidigare och risken för att

⁵⁰ Marttala, Anders, Karlsson, Åke, *Projektboken – Metod och styrning för lyckade projekt* (1999)

⁵¹ Ibid

⁵² Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998)

problem på grund av att exempelvis missuppfattningar mellan två projektmedarbetare minskar.⁵³

En kick-off är i projektstarten en kombination av nytta och nöjen, där projektledaren oftast har det yttersta ansvaret att en sådan social aktivitet äger rum. Med detta menas att gemensamt presentera för samtliga i den nybildade projektgruppen när olika prestationer planeras in att äga rum framöver. I samband med detta sker även en presentation av de individer som deltar i projektgruppen. Genom en sådan här presentation är tanken även att skapa engagemang och få bort så mycket som möjligt av exempelvis spänningar som kan råda när nya individer med olika bakgrunder sätts ihop till en grupp. En kick-off kan sedan följas av gemensam middag med någon form av underhållning för att skapa en avslappnad atmosfär mellan projektarbetsgruppen.⁵⁴ Det lönar sig för medarbetarnas effektivitet inom projektet att planera ett genomtänkt första möte med de internt involverade parterna. Då missförstånd och andra problem kan minska och därmed gynna projektets fortskridande redan på ett tidigt stadium.⁵⁵ Genom en kick-off kan också kommunikationen förbättras avsevärt i ett projekt i en av projektets tidigare faser⁵⁶.

Det engagemang som eftersträvs med hjälp av exempelvis en kick-off, kan bli en effekt av att det skapas en vi-anda inom projektgruppen. Individer ser på saker och ting utifrån sin egen synvinkel och därmed har olika sätt att lösa eventuella situationer på. Detta faktum att alla projektmedarbetarna inte har lika grundförutsättningar ska projektledaren söka att dra nytta av eftersom olika erfarenheter kan komma projektet till gagn. Att skapa vi-anda innebär här att projektledaren ska tydligt kontinuerligt, dock är detta viktigt redan i inledningsfasen då medarbetarna inte har fullt ut bekantat sig, ska förmedla exempelvis att det är acceptabelt att fela, alla individer i projektet och att inga frågor eller funderingar är så att säga dumma. Det viktigaste verktyget här för att skapa vi-anda är att som projektledare vara en förebild. Om inte projektledaren står för och agerar utifrån de ramar han/hon satt, faller hela konceptet om engagemang sett utifrån projektmedarbetarnas perspektiv. Som projektledare får man utgå ifrån att det egna beteendet, ställningstagande och handlingsmönster, är ständigt i fokus och på så vis utgör man som projektledare en förebild som projektmedlemmarna i bästa fall har respekt.⁵⁷

Det är inte bara i början av projektet som sociala aktiviteter kan vara av betydelse för projektmedarbetarna. Det gäller också att under hela projektets gång försöka

⁵³ Lindström-Mygård, Kerstin, *Projekt samarbete – Metodbok för effektiva projekt* (2000)

⁵⁴ Löw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt* (1999)

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ Briner, Wendy, Geddes, Michael & Hastings, Colin, *Projektledaren* (1999)

⁵⁷ Löw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt* (1999)

hålla entusiasmen och motivationen uppe, vilket kan göras med hjälp av sociala aktiviteter. För en projektledare är det viktigt att finna olika sätt att visa uppskattning när projektgruppen har utfört en god prestation. Ett sätt att göra detta på är genom att dela upp projektet i olika delmål och i takt med att projektet fortlöper fira att projektgruppen uppnått de uppställda delmålen såsom framgångar.⁵⁸

3.6.4 Att förebygga konflikter

Konflikter uppstår i stort sätt i alla typer av projektgrupper. Somliga konflikter kan vara av allvarlig natur och frånta stora resurser i form av tid och resurser, medan andra kan gälla bagateller och vara av mer löslig natur. För att skapa och bibehålla effektiviteten i en projektgrupp är det viktigt att minimera antalet destruktiva konflikter samt att projektledaren skall ha kunskap om hur konflikten kan hanteras när den uppstår.⁵⁹

De flesta konflikter har en dos av starkt känslomässigt engagemang i frågor som kan ha att göra med individers behov, önskningsalternativ värderingar, som i sin tur strider mot andras ståndpunkt i samma fråga. Dessa grundläggande värderingar, som ofta har sina rötter i individers uppväxt, är svåra att rubba vilket gör att konflikters uppkomst inte går att helt eliminera.⁶⁰ Det är viktigt vara medveten om att alla uppkomna problem inte alltid fullt ut kan lösas. Däremot ska det finnas en förståelse och medvetenhet om dess existens och genom denna acceptans utgör inte problemen ett hinder på vägen på samma sätt.⁶¹ Det mest önskvärda scenariot behöver alltså inte vara ett konfliktfritt projekt eftersom konflikter i sig innehåller mycket energi. Konflikter är med andra ord inte enbart av ondo, det handlar om att ta sig an problematiken på ett konstruktivt sätt och detta kan i sådana fall mynna ut i någonting positivt för alla involverade parter. En av de mest förekommande källorna till konfliktuppkomst inom en projektgrupp är störningar mellan medarbetarna i samband med pressade situationer. Pressade situationer skulle kunna vara då teori möter praktik. Med detta menas att i projektets begynnelse sätts det upp ett övergripande mål samt delmål som är anpassade till tid och resurser, som dock existerar enbart i begränsad utsträckning. När medarbetarna sedan i praktiken upptäcker att deras projektplan inte till fullo går att förverkliga, på grund av exempelvis oväntade händelser i projektet, kan en både pressad och stressad situation uppstå. Det önskvärda i sådana lägen för att

⁵⁸ Briner, Wendy, Geddes, Michael & Hastings, Colin, *Projektledaren* (1999)

⁵⁹ Löw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt* (1999)

⁶⁰ Ibid

⁶¹ Svedberg, Lars, *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap* (1997)

motverka konflikters negativa effekter är att projektledaren har sedan tidigare gjort en arbets- och ansvarsfördelning, samt vad som förväntas utav var och en. Genom rätt fördelning kan detta bidra till att projektet utförs på ett mer effektivt sätt⁶². En arbets- och ansvarsfördelning ska vara klar och tydlig så att medarbetarna vet vem som håller i trådarna då en viss situation dyker upp. Detta gör att konflikters destruktiva effekter kan förebyggas.⁶³ Att utforma en formell arbets- och ansvarsfördelning kan konkretisera även projektmedarbetarnas olika förväntningar. En sådan dokumentation kan fylla en välbehövlig roll då tidspress eller störningar i projektet kan uppkomma.⁶⁴ En arbets- och ansvarsfördelning minimerar också risken för kaos vid uppkomsten av eventuella situationer. Om projektledaren inte har denna framförhållning kan effekterna av detta bli att för mycket ansvar fördelas på för kort tid. Detta kan i sin tur leda till att projektmedarbetarna utvecklar en känsla av frustration eftersom han/hon inte känner att tid har givits för exempelvis förberedelser, därmed kan irritationer och konflikter lätt uppstå.⁶⁵

3.6.5 Konflikthantering⁶⁶

Vid lösandet av konflikter är det viktigt att man tillämpar den hanteringsstil som lämpar sig bäst för den aktuella situationen. Hänsyn till vilken typ av konflikt som föreligger skall beaktas för att kunna lösa en konflikt på ett effektivt sätt. Enligt detta synsätt finns det med andra ord inte ett sätt att lösa konflikter på. Användandet av en hanteringsstil vid en specifik situation kan vara väldigt effektiv vid ett tillfälle, men framstå som ineffektiv vid ett annat tillfälle. Följande konflikthanteringsstilar har identifierats: *kämpa/konkurrera*, *problemlösa*, *kompromissa*, *mildra* och *undvika*. Nedan följer en redogörelse för de olika konflikthanteringsstilarna samt vid vilken situation som stilarna är effektiva respektive ineffektiva.

Då man använder sig av *kämpa eller konkurrera* använder man sig av ett maktorienterat synsätt, där individen använder sin hierarkiska position eller auktoritet för att vinna konflikten och därmed få sin vilja igenom. Detta innebär att man fullföljer sina egna mål på den andre individens bekostnad. Konflikten slutar generellt med att den ene individen lämnar konflikten som ”vinnare” och den andre som ”förlorare”.

⁶² Lindblom, Börje & Wisén, Jan, *Effektivt projektarbete* (2001)

⁶³ Carlsson, Helén & Nilsson, Agnete, *Arbeta i projekt – Handbok för dig som vill veta mer* (2002)

⁶⁴ Löw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt* (1999)

⁶⁵ Hersey, Paul, *Locka fram det bästa om kompetensutvecklande ledarskap* (1991)

⁶⁶ Lindblom, Börje & Wisén, Jan, *Effektivt projektarbete* (1999)

Effektivt: Denna hanteringsstil lämpar sig bäst vid situationer som kräver: ett genomförande av snabba beslut, förändringar som är impopulära men också nödvändiga för organisationen, vid de tillfällen då den andres vilja är svårubblig och man har mest kunskaper inom det aktuella sakområdet.

Ineffektivt: Detta sätt att hantera konflikter är ineffektivt då: beslut alltid måste fattas i samråd tillsammans med andra, när en relation med en projektmedarbetare kan allvarligt skadas på grund av denna lösning, vid de tillfällen där den individ som använder sin auktoritet inte har tillräcklig kunskap inom sakområdet.

Vid valet av att hantera konflikten genom att *lösa problem* kan samtliga av de som varit inblandade i konflikten lämna denna som "vinnare". Detta möjliggörs genom att båda parter samarbetar och försöker finna en alternativ lösning där samtliga av de involverades behov kan tillgodoses.

Effektivt: Vid de tillfällen då: det gäller större beslut som har en lång inverkan på medarbetarnas arbete, i de situationer där båda parter synpunkter är för viktiga för att en kompromisslösning skall anses tillräcklig, då en innovativ lösning på problemet är att föredra.

Ineffektivt: När problemet rör sig om bagateller och därmed inte rättfärdigar den tid och energi det tar för att lösa problemet, vid de tillfällen då de inblandades åsikter inte går att förena.

Kompromissa innebär att finna en lösning som samtliga känner är acceptabel. Tillskillnad från lösa problem så får dessa individer bara till viss del sina behov tillfredställda genom att en kompromiss lösning tillämpas. Där samtliga involverade får ge upp delar av sin ståndpunkt för att finna en gemensam lösning på problemet.

Effektivt: Vid de fall där: motståndarna har samma formella makt och är starkt bundna till vitt skilda mål, men även vid de tillfällen det är viktigt att snabbt få en lösning.

Ineffektivt: Vid de situationer där: det rör sig om större frågor som vid en kompromiss kan påverka de involverade negativt under en längre tid, långsiktiga mål och personligt välbefinnande förloras genom en kompromiss.

Att *undvika:* innebär att de parter som är involverade undviker att konfrontera konflikten och därmed undviker varandra och håller sina känslor och sin uppfattning tillbaka. Detta gör att konflikten aldrig blir löst.

Effektivt: När det rör sig om bagateller och tidspressen gör att man får prioritera, vid de tillfällen där spänningen mellan parterna är väldigt stark och ett tillfälligt undvikande gör att parterna kan ”lugna sig” och se situationen utifrån ett annat perspektiv, när konflikten inte berör ditt projekt.

Ineffektivt: Då konflikten kommer att eskalera om inte lösning kommer till stånd, i de situationer där ett beslut är nödvändigt, då effektivitet, moral och motivation kan påverkas negativt av den undvikande hanteringsstilen.

Att *mildra* är att sudda ut de olika uppfattningar som parterna har genom en betoning av gemensamma intressen. På detta sätt kan man få individerna att åsidosätta sina egna behov och ”offra sig” för att finna en lösning på konflikten.

Effektivt: När det är viktigt att harmonin i gruppen bevaras och frågan inte är av så stor vikt att det kan anses legitimt att riskera denna på grund av konflikten.

Inneffektivt: När det gäller viktiga frågor och varje individ måste ta ställning, medtanke på den starka inverkan som ett beslut kan ha.

3.6.6 Belöningsystem

I dagens samhälle tillhör det inte till ovanligheterna att individer känner sig splittrade då var och en försöker få ihop olika delar så som jobbet, familjen och fritidsaktiviteter till en helhet. Strävan att försöka skraddarsy sin egen tillvaro kan utgöra ett stressmoment och då är det viktigt att projektmedarbetarna känner arbetsglädje inför sitt dagliga arbete. Arbetsglädje kan uppnås genom att projektledaren exempelvis öppet visar sin uppskattning, även inför andra. Detta kan vara både i form av uppmuntran samt beröm. En klapp på axeln räcker inte, utan det är viktigt som projektledaren att tydligt uttrycka sig i ord vilket har mer positiva effekter. Att visa sin uppskattning går hand i hand med fenomenet respekt för en annan individ. Detta kan relateras till ordspråket såsom man själv vill bli behandlad, behandlar man andra. En ömsesidig förståelse mellan projektledaren och medarbetarna som i sin tur i bästa fall smittar av sig på relationen medarbetarna sinsemellan. Genom att på detta sätt lyfta fram en individ så får individen i fråga bekräftelse på dels sin egen existens, dels de egna prestationerna.⁶⁷

⁶⁷ Löw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt* (1999)

För att få de individer som ingår i projektgruppen att utföra ett bra arbete så krävs det belöningar. Lön kan ses som en form av belöning, men för att öka effektiviteten och motivationen bland projektmedarbetarna krävs någon form av morot eller incitament till höja prestationerna ytterligare. Det finns flera exempel på hur tillämpandet av väl fungerande belöningsystem kan höja effektiviteten bland projektmedarbetarna. Ett bra belöningsystem skall ha följande kännetecken⁶⁸:

- Den belöning som utges till projektmedlemmarna ska vara av väsentlig storlek i förhållande till individens totala ersättning/lön, medtanke på att en liten belöning inte alls ett lika stort incitament att öka effektiviteten
- Det belöningsystem som används bör gälla alla som ingår i projektgruppen, vilket även inkluderar projektledare.
- Belöningen skall vara kopplad till de prestationer som gruppen lyckas uppnå, ett bra exempel på detta kan vara att utfästa belöningar då delmålen uppnås.
- Det belöningsystem som används bör vara väl genomtänkt, för att fungera optimalt. Ett alldeles för enkelt eller svårt prestationsmål fyller ingen god funktion i avseende att höja effektiviteten.
- Vid användandet av belöningsystem måste alla individer i projektgruppen kunna påverka resultatet. Det är alltså inte speciellt meningsfullt att belöna en medarbetare för någonting som någon annan har gjort, vid kollektiva belöningar är det därmed viktigt att alla har varit delaktiga till det gemensamma resultatet⁶⁹.

Vid utformning av belöningsystem är det viktigt att beakta att det är inte bara pengar som utgör incitament för att öka effektiviteten. Det finns också andra immateriella belöningar såsom ökat ansvar, att få arbeta i större och viktigare projekt, ökad självständighet, utbildning och så vidare, dessa utgör också viktiga verktyg för att skapa och bibehålla effektiviteten.⁷⁰

3.6.7 Kommunikation

⁶⁸ Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo, Integrerad organisationslära (2000)

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Ibid

Kommunikationen mellan två individer är endast effektiv då båda parter tar i mot varandras budskap, förstår det, kommer ihåg det, samt reagerar på rätt sätt. Ifall samtliga av dessa faktorer infrias vid en kommunikation mellan två individer, så innebär detta att kommunikationen sker effektivt.⁷¹

Kommunikation är ett verktyg projektledaren både kan bygga upp, påverka och förändra helt och hållet. Det är ett sätt för projektmedarbetarna att följa upp delmål och se till att projektgruppen är på rätt riktning mot huvudmålet. Kommunikation är ett verktyg som strävar efter att inte utestänga sina medarbetare utan däremot integreras i varandras arbeten i syfte att uppnå ett ömsesidigt utbyte. Strävan utgörs dock även av att skapa ett välfungerande kontaktnät. Effekten av detta kan då bli att projektprocessen effektiviseras och gynnar projektets huvudmål.⁷²

Kommunikation är i praktiken ett vitt begrepp och kan konkretiseras på många olika sätt. En aspekt som är väsentlig för hur väl kommunikationen fungerar är språkbruk, såsom ordval och formuleringar. En medvetenhet måste finnas samt flexibilitet till att formulera sig på alternativa sätt. Det är väsentligt att reflektera över att den egna tolkningen av ett specifikt budskap kan ha en annan innebörd i relation till mottagarens. I en projektgrupp arbetar personer med olika bakgrunder och erfarenheter tillsammans och de är därmed alla vana vid exempelvis en viss typ av facktermer.⁷³

I projektstarten kan det ibland vara svårt att komma igång med arbetet detta kan bero på att det många gånger tas för givet att alla medarbetarna förstår varandras uttryckssätt och ordval. För att i möjligaste mån försöka undvika svårigheter med att komma igång med projekt är det förnuftigt att skapa någon form av kommunikationspolicy så tidigt som möjligt i projektets livscykel. Den nämnda policyns funktion ska vara att så många missförstånd som möjligt går att undvikas alternativt minimeras i projektgruppen dvs. individerna i gruppen skall vet vart de skall vända sig för att exempelvis inhämta information och få och få stöd i sitt fortsatta arbete. Detta är en viktig del i att skapa en effektivare kommunikation. I projektet inledningsskede är det viktigt att kommunikationspolicyn tas upp till diskussion och klargörs så att alla är på det klara vilka olika hjälpmedel som finns till förfogande för att underlätta kommunikation. I samband med detta kan det vara lämpligt att utse kontaktpersoner vars uppgifter är att exempelvis underlätta och snabba på processen för att arbeta fram underlag för olika typer av beslut, är ett kommunikationssätt som gynnar samarbetet medarbetare emellan.⁷⁴

⁷¹ Chang, Richard Y, *Att utveckla ett framgångsrikt teamarbete* (1994)

⁷² Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

⁷³ Ibid

⁷⁴ Ibid

Kommunikation fungerar även som ett verktyg då exempelvis uppföljning görs av arbetsinsats samt använda respektive tillgängliga resurser för projektarbetet och för att inhämta information för det fortsatta arbetet. Genom att på detta vis använda sig av kommunikation för ha verklighetsriktig data för att kontinuerligt hålla alla projektmedarbetare underrättade om faktorer som rör projektarbetet kan det skapa en motivation för det fortsatt projektarbetet. Kommunikation inom en projektgrupp kan ske på tre olika tillvägagångssätt; muntligt, skriftligt och visuellt. Vardera av dessa tre sätt kan i sin tur äga rum både formellt och informellt. Nedan visas i punktform exempel på i vilken form de tre olika kommunikationssätten kan ske.⁷⁵

Medium:

- Muntligt
- Skriftligt
- Visuellt

Formellt:

- Möte
- Protokoll och rapporter
- Organisationsschema

Informellt:

- Korridorssnack
- E-post
- Videokonferens

Det positiva med det formellt kommunikationsmedel är att det äger rum inom vissa bestämda ramar och kan på så vis bli ett rutinmässigt tillvägagångssätt. Med andra ord, alla berörda vet vad som förväntas, exempelvis full närvara alternativt att respektive medarbetare presenterar hur den individuella arbetsuppgiften fortskrider. Värt att nämnas är att genom att en skriftlig dokumentation finns alltid möjligheten att gå tillbaka för att exempelvis söka bekräfta för ett beslut. Vid kommunikation på en informell nivå sker informationsutbyte mer under avslappnade former och nyckelordet är här spontanitet. Det är vanligt med en kombination av de olika medier och på så vis skapa ett ändamålsenligt kommunikationsnät för det specifika projektet.⁷⁶

⁷⁵ Macheridis, Nikos, *Projektaspekter* (2001)

⁷⁶ Ibid

Den muntliga kommunikationen är oftast den som har störst verkan ifall en projektledare exempelvis vill delegera vissa arbetsuppgifter till sina projektanställda⁷⁷. Det blir en tvåvägskommunikation tillskillnad från skriftlig kommunikation. Samtidigt blir det lättare för en projektledare att tolka icke-verbala signaler från projektmedarbetarna som exempelvis att sparka med benet, titta bort osv., vilket kan vara signaler på både bristande intresse och förvirring. Denna ibland omedvetna respons ges det inget uttryck för i framförallt skriftlig form, men även till viss del då det gäller visuell kommunikation.⁷⁸

3.7 Sammanvävning av teori

Fenomenet grupp omfattar olika varianter av gruppkonstellationer. En av dessa är projektgrupp, som våran uppsats är fokuserad på. En projektgrupp omfattar minst två personer och där existensen av denna typ av grupp kan bekräftas av de involverade, det vill säga det finns en tydlig medvetenhet hos projektmedarbetarna att de ingår i en projektgrupp. En projektgrupp är formell så till vidare att det existerar ett uttalat syfte med projektarbetet där projektledaren utgör den formella ledaren. Det specifika med projektgrupp är även att det bör finnas utrymme för kommunikation, som nyttjas, mellan medarbetarna för att då exempelvis gynna projektuppdraget vid ett ömsesidigt utbyte av tankar och idéer. Redan vid sammansättningen av en projektgrupp finns det fullmedvetenhet om att gruppen ska efter projektavslutet samt en uttalad tidsram upplösas. Detta har att göra med att varje projekt är en engångsuppgift med ett bestämt förväntat resultat där skiftande kombination av mänskliga resurser, i form av kompetenser, behövs och eftersträvas vid sammansättning av projektgrupper. En projektgrupp skiljer sig också genom att medarbetarna kan komma från helt skilda arbetsmiljöer, arbetssätt, ha skilda utbildningar och ha olika personligheter. Det enda som kan vara sammanbinda individerna är att de ingår i samma projektgrupp och skall arbeta mot ett gemensamt projektresultat.

Att en av projektledarens viktigaste uppgift är att leda och styra projektgruppen för att uppnå projektets huvudmål framkommer klart och tydligt i den litteratur vi valt att studera. Eftersom detta är projektledarens huvudsakliga arbetsuppgift drar vi slutsatsen att projektledaren skall arbeta för detta i projektets alla olika faser i syfte för att kunna uppnå ett så gynnsamt projektresultat som möjligt.

⁷⁷ Chang, Richard Y, *Att utveckla ett framgångsrikt teamarbete* (1994)

⁷⁸ Ibid

De fyra karakteristiska kännetecknen, engångsuppgift, bestämt resultat, olika resurser och tidsbegränsning, för ett projekt har en inverkan på verktygen som projektledaren kan använda sig av för att skapa och bibehålla gruppeffektivitet. Att projekt har karaktären av att vara en engångsuppgift gör att projektgruppen går en ny erfarenhet tillmötes när det gäller både tillvägagångssättet för själva arbetet, för samarbetet individer emellan men även det faktum att efter projektavslut är tanken från start att projektgruppen skall upplösas. Förutom det faktum att själva projektuppgiften är ensam i sitt slag kan alltså även den aktuella föreningen av individer vara unik. Dessa två faktorer kan leda till att de olika verktygens funktionsduglighet kan variera i sin omfattning. Exempelvis vid en viss sammansättning av individer kan ett specifikt verktyg ha större positiv effekt på projektgruppens effektivitet än vid en annan sammansättning av individer i en projektgrupp. Att projektet omfattar ett specifikt förväntat resultat innebär att graden av klarhet i projektets huvudmål är av en väsentlig betydelse. Vi drar slutsatsen att osäkerhet rörande huvudmålet kan försvåra projektledarens roll att leda och styra projektgruppen om han/hon själv är osäker på vilket det exakta slutmålet är. I de fall som beställaren till exempel är en extern kund menar vi att det kan finnas en svårighet för projektledaren att klargöra projektets huvudmål för sina medarbetare om inte samarbetet och förståelsen mellan kunden och projektledaren är maximal. Projektledarens styrning och ledning av projektgruppen och dess arbete är vidare även beroende av projektets tillgängliga resurser. Med anledning av att projektledaren kontinuerligt bör sträva efter att leda och styra projektgruppen mot huvudmålet, läggs resurserna i första hand på de ting som direkt tjänar sitt syfte direkt i projektens olika delmål. Med syfte menar vi här en resursfördelning så att delmålen går att förverkliga i praktiken. Med detta ställningstagande hamnar då vissa verktyg lite i underläge på så vis att de aktiviteter vars bieffekt kan gynna projektgruppens arbete hamnar inte fokus vid resursfördelning. Till exempel, resurser för att fira att projektgruppen uppnått ett visst delmål i projektet läggs eventuellt i sådana fall på ett av projektledarens andra verktyg, som kan vara att utrusta alla medarbetare med en egen dator. Här menar vi att det är viktigt för projektledaren att överväga alla val av verktyg som är möjliga för att skapa och bibehålla effektivitet i projektgruppen och sedan välja de/dem som är bäst lämpade. Projektets fjärde karakteristiska drag, tidsbegränsningen, gör att detta kan i projektet utgöra en viss stressfaktor och då prioriteras de verktyg som i lägst utsträckning känns som minst tidsspill. På långsikt utgör dock inget av verktygen tidsspill, men graden av tidspress kan göra att vissa verktyg känns mer relevanta på kortsikt.

Beroende av projektgruppens storlek och på vilka olika grunder den är sammansatt kan projektledarens förmåga att leda och styra variera. En informell grupp kan ha erfarenhet från tidigare arbetssamarbeten, vilket gör att projektledares roll att leda och styra projektgruppen kan försvåras om

medarbetarna tillsammans skapar en stark sammansvetsad fasad. Detta innebär vidare att i de fall som projektledaren i en viss utsträckning misslyckas med en av sina huvudarbetsuppgifter, det vill säga leda och styra projektgruppen, kan gruppeffektiviteten minskas alternativt avstanna. För att vidareutveckla vårt synsätt på teorin i detta sammanhang gör vi kopplingen att alltför stora projektgrupper kan leda till att projektledaren inte fullt ut kan nyttja de olika verktygen för att effektivisera arbetet inom projektgruppen. Som exempel kan nämnas kommunikationsverktyget som vid ett för stort antal involverade individer i projektgruppen eventuellt inte lyckas fullända sitt ändamål. Ett av syftena med verktyget kommunikation är att involvera medarbetarna fortlöpande i varandras arbete. Ett utbyte av detta slag kan dämpas i sin omfattning när de involverade är för många och kanske dessutom sitter utspridda på olika kontor i till exempel olika städer. Med detta menar vi att varje medarbetare i projektet har sin deluppgift inom projektet att arbeta med, ibland så att säga på var sitt håll. Även om ett utbyte av information från andra medarbetare i grund och botten gynnar projektet i ett helhetsperspektiv kan det kännas besvärligt för medarbetarna att ta del av andras information. Besvärligt dels för att det kan röra sig om information från flera olika medarbetare, dels i de fall då känslan av att ingå i samma projektgrupp inte har fått ett stadigt fäste.

Gruppeffektivitet är ett begrepp som omfattas av olika faktorer som bör fungera och på så vis tillsammans leda fram till effektivitet. Även komplexa problem som omfattar en viss grad av osäkerhet kan lösas med hjälp av god gruppeffektivitet inom projektgruppen. I en projektgrupp, speciellt med hänsyn till den begränsade tidsramen, är det viktigt att det existerar en tillit mellan medarbetarna och en öppen dialog, med andra ord att alla kort alltid synligt läggs på bordet. En fungerande kommunikation ska underlätta utbytet av idéer och åsikter som främjar projektuppdraget och effektiviserar det utförda arbetet. En optimal kombination av kompetenser gynnar gruppeffektivitet genom att de behövliga mänskliga resurserna finns tillgängliga i projektgruppen för att nyttjas. Projektuppdraget är formulerat av uppdragsgivare/kund innan rekrytering av projektmedarbetarna sker och därmed finns den gemensamma målbilden, som är ett av kännetecknen för gruppeffektivitet, närvarande redan då projektgruppen sammansätts. Vid främjandet av gruppeffektivitet i projektarbeten är det viktigt att projektledaren har en ständig närvaro för att kunna agera som stöd, motivationshöjande och till exempel vara beredd på att hantera eventuella konflikter och hinder i projektarbetet på ett konstruktivt sätt.

3.7.1 Effektivitet i projektlivscykl

I definitionsfasen sätts de stora pusselbitarna på plats för vad som är önskvärt och eftersträvas med det aktuella projektarbetet. Att projektledaren redan är involverad från start i denna fas gör att hans/hennes fortsatta roll att kunna leda och styra projektgruppen kan ske med en högre grad av övertygelse om att det kommer att bli ett lyckat projekt. För att vidareutveckla detta resonemang bör exempelvis uppdragsgivare vara nöjd över situationen att funnit en uppdragstagare som det finns förtroende för och därmed överförs denna känsla och entusiasmen över projektarbetet blir som en stadig plattform. Vid undertecknande av kontrakt skulle det vara lämpligt att de båda parterna utanför kontorets dörrar firar detta som i princip innebär att ett delmål för projektarbetet har uppnåtts. Att på detta sätt hitta på någon typ av social aktivitet kan skapa en anda av gemenskap.

Mot slutet av definitionsfasen alternativt i början av planeringsfasen är det viktigt att rekryteringen av projektmedarbetare sker av de personer som ska ingå i kärngruppen. Kärngruppen består av de personerna som medverkar i projektgruppen regelbundet och därmed är anställda på heltid eller deltid. Dessa individer bidrar kontinuerligt med sina specialistkunskaper och deltar ofta i större delen av projektet. Genom att kärngruppen rekryteras redan i denna fas kan projektledaren senare engagera även dessa individer i planeringsarbetet, vilket är av stor vikt för att möjliggöra en effektiv planering, men det är också ett bra sätt för att sammansvetsa projektgruppen och få dem att arbeta mer engagerat.⁷⁹ Vid val av kärngrupp är det viktigt att samla ihop rätt mix av kompetenser, vilket är av stor betydelse för att gruppen skall kunna fungera på ett effektivt sätt⁸⁰.

Planeringsfasen innebär precis som ordet antyder att i denna fas fastställs planer för det aktuella projektarbetet. I samband med att de olika delmålen fastslås är det enligt teorin viktigt att projektledaren beaktar resursfördelningen. Det är projektgruppen, som en enhet, som är ansvariga för att projektet genomförs och därmed att de olika delmålen uppfylls. Ett lämpligt sätt att framställa delmålen är i samråd med projektmedarbetarna, eftersom det är dessa individer som direkt kommer att arbeta och eftersträva att delmålen blir verklighet. Detta kan också ytterligare förstärka projektmedarbetarnas medvetenhet om vilka projektmål som skall uppfyllas. När individer ska samarbeta kan det uppstå konflikter beroende på att det för medarbetarna kan uppfattas som att exempelvis olika intressen drar resursfördelningen åt skilda håll. Det är då bra att projektledaren är medveten om att sådana situationer kan uppstå och har kunskap om hantering av konflikter för

⁷⁹ Briner, Wendy, Geddes, Michael & Hastings, Colin, *Projektledaren* (1999)

⁸⁰ Lind, Jan-Inge & Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld* (1998)

att förebygga att en gruppeffektivitet försvåras. I detta stadium är kommunikationsverktyget viktigt i relationen mellan projektledaren och dess medarbetare. Genom att välja rätt kombination av kommunikations alternativ för den specifika projektgruppen och projektet, har projektledaren möjlighet att påverka gruppeffektiviteten. Om det, exempelvis vid uppställningen av de olika delmålen, kommuniceras på ett sådant sätt att alla medarbetarna är på samma förståelsenivå, kan tolka varandras uttryckssätt/formuleringar och innebörden av delmålen, kan effektiviteten inom projektgruppen bibehållas alternativt ökas. Vi menar med detta att till exempel situationer då dubbelarbeten, två eller fler medarbetare gör samma arbete inom projektet, för att uppnå ett delmål kan undvikas alternativt minimeras när alla medarbetare är på det klara angående exempelvis ansvars- och arbetsfördelning för att uppnå delmål och komma närmare projektets huvudmål. En bra sådan fördelning i kombination med ovan nämnda kommunikation förtydligar och ökar medarbetarnas klarhet över vad som förväntas av var och en för att alla tillsammans ska uppnå projektets huvudmål. Genom en tydlig ansvars- och arbetsfördelning i planeringsfasen kan också konflikter minimeras alternativt undvikas i projektets senare faser. Gruppen vet vilka arbetsuppgifter och befogenheter respektive individ har, vilket annars kan leda till dispyter inom gruppen. I planeringsfasen är det annars vanligt att konflikter uppstår. Detta kan förebyggas bl.a. genom sociala aktiviteter i form av kick-off som är mest lämpad i slutet av föregående fas, dvs. Definitionsfasen. Trots tillämpandet av ovan nämnda verktyg, vilka minskar risken för att konflikter uppstår finns det ändå en risk att konflikter kan uppstå. I dessa fall gäller det för en projektledare att analysera situationen, med andra ord hitta vart det är som skon klämmer, och tillämpa den konflikthanteringsstil som lämpar sig bäst vid beaktandet av den givna uppkomna situationen.

I genomförandefasen är det upp till bevis ifall det i föregående fas ställdes upp realistiska och realiserbara delmål för projektarbetet. Beroende på under hur lång tid hela projektet sträcker sig samt att ställa detta i relation till tidsplanen och de olika delmålen, kan tillämpningen av sociala aktiviteter variera i sin omfattning och detta kan bli mer tydligt i denna fas. Denna fas, som litteraturen visar på, kan präglas av stress i de fall då tidsplanen är för tajt. I samband med den nämnda stressfaktorn kan det även bli mer uppenbart hur rotad exempelvis motivationen verkligen är hos projektets medarbetare. I de fall en projektledare märker av en svikande motivation alternativt arbetsglädje hos medarbetarna kan vi tänka oss att han/hon använder sig av verktyget belöningssystem. Vid de tillfällen då engagemanget och motivationen sviktar kan det vara lämpligt att öka incitamentet för att prestera bland projektmedarbetarna, detta görs lämpligen genom ett välutformat belöningssystem. Belöningen skall utges i de fall som projektmedarbetarna lyckas leva upp till förväntningarna av projektet för att fungera på ett effektivt sätt. I annat fall kan det vara svårt att tillämpa ett rättvist

system och en belöning som verkligen fungerar som en ”morot”. Belöningssystemet behöver inte som vi tidigare har nämnt enbart vara av monetärt slag. I de fall som projektet har ont om resurser i form av pengar, så finns det andra former av belöningar som kan vara lämpliga. Några av de exempel som vi har tagit upp är exempelvis ökat ansvar och en större självständighet. Detta kan också skapa en ökad gemenskap inom gruppen i de fall där organisationen använder sig av kollektiva belöningar, vilket i sin tur ger ett än mer integrerat samarbete, där folk inom gruppen går utöver sina vanliga arbetsuppgifter för att hjälpa varandra och höja den totala prestationen i syfte att uppnå belöningen.

Ett annat sätt att öka engagemanget och motivationen under genomförandefasen är att anordna någon form av social aktivitet. Då vissa delmål är uppnådda inom de rimliga uppsatta ramarna med hänsyn till både exempelvis resursförbrukningen och tidsplanerna, skulle ett alternativ vara att projektledaren organiserade social aktivitet av något slag. Genom att på detta vis fira ett delmål tror vi att en känsla av dels fortsatt gott samarbete och ökad motivation för det fortsatta projektarbetet kan skapas alternativt utvecklas. Förutom dessa nämnda, förhoppningsvis, resultat av att fira delmål blir det ett sätt för projektgruppen att under avslappnade och trevliga omständigheter träffas utanför det dagliga arbetet. I bästa fall om en sådan avspänd miljö äger rum när projektgruppen träffas finns det möjlighet att även lära känna sina medarbetare på vad vi skulle vilja kalla för en icke-arbetsrelaterad nivå. Detta kan i sin tur underlätta samarbets- och kompromissituationer framöver under projektarbetet som är arbetsrelaterade. Alltså, integrationen mellan projektets medarbetare förbättras, en ökad förståelse för varandra skapas i samband med att medarbetarna lär känna varandra, vilket också kan underlätta gemensamma beslutstaganden och det fortsatta projektarbetet. Detta kan minimera risken för att projektgruppen står och stampar på ett och samma ställe.

I genomförande fasen är det vanligt att problem med kommunikation uppstår, detta kan vara en följd av den stress som ofta uppkommer i slutet av ett projektarbete, vilket ofta resulterar i att kommunikationen mellan projektmedarbetarna blir lidande. Framförallt i de projektgrupper som arbetar mycket individuellt under genomförande fasen, så kan en bristfällig kommunikation göra att det projektets resultat blir mindre lyckat. För att motverka att effektiviteten blir lidande på grund av kommunikationsbrist så är det viktigt att projektledaren följer gruppens satta kommunikationspolicy.

Även om det i reflektionsfasen i många fall innebär att projektarbetet är avslutat eller i alla fall att huvudmålet är nästintill uppnått, finns det en gruppeffektivitet även i denna fas som är av betydelse. Gruppeffektiviteten är viktig på så vis att gruppen bör vara så sammanhållen och engagerad som möjligt för att kunna reflektera och analysera över nyvunna erfarenheterna tillsammans. Därmed kunna

dra lärdomar, på gott och ont, som alla medarbetare ska kunna ta med sig när den aktuella projektgruppen upplöses. I en sådan här process där det gäller att delge sin synvinkel på olika erfarenheter varje enskild medarbetare har varit med om, drar vi slutsatsen att kvalitén av den så kallade erfarenhetsresumén är i stor grad beroende av kommunikationen inom projektgruppen. Det är exempelvis viktigt att alla talar samma språk och vågar göra detta även om någon annan medarbetare kan vara av en annan mening. Tydlighet vid framförandet av sin individuella tolkning av olika situationer och hantering av dessa under projektets gång är ett exempel på detta. För att i denna fas kunna sätta punkt för ett avslutat samarbete och att alla medarbetare ska känna att det verkligen är avslutat kan detta göras med exempelvis en gemensam middag. I samband med en sådan middag kan projektledaren tacka alla, även på en mer individuell nivå, så att medarbetarna känner sig uppskattade innan det är dags att lämna projektgruppen bakom sig. Att som projektledare tacka var och en kan genom denna typ av uppskattning öka medarbetarnas vilja och önskan om att även någon gång framöver samarbeta ihop. Vid en eventuell framtida samarbete har då redan grunden lagts och ett projektarbete kan kanske i sådana fall komma igång snabbare och därmed med en ökad effektivitet eftersom personerna ifråga har arbetat tillsammans tidigare och vet hur de fungerar och arbetar bäst ihop.

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi de projektledare vi valt för vår studie samt i förtroendegivande syfte en kort presentation av företagen de i dagsläget är verksamma på. Därefter sammanställs de fakta som framkom vid våra intervjuer.

4.1 Företags- och projektledarpresentation

4.1.1 Id kommunikation ab

Id kommunikation ab är en kommunikationsbyrå med 42 anställda, de har kontor i Lund och Malmö, men finns även representerade i Köpenhamn. Deras verksamhet består i att skapa kommunikationslösningar till sina kunder. De kommunikationslösningar som företaget erbjuder är inom: varumärkesprofilering, visuelltidentitet, marknadskommunikation, pr och information, finansiell information, Internet kommunikation samt möteskommunikation. Den största delen av Id kommunikations konsumenter är lite större företag som exempelvis Skånemejerier. Företaget arbetar i projektform och har ofta flera projekt som löper parallellt. Flertalet av företagets anställda har tidigare erfarenheter inom reklam, PR/information, journalistik. Id kommunikation har också valt att anställa personer som tidigare har gjort affärer med företaget⁸¹.

Vårt intervjuobjekt har varit Stefan Bernsson som i grund och botten har en civilekonom utbildning på Lunds universitet. Stefan Bernsson har en mångårig erfarenhet inom projektarbete. Det första projektet han arbetade med var på ett företag som heter YvesRocher, ett kosmetika företag där Stefan Bernsson arbetade tillsammans med en projektgrupp för att ta fram marknadsföringsstrategier till elva länder i Europa. Efter ett par år där blev han delägare i ett företag som sysslade med kreativa direkt marketing lösningar till andra företag, även detta arbete skedde i projektform. Därefter startade Stefan Bernsson en reklambyrå som hette imperiet, där han arbetade som projektledare i ett par år. Sedan fyra år tillbaka är han nu anställd som projektledare på Id kommunikation.⁸²

⁸¹ <http://www.idkommunikation.com>, 2004-05-04

⁸² Bernsson, Stefan, projektledare, Id kommunikation, (2004-05-05)

4.1.2 Företag X

Företag X startades inom ett annat större företag våren 2000. Företag X har 33 anställda och utvecklar skräddarsydda antenn lösningar för konsumentens specifika behov, vilket även inkluderar support för användning och implementering av produkten. Deras kunder består av mobiltelefon utvecklare som Sony-Ericsson, Siemens och Phillips. Företaget arbetar i projektform och har ofta flera projekt som löper parallellt. De anställda består till största delen av ekonomer och ingenjörer. Där ekonomerna har en marknadssäljriktning och arbetar med bearbetning av kunden gällande exempelvis framtagning av offerter. Civilingenjörerna står för den tekniska biten som innebär utveckling och konstruktion av antenner.

Vårt intervjuobjekt vill vara anonym och vi har därför valt att kalla personen i fråga för intervjuperson Y. Intervjuperson Y har en utbildning på Lunds universitet som byggnadsingenjör, men har även genomgått flertalet internutbildningar för att utveckla sin förmåga att hantera personalfrågor. Y har arbetat inom byggnadsindustrin tidigare där arbetsuppgifterna bestått i att agera som projektledare. Intervjuperson Y befattning på företaget X är också projektledare och där har Y arbetat i flertalet år.

4.1.3 Innova Enterprise

Innova Enterprise startades år 2000, men samma typ av verksamhet har bedrivits sedan 1993 under ett annat företagsnamn. Företaget bedriver konsultverksamhet inom Eu-service och teknologiförmedling. Innova Enterprise uppgift är att ge sina kunder information om Eu:s innovationsprogram. Innova Enterprise hjälper också kunden att hitta rätt bland informationsmängden och därigenom kunna formulera ändamålsenliga ansökningar för att företag skall kunna ta del av EU-finansierade forsknings- eller utvecklingsprojekt. Övriga verksamhetsområden är bevakning av Eu-relaterade händelser som kan vara av intresse för konsumenten, detta kan exempelvis gälla erbjudanden och förfrågningar om teknologi eller projektupdrag för Eu⁸³.

Thomas Olofsson på Innova Enterprise arbetar som projektledare. Det är ett en manna företag där projektgruppen sätts samman av Thomas Olofsson externt beroende på dels vilken typ av projekt och vilka typer av kompetenser som

⁸³ <http://www.innova-es.com> (2003-05-12)

behövs. Tomas Olofsson har arbetat flertalet år som projektledare bl.a. inom olika EU-projekt, innan han startade Innova Enterprise⁸⁴.

4.1.4 Onside Tv-produktion AB

Onside Tv-produktion AB startades år 2000 genom ett samarbete mellan Svenska spel och Svenska fotbollsförbundet, vilka är gemensamma ägare av bolaget. Idag består verksamheten av ett trettiotal anställda. Onside Tv-produktion AB levererar helhetsleverantör av tv-produktion till sina kunder. Detta innebär allt arbete från redaktionellt och innehåll till produktion och distribution. Företagets marknad består främst av att producera direktsända sportevenemang såsom allsvenska matcher och elitserie matcher, men har även vissa produktioner inom spel som exempelvis lotto och spelbolaget. Företaget arbetar ständigt i projekt form och anser sig ha en bred kompetens bland sina medarbetare, några av dessa kompetensområden är producenter, bildproducenter, grafiker, sändningstekniker, och smink⁸⁵.

Vi har intervjuat projektledare Sarah Jelvefors som började sin karriär med att praktisera i ett produktionsbolag. Därefter har hon med hjälp av en kombination av tur, vilja och talang, som hon själv uttrycker det, arbetat sig upp. Sarah har genogått flertalet intern utbildningar inom projektledning. Idag arbetar Sarah som ansvarig projektledare vid Onside Tv-produktion AB.

4.2 Intervjusammanställning

Samtliga av de företag som vi har intervjuat har delat upp sina projekt i olika faser. Dessa faser skiljer sig något från varandra. Vi har märkt att en skillnad ligger i benämning av faserna samt hur många faser ett projekt är uppdelat i, i de olika företagen. Under teoriavsnittet har vi tagit upp vad som kännetecknar respektive fas och utefter detta har vi delat in företagens projekt faser. Anledningen till att vi i empiri avsnittet har en uppdelning av tre faser är därför att denna indelning kan samtliga av de projektledare som vi har intervjuat relatera till.

⁸⁴ Olofson, Tomas, projektledare, Innova Enterprise, (2004-05-13)

⁸⁵ <http://www.onside.se/PageTemplates/Page2.aspx?Id=13> (2004-05-11)

4.2.1 Inledningsfas

Inledningsfas i denna bemärkelse är vad vi i teoriavsnittet kallar för definitionsfas och planeringsfas. Samtliga fyra projektledare ger ingen direkt uppdelning av dessa två faser, utan talar om dem som något som går hand i hand. Tomas Olofsson på Innova Enterprise kallar det för inledningsfas medan Y talar om tallgate 1. I inledningsfasen så sker den första kontakten med kunden samt med nyckelpersonerna i projektet. Inledningsfasen handlar mycket om att lära känna sina medarbetare. I denna fas är rekrytering en viktig del och därmed också diskussionen om vilken kompetens som projektet kräver. Schemaläggningen som är en del av arbetsfördelningen genomförs i denna fas. Dessa faktorer stämmer överens till stor del med samtliga företag.

Rekrytering och ansvarsfördelningen är dock inte alltid bestående i resten av projektets faser. Rekrytering i denna fas håller sig till de personer som man kan kalla nyckelpersoner. Exempel på detta är Id Kommunikation som anställer projektledare, art director och copywriter i denna fas. Dessa tre personer utgör alla stommen i projektet och med detta menar vi att individerna ofta är involverade i hela projektets livscykel. Onside Tv-produktion AB anställer vanligtvis projektledaren samt tre nyckelpersoner i inledningsfasen som i sin tur rekryterar resterande personal, efter eget tycke samt vid behov, vilket i sin tur oftast sker i en senare fas. X är det företag som skiljer sig i detta avseende, eftersom projektledaren är den enda person som är involverad i inledningsfasen första skede, dock i begränsad utsträckning, på grund av den långa process som offertarbete och kundens godkännande utgör. Begränsad utsträckning innebär här att företaget har en separat avdelning som sköter offertskapandet och de i sin tur beslutar i vilken utsträckning det krävs att projektledaren är involverad i detta arbete.

En del av Id kommunikations arbete i denna inledningsfasen är en analysdel där projektgruppen diskuterar bland annat vad som ska göras och vilken färdriktning som ska tas. Denna fas är svårast, enligt Stefan Bernsson på Id kommunikation, då utgångsläget oftast är en fast offert. Därefter måste alla involverade inom projektgruppen komma överens om, exempelvis hur fördelningen av antalet arbetstimmar, ska göras. Detta kan orsaka splittringar inom gruppen alternativt att analysfasen blir längre än den hade behövt bli om alla kommit överens från start.

Det är i denna fas som den sociala biten väger tyngst så att alla får en bild av varandra, även hos företag X där projektgruppen och dess medarbetare inte är till fullo involverade redan då offerten presenteras, utan först när offerten blivit accepterad i inledningsfasen. I inledningsfasen är det, enligt Tomas Olofsson på Innova Enterprise, väsentligt att för projektledaren upprepade gånger förtydliga

och göra klart för alla om det gemensamma huvudmålet i projektet. I denna process bör projektledare kolla av med samtliga medarbetare på individnivå att de förstått och därmed korrekt kan uttrycka projektets huvudmål. Det kan tyckas vara en överdriven process, men Tomas Olofsson anser att genom en tydlig och klar målbild som samtliga är införstådda med kan man undvika problem i projektets senare faser. Även Stefan Bernsson på Id kommunikation anser också att framställningen av en tydlig målbild är en viktig del av inledningsfasen. Stefan Bernsson menar vidare att det i inledningsfasen även är av stor betydelse att det skapas bra kontakt med den externa kunden. Detta främst för att projektledaren i majoriteten av företagets projektarbeten är den enda länken och förmedlaren av information mellan kunden och projektmedarbetarna. Därmed menar Stefan Bernsson att detta beroendeförhållande av projektledaren och att korrekt uppfattad information om kundens önskemål till medarbetarna gynnas ifall en god kontakt så tidigt som möjligt upprättas.

4.2.2 Genomförandefas

Alla företag som vi intervjuat genomgår en form av genomförandefas, men benämner den olika från vårt teoriavsnitt även om den omfattar samma steg. En benämning som cirkulerar hos både Id kommunikation och Innova Enterprise är produktionsfas. Fasen kännetecknas av att varje medarbetare i projektgruppen arbetar med sin individuella del för respektive delmål och vid Innova Enterprises gemensamma möten bockar man av hur långt alla kommit och ser till att alla är på rätt gemensamma väg. Tillvägagångssättet för nådda delmål skiljer sig, där Id kommunikation t.ex. använder sig av stop- and go metoden. Detta innebär att varje projektarbetare arbetar individuellt, sedan har man ett avstämningsmöte med resten av projektgruppen där man analyserar hur arbetet skall fortlöpa och därefter fortsätter arbetet återigen individuellt. Under framförallt genomförandefasen på Företag X fortlöper projektarbetet utefter en checklista samt kom-ihåg lista. Detta är enligt intervju person Y en process som fungerar bra ur ett kvalitetsperspektiv.

Då samtliga av projekten har en deadline så är alla våra intervjupersoner av åsikten att klimatet hårdnar inom projektgruppen då den bestämda tidsramen närmar sig sitt slut.

4.2.3 Avslutningsfas

Det är i detta stadium det har blivit dags att överlämna den beställda produkten respektive tjänsten till kunden och detta gäller för våra samtliga företag. När produkten/tjänsten är färdig och överlämnad till kunden så är det dags för reflektion. Denna fas är önskvärd, framförallt för att dra nytta av erfarenheterna i det aktuella projektet och utöka medvetenheten i framtiden gällande eventuella fallgropar, vilket även alla fyra intervjupersoner uttrycker. Intervjuperson Y går dock ett steg längre där han eftersträvar att försöka sprida de lärdomar som projektet har givit via ett internt nätverk, till samtliga individer som jobbar på företaget. Även om det uttrycks tydligt hos våra fyra valda projektledare att en reflektionsfas är av godo. Är det inte alltid som företagen genomför denna fas. Uteblivandet av denna fas i många projekt beror enligt Tomas Olofsson, Innova Enterprise, till stor del på resursbrist och budgeten inte alltid tillåter en uppföljning av projektet. Resurserna nyttjas exempelvis i många fall hellre under genomförandefasen med motiveringen att en prioritering tyvärr krävs för utan en färdig produkt/tjänst kan projektet konstateras som misslyckat. En situation som inte helt överraskande vill av projektledare undvikas.

Förutom att det är viktigt att reflektera över projektgruppens erfarenheter, är det även i avslutningsfasen av stor betydelse, enligt intervju person Y att få till en ordentlig avslutning. Detta så att alla involverade i projektet känner att detta nu är avslutat och kan hoppa på något nytt.

Rent allmänt för projektets samtliga faser nämner Stefan Bernsson, Id Kommunikation, att överlämnandet mellan olika faser kan utgöra ett problematiskt moment. Problem kan vara att exempelvis överlämnandet till produktionsfasen försvåras på grund av brister i kommunikationen och därmed kan viktig fakta misstolkas alternativt missas att föras vidare. Stefan Bernsson pekar på att det är viktigt med bra kommunikation vid överlämnandet mellan projektets olika faser. Detta gäller framförallt då nya personer tillkommer efter en fas är genomförd.

4.2.4 Grupper

I gruppavseende skiljer sig arbetsförhållandena åt mellan de olika företagen, man arbetar mer eller mindre individuellt, man har större eller mindre projektgrupper, projekten löper under olika lång tid och man producerar olika typer av produkter/tjänster. Id kommunikation och Innova Enterprise arbetar i mindre

grupper, vanligtvis från tre till åtta personer. Tomas Olofsson på Innova Enterprise anser att projektgruppen, för att kunna uppnå ett så gynnsamt projektresultat som möjligt, ej bör vara större än att medarbetare har plats kring ett och samma bord. Tomas Olofsson håller fast vid detta även om det på Innova Enterprise inte är i alla projekt givet att man sitter på samma ställe och arbetar, utan medarbetarna kan vara placerade i olika städer under projektarbetet. Med andra ord, de gemensamma mötena ska ha en sådan miljö att alla kan ha ögonkontakt och kommunicera på lika villkor, dvs. alla ska ha möjligheten att kunna höra vad som sägs och få ordet. Ett positiv följdverkan av detta menar Tomas Olofsson kan då bli att alla i projektgruppen runt omkring bordet känner av en viss vi-anda som skapar en känsla av samhörighet för det fortsatta arbetet. Medan man på Onside TV-produktion AB kan ha projektgrupper som är betydligt större, en komplett tv-produktion kan räknas till ett och samma projekt och då kan det röra sig om upp till 100 personer. Företag X arbetar oftast i projektgrupper om tre till fyra personer, men sedan är det vanligt att man tar hjälp med delar av projektet från andra delar av organisationen eller på exempelvis externt håll.

4.2.5 Faktorer som påverkar gruppeffektivitet

Faktorer som påverkar effektiviteten inom en projektgrupp är både yttre och inre. En inre faktor, som Tomas Olofsson på Innova Enterprise nämner, kan vara då en nyckelperson bortfaller av någon anledning och det gäller att snabbt hitta en lämplig ersättare som lyckas fylla samma funktion. Ett sätt att ha en reservplan till hands vid en eventuell sådan situation är att i projektstarten göra en riskanalys där denna risk tas i beaktning.

En annan faktor, som samtliga projektledare diskuterar, som kan påverka projektgruppens effektivitet är att det många gånger är så att de olika medarbetarna inte alla är heltidsanställda med syfte att arbeta i det specifika projektet. I de fall medarbetare arbetar med andra arbetsuppgifter vid sidan om projektarbetet kan detta krocka med exempelvis gemensamma projektgruppsmöten. Då gäller det, enligt Tomas Olofsson, att redan i inledningsfasen försöka förmedla till sina medarbetare att vägen fram till projektets huvudmål och projektresultatet är beroende av medarbetarnas prioriteringar och att projektets olika delmål samt tidsplan inte bör hamna i kläm.

Samtliga projektledare tar upp att yttre omständigheter som påverkar projektgruppens effektivitet är framför allt den aktuella kunden, vilket tillhör de yttre faktorerna. Det kan röra om ordentligt i grytan om kunden mitt i projektarbetet ändrar sina önskemål alternativt bebländar sig för mycket i

projektarbetet i frågor där kunden inte har samma sakkunskap som projektgruppen har. Intervjuperson Y anser att det är då upp till projektledaren att försöka styra upp så att det inte går för mycket tid, eftersom tiden kostar ju hela tiden. Medarbetarna kan känna sig omotiverade och att det känns meningslöst eftersom i bakhuvudet finns tanken att det kan komma ytterligare en ändring. Han menar vidare att det tar längre tid att göra om en grej än när man gjorde det för första gången, även om grunden är klar när man gör om det helt. Om han, som projektledare, vid sådana tillfällen inte lyckas styra upp projektgruppen finns risken att medarbetarna lägger ner sin energi och tid på något annat arbete som inte rör det aktuella projektarbetet.

Ett problem för Sarah Jelvefors som projektledare är när projektgruppen måste acceptera förändrat alternativt ökat krav på slutprodukten, vilket kan göra att stämningen försämras i gruppen, detta resulterar i att effektiviteten rörande projektarbetet försämras. Sarah Jelvefors menar på att det är svårt att ställa högre krav på någon som redan arbetar till sin fulla kapacitet.

Tomas Olofsson nämner vidare att en yttre faktor som i stor utsträckning kan påverka en medarbetares effektivitet är familjeförhållanden. Detta är en faktor som ligger utanför projektledarens möjligheter till påverkning men som dock kan leda till negativa konsekvenser för projektarbetet.

När inre effektivitetsproblem inom projektgruppen uppstår så uttrycker Stefan Bernsson, Id kommunikation, att som projektledare kan han använda sig av ett visst mått av diktatur, t.ex. när effektiviteten hos medarbetarna är bristande. Projektledare kan då underlätta och hjälpa gruppeffektiviteten genom att förse gruppen med direktiv och fakta. Direktiven kan till exempel undanröja konflikter eller missförstånd projektmedarbetare sinsemellan.

Enligt intervjuperson Y är information som rör hela projektgruppen en betydelsefull del för att kunna uppnå en gruppeffektivitet. Det är viktigt att informationen kommer dels från rätt källa, dels når ut till alla involverade. Det är jätteviktigt att det inte kommer ut en massa rykten och att sedan någon bara bekräftar att så var det. För Intervjuperson Y är det i detta avseende värdefullt att han har gått personlighetsutbildningar. Där han har fått lära sig vilket det bästa sättet kan vara att förmedla information på för olika typer av individer. Intervjuperson Y anser också att det är positivt att hans medarbetare befinner sig i samma byggnad, vilket möjliggör att han på ett enkelt sätt kan komma i kontakt med sina medarbetare. Han anser vidare att den personliga kontakten är det effektivaste sättet att kommunicera på.

4.2.6 Rekrytering

På företag X är det oftast inte Intervjuperson Y som sätter samman projektgruppen. Det är mer förekommande att när företaget får in ett projekt sitter Intervjuperson Y i samråd med de respektive cheferna för de olika involverade avdelningarna, som diskuterar beläggningsfrågan dvs. hur beläggningen är. Utgångspunkten är att involvera de individer i företagets projekt som är tillgängliga och därmed har tid över för att arbeta i projektet. Det är också vanligt bland projektledare att de har sina favoriter och att de därmed vill jobba med en viss person. Det innebär att vissa är upptagna hela tiden, för att de jobbar så bra.

Sarah Jelvefors på Onside Tv-produktion AB, är av åsikten att när det gäller vilken kompetens som värderas högst så är det helt beroende på vilket jobb det handlar om. Hon förtydligar med exemplet att det inte går använda sig av en dålig fotograf bara för att han är trevlig, medan en researcher kan vara väldigt asocial fast väldigt duktig researcher.

Till skillnad från Onside Tv-produktion AB, så anser Stefan Bernesson på Id Kommunikation att den sociala kompetensen har en avgörande betydelse för vilken person som skall ingå i projektgruppen. Personer som inte har en god förmåga att arbeta i grupp blir inte anställda på Id kommunikation. Vid tillsättningen av projektgruppen är det dock inte alltid hänsyn kan tas till vilka individer som arbetar bäst ihop utan projektledaren får ofta tillsätta de individer som är lediga för tillfället. I möjligaste mån försöker man dock ta hänsyn den sociala aspekten.

4.2.7 Sociala aktiviteter

Hos företag X uteblir vanligtvis kick-off när det gäller mindre projekt. Kick-off äger rum framför allt vid större projekt och när medarbetarna inte har jobbat ihop så mycket tidigare, då är det ett bra sätt att lära känna varandra. Ifall det är samma gäng som arbetar hela tiden då kan det bli lite mycket och ha kick-off varje gång. Intervjuperson Y menar dock att det kan finnas negativa konsekvenser av kick-off. Det kan nämligen finnas folk som är väldigt resultatnriktade och tycker att det är slöseri med tid att man gör en sådan social aktivitet på arbetstid, men generellt är det något som upplevs som väldigt positivt. Även om sociala aktiviteter tyvärr inte äger rum i någon nämnvärd utsträckning förutom vid de lite större projekten, är det viktigt att hitta på kollektiva saker tillsammans anser intervjuperson Y. Vid de tillfällen som företag X genomför en social aktivitet brukar det också resultera i en bättre stämning under lång tid efteråt.

Hos Id Kommunikation anses inte kick-off vara en aktivitet som är nödvändig eftersom projektgruppen är redan sammansatt när offerten lämnas till den eventuella kunden och om de då får uppdraget har gruppen redan arbetat ihop vid offertskapandet. Däremot anser Stefan Bernsson på Id kommunikation att genom att ha olika delmål kan den aktuella projektgruppen skapa ökad effektivitet vid firandet av de framgångar som gruppen uppnår. Detta gäller både de individuella prestationerna som kan lyftas fram samt det kollektiva resultatet. Det är dessutom lättare och effektivare för gruppen att hålla farten uppe vid en uppdelning av delmål, då individerna får något att arbeta och sträva mot på kortsikt. Sociala aktiviteter förekommer med andra ord en tid efter projektstarten.

Sarah Jelvefors på Online Tv-produktion AB anser att en kick-off är ett sätt att sälja in projektiden till medarbetarna. Anordnandet av sociala aktiviteter och uppdelning av projektet i delmål är dock beroende av längden av projektet. Det kan exempelvis under vissa projekt vara aktuellt med en så kallad mitt-termins fest och då kan det röra sig om allt från en trevlig middag till en öl på redaktionen.

Enligt Tomas Olofsson, Innova Enterprise, styrs sociala aktiviteter nästan uteslutande av projektets lagda budget. Vid projekt som löper under längre tid finns vanligtvis större ekonomiskt utrymme för sociala aktiviteter.

4.2.8 Konflikter

Vid frågan rörande uppkomst av konflikter inom en projektgrupp svarar Tomas Olofsson, Innova Enterprise, att en projektgrupp i många avseenden speglar samhället. Med detta uttalande åsyftas sammansättningen av individer med olika bakgrunder, meningsskiljaktigheter och dylikt, som kan skapa ett klimat där konflikter kan lätt uppstå. Vidare är det vanligare att det uppstår konflikter på en personlighetsnivå än på en arbetsrelaterad nivå inom en projektgrupp. När personkemin inte fungerar mellan två eller fler medarbetare är det projektledarens uppgift att försöka medla och gemensamt komma fram till en lösning genom prat och konfrontera.

Intervjuperson Y pekar på att konflikter kan uppstå relativt snabbt, redan i inledningsfasen. I en grupp som inte har arbetat tillsammans tidigare och därmed inte riktigt känner varandra, så kan spänningar uppstå i gruppen på grund av olik tänkande. Konflikterna kan exempelvis gälla arbetstider att någon är trött på morgonen och inte vill komma. Intervjuperson Y menar även han på att det är vanligt att konflikterna ligger på nivå som berör personliga faktorer. Vid

konfliktlösning så eftersträvar Intervjuperson Y att lösa konflikter så snart som han har fått vetskap om dess existens. Hans tillvägagångssätt att komma tillrätta med konflikten är genom att säga ifrån vad han tycker om den aktuella situationen så omgående med personen/personerna som möjligt och därmed också finna en lösning på problemet. Intervjuperson Y påpekar att en sådan konfrontation aldrig bör inträffa inför andra, som inte är involverade.

Sarah Jelvefors på Online Tv-produktion AB, är av åsikten att alla konflikter går att lösa men vissa konflikter kan man som projektledare inte vänta på att de skall lösas. Som exempel nämner hon att ett tre månader långt projekt med en konflikt i sig, kan man i sådana fall inte vänta i en månad med att konflikten skall lösas, utan då kan det krävas att någon medarbetare direkt bytas. I värsta fall kan projektledaren bli tvungen att plocka bort personer, ibland även nyckelpersoner, för att arbetet ska kunna fortsätta. Exempel på detta är när en producent inte kan eller klarar av att leda sina medarbetare och att de i sin tur till exempel är missnöjda.

Stefan Bernsson på Id kommunikation anser att de befinner sig i en bransch med starka individer där problematik med gränsdragningen om vem som ska göra vad kan uppstå. Detta kan bli ännu tydligare ju större gruppen är samt under hur lång tid projektet fortlöper. För att hantera en konflikt så anser Stefan Bernsson man bör vara lyhörd även om projektmedarbetaren kan känna press över att svara och öppna sig vid exempelvis uppkomna konflikter. Projektledaren ska stå lite bredvid projektgruppen och ha en funktion i form av att pusha på gruppen. Projektledarens uppgift är att sätta gränser för projektgruppen, fördela arbetsuppgifter, bestämma, föra dialog med alla, både individuellt och gruppvis, och att stämma av att allt som ska vara gjort är gjort. På detta sätt kan konflikter förebyggas och lösas.

4.2.9 Belöningsystem

Ett bra sätt att knuffa på projektgruppens effektivitet i rätt riktning är genom att ge belöning i någon form till medarbetarna, enligt Intervjuperson Y. Det kan vara genom att ge beröm inför andra. Han påpekar dock att det inte ger så mycket att berömma om det inte är inför andra personer.

Sarah Jelvefors är också av åsikten att ge beröm är ett effektivt verktyg för en projektledare. Hon säger dock också att det uppskattas och är viktigt med vidareförmedling från projektledarens sida till medarbetarna då de har fått beröm av den aktuella kunden. När det gäller belöningsystem av monetärt slag, så är det ingen av de projektledare som vi har intervjuat som arbetar med detta.

Anledningen tycks vara att projektgrupperna inte har tillräckligt med resurser eller vill satsa sina resurser på andra delar av verksamheten.

4.3.0 Kommunikation

Under våra fyra olika intervjuer ges uttryck för en tacksamhet över dagens teknik och hur denna har i mycket underlättat kommunikationen för projektarbeten. Samtliga projektledare har ständig kontakt med sina medarbetare i form av e-mail, telefonsamtal, sms, möten och personliga möten. Projektmedarbetarna har inte enbart kontakt med projektledaren utan en kontinuerlig kontakt med respektive medarbetare är också vanligt förekommande.

Hos Innova Enterprise här det vanligast med fortlöpande möten som äger rum en gång per månad och däremellan sker främst kommunikationen via e-mail och sms. Detta beror till stor del, som nämnts tidigare, på att de olika medarbetarna inte alltid sitter i samma byggnad eller även ort. Så Internet och mobiltelefonin spelar en väsentlig roll i kommunikationsnätverket. I samband med vissa projekt har Tomas Olofsson, Innova Enterprise, och hans medarbetare arbetat genom att var och en registrerar dagligen på en nätbaserad loggbok de olika arbetsuppgifterna för den aktuella dagen och hur projektarbetet för vardera individen fortlöper. Detta anses vara ett utmärkt sätt att hålla sina medarbetare underrättade om fortskridandet av det individuella dagliga projektarbetet. Men en loggbok kan även fylla funktionen som ett motivationsverktyg. Antingen genom att ta del av andras delar i projektarbetet får medarbetare en så kallad morot i syfte att bygga på motivationen att vilja prestera något. Det finns även det alternativet att via en loggbok ta del av när även andra medarbetare har stött på hinder på vägen. Då kan medarbetarna känna att de inte är ensamma i mörkret och i sin tur gör att det känns lättare att återigen samla nya tag.

Kommunikationen hos Id kommunikation under projektarbeten omfattar ett öppet arbetssätt, få skriftliga dokument fram till huvudmålet och detta beror i sin tur till stor del på att vägen dit är ofta oklar, beroende på den externa kundens oväntade ändringar. Det är här då extra viktigt att den tillgängliga informationen uppdateras och muntligt projektmedarbetare emellan förs vidare. Det ska dock tilläggas att längden på projektet spelar in för i vilken utsträckning skriftlig dokumentation sker.

Tomas Olofsson menar på att motivationen är lika viktig i alla faser eftersom det i varje fas ska uppnås och presteras någonting och därav att motivationen utgör en viktig del från projektets början till dess slut. Dock att det så att han vidare menar

på att det inte arbetas aktivt för att hålla motivationen uppe, tyvärr lägger han till. I praktiken fungerar det mer så att när medarbetarnas motivation verkar svika i en viss utsträckning då försöker Tomas Olofsson, i form av projektledare, finna orsaken och åtgärda. Åtgärder är då främst i form av att prata och peppa, så nyckelorden är här en öppen kommunikation för att uttrycka tankar och funderingar kring projektet.

Sarah Jelvefors på Online Tv-produktion AB, anser att feedback fortlöpande är viktigt under projektets gång, speciellt i syfte att undvika att samma problem uppstår igen. Men hon pekar också på att feedback och beröm är det bästa sättet för en projektledare att skapa alternativt återskapa motivationen hos medarbetarna

5. Analys

I detta kapitel skildrar vi våra tolkningar som är baserade på dels vårt teoriavsnitt samt den empiri sammanställning som vi har gjort.

Vår teori delar upp projekt i fyra olika faser där olika aktiviteter utförs. Vid sammanställningen av empirin kan vi konstatera att de aktiviteter/händelser som samtliga projektledare tar upp i ett inledande skede av ett projektarbete går att finna i vår teori, närmare bestämt faserna definitionsfas samt planeringsfas. Därmed har vi gjort en uppdelning på tre olika faser i vårt analyskapitel. Dessa är som tidigare nämnts inledningsfas, genomförandefas samt avslutningsfas.

5.1 Inledningsfas

I teorin framkommer det att det optimala är att en sammanställning av kärngruppen sker i slutet av inledningsfasen alternativt i början av planeringsfasen, för att de skall kunna delta i planeringsarbetet. Ett tydligt samband finns här i att samtliga projektledares erfarenheter visar på att det i praktiken tillsätts nyckelpersoner i inledningsfasen. Vi gör tolkningen att det som teorin benämner som kärngrupp är synonym till empirins term nyckelpersoner, eftersom båda begreppens funktion är densamma i projektgruppen. De viktigaste urvalskriterierna av vilka individer som ska ingå i projektgruppen skiljer sig åt enligt vår empiriska studie. En av de intervjuade anser att den sociala kompetensen är av mycket stor betydelse vid rekrytering av alla individer för att ingå i projektgruppen. Däremot är en annan av våra intervjuade av åsikten att det dominerande kriteriet för individens kompetens, vid sammansättning av projektgrupp, är den praktiska kompetensen som eftersträvas i det aktuella projektet. Även om vår teori framhåller fyra olika kompetenser visar empirisammanställningen att projektledarnas diskussion gör sig gällande två dominerande kompetenser, social och praktisk kompetens. Vi tolkar detta som att sett ur ett gruppeffektivitets perspektiv är det viktigt att rätt typ av kompetens inkluderas i projektgruppen, i enlighet med projektledarens önskemål.

Nyckelpersoner gör tillsammans upp en planering för projektarbetet som innefattar till exempel tidsplan, resursfördelning och en arbets- och ansvarsfördelning. Vi tolkar det dock som att det finns skillnader i syftet med att projektledaren tillsammans med nyckelpersonerna gör upp en planering för

projektarbetet. Enligt teorin bör en sådan planering göras tillsammans för ett ökat arbetsengagemang och att sammansvetsa projektgruppen. Medan det i empirin framkommer att det finns en annan anledning till att projektledaren utarbetar en projektplanering i samråd med nyckelpersonerna. Denna anledning är att underlätta projektledarens arbete och på så vis minskas dennes enskilda arbetsbelastning. Detta går i linje med teorin som visar att projektledaren har flera olika funktioner att fördela sin arbetstid och engagemang på, dessa olika funktioner visas främst i den teori del där vi beskriver projektledarens komplexa roll. Med andra ord, menar vi att syftet i utgångsläget för detta samarbete vid utformandet av projektplaneringen är i teori respektive i empiri något åtskilda. Så själva "baktanken" är inte densamma men utifrån vårt synsätt innebär detta att skapandet av en vi-anda och sammansvetsa gruppen inte uteblir, även sett ur empirins perspektiv. En vi-anda ses mer som en bonus som i bästa fall fås på köpet och utifrån vår empirisammanställning är inte detta ett fenomen som det i detta avseende arbetas aktivt för.

Vår teori baseras på att när projektledaren i samråd med nyckelpersonerna gör upp en projektplanering så är det givet att det aktuella projektet ska äga rum. Men vår empirisammanställning visar på att två av de fyra intervjuade projektledarna diskuterar att inledningsfasen i många fall utgörs till stor del av att kunna lägga fram en projektoffert till uppdragsgivaren/kunden. Projektofferten inkluderar en fördelning av projektarbetet såsom resurser och detta planeringsarbete är alltså genomfört när projektgruppen får förhoppningsvis klartecken från uppdragsgivaren/kunden. Vi tolkar det som att den teori vi har studerat inte behandlar projektoffert i den utsträckningen som våra två intervjuade projektledare anser att det präglar inledningsfasen. Vi uttolkar här en skillnad mellan teori och empiri. I vår teori är den kronologiska följden att först är det bestämt att ett visst projekt ska genomföras och därefter sätts projektgruppen samman. Empirin tolkar vi däremot som att först sätts en projektgrupp i form av kärnpersoner samman och sedan blir det klart ifall projektet ska genomföras eller ej. Empirin har här sina fördelar för gruppeffektiviteten i projektarbeten. Vår teori vill lyfta fram att det är viktigt för effektiviteten att involvera projektmedarbetarna så tidigt som möjligt i förloppet för att till exempel skapa insikt i projektet och engagemang för arbetet. Genom att vår empiri visar på att kärngruppen kan vara sammansatt så tidigt som vid utarbetandet av projektoffert, finns det stora möjligheter att i praktiken ett delat engagemang skapas, precis som vad vår teori pekar på är viktigt för gruppeffektiviteten.

Ur vår empiri gör vi tolkningen att det främsta verktyget, för främjandet av gruppeffektivitet, en projektledare har till sitt förfogande under inledningsfasen är kommunikation. Vi tolkar empirin på så vis att kommunikationsverktyget utgör en viktig funktion i framförallt två avseenden. Det första är att projektledaren ska

kunna kommunicera vidare information från uppdragsgivaren/kunden, önskemål och krav, till sina projektmedarbetare. För det andra måste kommunikationen inom projektgruppen vara klar och tydlig så att det framgår att alla medarbetare är införstådda i projektets huvudmål på ett homogent tolkningssätt. Vidare i empirin, betonas att kommunikationen utifrån dessa två ovanstående vägar är viktig för att inte problem senare i projektets livscykel ska störa arbetet. Genom att redan i inledningsfasen på detta vis sträva efter att minimera risker för problem senare under projektarbetet, tolkar vi som att projektledaren har funnit ett sätt att kunna påverka gruppeffektiviteten på ett tidigt stadium. Vår teori betonar däremot en annan anledning till att projektledaren kan använda sig av verktyget kommunikation i inledningsfasen. Det är att en tydlig kommunikation då ska användas för att minska missförstånd rörande till exempel vart medarbetarna kan vända sig för att inhämta information som stöd för projektarbetet. Vi tolkar teorin vidare så att en högre grad av gruppeffektivitet går att uppnå för att exempelvis tidsspill går att undvikas om alla i projektgruppen redan i inledningsfasen vet vart de kan vända sig. Kontentan här, som vi vill lyfta fram, är att både vår teori och empiri visar att projektledaren har möjlighet att via rätt bearbetning av kommunikationsverktyget kan påverka gruppeffektiviteten. Detta trots att teorin och empirin visar att faktorerna som kommunikationen kan ha en inverkan på är olika men slutsumman dock är den samma, nämligen att gruppeffektiviteten rör sig i rätt riktning för projektets slutresultat.

I linje med vår teori kan en projektledare i inledningsfasen använda sig av den sociala aktiviteten som kick-off. Ett avslappnat arrangemang där projektets medarbetare får möjlighet att förutom lära känna och skapa förtroende för varandra, även utöka det ömsesidiga intresset för det stundade projektarbetet. Detta kan ju bidra till att skapa den informella atmosfär som är ett av de kriterier som teorin tar upp för att skapa en gruppeffektivitet. Lära känna och skapa förtroende för varandra inom projektgruppen gör i sin tur att det kan utifrån en kick-off skapas en gemenskap projektmedarbetarna emellan. Vår empiri är inne på samma resonemang rörande resultat av att ha en kick-off i ett projekts inledningsfas, som samtliga fyra projektledare nämner. Vi tolkar dock empirin på det sätt att trots att samband finns mellan teori och empiri, uppfattningen i båda fallen att kick-off gynnar en gruppeffektivitet, är det i empirin inte alltid förekommande att projektledaren i inledningsfasen tillämpar denna typ av social aktivitet. Detta kommer fram i vår empirisammanställning att det beror på olika orsaker. En är att flertalet projektledare resonerar att kick-off krävs framförallt då det handlar om projekt som sträcker sig under längre tid och involverar många medarbetare. Vidare påpekar flertalet projektledare att trots olika projekt kan projektgruppen bestå av i stort sett samma individer och om det då existerar samarbeten sedan tidigare fyller inte en kick-off sina fulla rätta funktion. De två projektledare som i stor utsträckning arbetar med offertgivning är av åsikten att en

kick-off inte alltid är lämplig innan projektofferten blivit accepterad av uppdragsgivaren, eller när den fått sitt godkännande eftersom projektgruppen då redan arbetat tillsammans under en viss tidsperiod för att få ihop en överensstämmande offert. Återigen kan vi skåda ett samband mellan vår sammanställda teori och empiri, i detta avseende med hänsyn till de positiva effekter en kick-off i inledningsfasen kan bidra med inom projektgruppen. Skillnaden därefter är dock att i vår empiri ställs kick-off i relation till förutsättningarna för när klartecken ges för att projektet skall genomföras, som gör att projektledare inte alltid anser att kick-off är ett lämpligt verktyg att använda sig av.

Ett orosmoment i inledningsfasen, vid projektplaneringsarbetet, som vår teori belyser är tendenser respektive närvaron av konflikter inom projektgruppen. Som nämns i teorisanställningen kan det förekomma att när den så kallade smekmånaden är över så kommer medarbetarnas ärliga inställning fram rörande varandras oliktankande och andras personlighets drag. Det är dock i viss mening positivt att projektmedarbetarna är ärliga med sina åsikter för gruppens fortsatta utveckling och effektivitet enligt den teori som vi tidigare har tagit upp. Vi utläser från vår sammanställning av empiri att samtliga projektledare har en medvetenhet om uppkomsten av konflikter i denna fas. Vidare, konstaterar samtliga projektledare att konflikter kan under projektarbetet dyka upp när som inom gruppen och ha en negativ inverka på gruppeffektiviteten. Det som dock ej nämns är vikten av att vädra sina åsikter, vilket kan ha en positiv inverkan på gruppeffektiviteten som teorin beskriver. Vår empiri pekar då på att konflikter baserade på en mer personlig nivå är mer förekommande än arbetsrelaterade konflikter. En av våra fyra intervjupersoner är av uppfattningen att det redan tidigt i inledningsfasen kan uppstå konflikter med personlighetskaraktär. Här finner vi ett klart samband med projektledarens kapacitet av nyttja kommunikation, både i form av att kunna förebygga och hantera konflikter. Vår empiri i detta avseende är av karaktären att projektledaren bör sträva efter att så tidigt som möjligt antingen förebygga alternativt hantera konflikter för att, i samma linje som vår teori, det inte ska uppstå destruktiva konsekvenser. Detta för att projektledaren istället med hjälp av kommunikationsverktyget ska kunna uppnå en positiv effekt på gruppeffektivitet.

De lösningar som två av våra intervjupersoner använder sig av i planeringsfasen är att konfrontera konflikten och försöka finna en lösning. Detta kan liknas med den hanteringsstil som litteraturen beskriver som lösa problem alternativt att finna en kompromiss. Fördelen med denna typ av hanteringsstil är att projektledarna försöker finna en lösning som på något sätt tillfredställer samtliga av de involverades behov. Detta anser vi kan bidra till att stämningen i gruppen blir bättre än vid val av en annan typ av konflikthanteringsstil, där exempelvis en av

projektmedarbetarna lämnar konflikten som en "förlorare". Detta kan därmed ses som ett konstruktivt sätt att lösa konflikten, vilket kan bidra till en ökad effektivitet i gruppen.

En av de intervjuade projektledarna brukar istället undvika att konfrontera konflikten, genom att plocka bort en av medarbetarna då inte konflikten löser sig själv. Detta kan liknas med det sättet av att hantera konflikter som teorin benämner som undvikande, vilket innebär att konflikten aldrig får en egentlig lösning. Detta kan vara effektivt framförallt vid de tillfällen då projekten lider av stark tidspress och prioriteringar måste göras, vilket inte möjliggör ett lösande av konflikten. I annat fall anser vi dock att denna typ av konflikthantering inte är att föredra, medtanke på de negativa konsekvenser ett undvikande kan ha på motivationen och stämningen i projektgruppen. Detta stämmer även in på den teori del som vi har beskrivit, där lösandet av konflikter är en del i att uppnå gruppeffektivitet.

5.2 Genomförandefas

I teorin har vi tidigare beskrivit hur problem med kommunikationen ofta brukar känneteckna genomförandefasen. Våra fallföretag beskriver att under genomförandefasen är det vanligt att projektmedarbetarna arbetar relativt självständigt utifrån den tidigare gjorda arbets- och ansvarsfördelningen. Detta tolkar vi som att avståndet mellan de som ingår i projektgruppen växer då medarbetarna träffas i en mindre utsträckning och följderna blir därmed bristande kommunikation. Ett sätt att motverka detta är enligt teorin att tidigare under planeringsfasen ha arbetat fram en kommunikationspolicy som samtliga inom projektgruppen skall följa. Vid våra intervjuer framkom det också att flertalet av de företag som vi har intervjuat använde sig av en form av formellt framarbetad kommunikation för att underlätta sitt och medarbetarnas arbete under genomförandefasen. Detta kan motverka de problem som exempelvis uppstår då förändringar i projektet skall ske och det är därmed viktigt att ny information gällande projektets fortsatta arbete når fram till samtliga i projektgruppen. Fördelen med denna typ av formella kommunikation är enligt teorin att kommunikationen sker på ett mer rutinmässigt sätt det vill säga att samtliga inblandade är medvetna om vilken typ av information som skall förmedlas, när och hur den aktuella informationen skall förmedlas. Exempel på detta är en av projektledarna nämner att man kontinuerligt stämmer av med samtliga medarbetare så att alla är på rätt spår. Även Id Kommunikation och Företag X arbetar på liknande sätt med en kommunikationspolicy som sker under mer formella former.

I vår teori har vi tidigare belyst att i genomförandefasen är det viktigt att som projektledare arbeta med projektmedarbetarens motivation och engagemang. I slutet av ett projektarbete så är det också vanligt att motivationen och engagemanget sjunker bland medarbetarna, vilket givetvis har en negativ inverkan på effektiviteten. Den avtagande effektiviteten beror till stor del på projektets speciella arbetsform, vilken innebär att arbetet har ett slut. Detta gör att det finns en tendens att projektmedlemmarna förlorar delar av sin fokus och börjar rikta sina blickar åt andra håll mot slutet av projektet. Gällande de företag vi har studerat gäller detta framförallt vid de tillfällen då kunden ändrar förutsättningarna för projektet, vilket innebär en större arbetsbelastning för de anställda och i vissa fall även att projektet drar ut över det förutbestämde färdigdatumet. Vid de tillfällen där projektmedarbetarna i fallföretagen arbetar med flera projekt parallellt kan individerna försaka arbetet med det aktuella projektet för att istället fokusera på andra arbetsuppgifter. I fallföretag X är det också vanligt att de ändringar och korrigeringar som skall göras oftast tar längre tid än det tog att framställa produkten från början. Trots att korrigeringarna innebär betydligt mindre arbete. Detta tolkar vi som ett tecken på att engagemanget och motivationen för att leverera prestationer i projektet kraftigt har minskat. Vi har tidigare i vår teori sammankoppling belyst vikten av att införa ett belöningsystem i genomförandefasen. Vikten av detta kan förstärkas ännu mer vid en studie av våra fallföretag, medtanke på det dåliga engagemang och den motivationsnedgång som i vissa fall kan karakterisera slutet av genomförandefasen.

Genom att införa ett belöningsystem för att exempelvis genomföra förväntade korrigeringar inom en viss tidsram och till en förutbestämd kvalitet tror vi att engagemanget och motivationen i projektets slutskede kan öka. Denna typ av belöningsystem är endast möjligt att tillämpa då projektledaren konkret kan skåda en prestation. Vi anser också att det finns stora fördelar med en kollektiv belöning, då detta kan göra att gruppen stöttar varandra till att effektivisera och nå upp till de prestationskrav som krävs, som en del i att i enlighet med vår teori kan skapa gruppeffektivitet. Trots detta är det inget av de studerade företagen som tillämpar detta verktyg i någon större utsträckning, framförallt inte gällande monetära belöningsystem. Detta verkar vara en följd att projekten är uppbyggda kring knappa resurser, vilket gör att organisationen gör andra prioriteringar. Det bör dock tilläggas att det finns stora vinster att tjäna i form av en ökad gruppeffektivitet. Detta kan göra att de utgifter som ett belöningsystem innebär kan generera en större vinst för företaget i form av minskade lönekostnader då projektet tar kortare tid.

Icke-monetära belöningar är vanligare bland de fallföretag som vi har studerat. Detta är naturligtvis positivt i många avseenden och enligt teorin kan denna typ av belöning också bidra till en ökad gruppeffektivitet. Intervjuperson Y hävdar att denna typ av belöning, i form av exempelvis individuellt beröm, är mest effektiv i de fall då den sker inför andra personer, vilket han anser kan förstärka resultatet av belöningen ytterligare.

Den teori som vi har studerat framhåller vikten av att använda sig av delmål, detta kan öka gruppeffektiviteten genom att projektmedarbetarna kan ha något att arbeta mot och se fram i mot på kortare sikt. Generellt läggs det också mest tid på projektet i genomförandefasen, därför anser vi också att vikten av att använda sig av delmål är störst i denna fas. När det gäller de fallföretag som vi har studerat så karakteriseras också deras genomförande faser av delmål. Exempelvis Stefan Bernsson anser att med hjälp av delmål kan gruppeffektiviteten öka, tack vare att projektmedarbetarna har något att se fram emot. På Id kommunikation brukar man också fira de delmål som man uppnår på något sätt, detta kan ytterligare stärka gruppens engagemang och effektivitet. Sarah Jelvefors anser dock att användandet av sociala aktiviteter och uppdelningen av delmål under projektets gång är beroende av projektets längd. Vid kortare projekt är det inte av lika stor vikt att anordna någon form av social aktivitet för att exempelvis fira ett delmål. Utifrån detta resonemang så anser vi att vikten av delmål och firandet av delmål har en större inverkan på de projekt som sträcker sig över en längre tid. Vi anser vidare att det är under genomförandefasen som vikten av delmål och sociala aktiviteter är som störst dels medtanke på att denna fas är längst i tid, men också medtanke på att i de fallföretag som vi har studerat karakteriseras denna fas av mycket individuella arbetsuppgifter. Firandet av delmål kan därmed sammanföra gruppen och medverka till en förbättrad gruppeffektivitet dels i form av en ökad motivation, men det kan också bidra till att kommunikationen förbättras, då de anställda får möjlighet att träffa varandra på en mer informell basis.

5.3 Avslutningsfas

Reflektionsfasen handlar enligt teorin till stor del om att reflektera över arbetet kring projektet och föra diskussioner kring vad som har gått bra och vad som gick mindre bra, för att kunna ta med sig dessa lärdomar inför kommande projekt. Vikten av detta anser vi vara stor bland de företag vi har studerat, med tanke på att de uteslutande arbetar i projektform och dessa lärdomar kan komma till stor nytta redan i nästkommande projekt. Både teori och empiri diskuterar att det i denna fas är viktigt att reflektera över hur det gångna projektarbetet har fungerat i alla de olika faserna, med andra ord att alla framför sina åsikter. Ur vår empiri tolkar vi

att projektledarna anser denna fas vara av betydelse för att alla eventuella fallgropar som har inträffat ska fås tid att diskutera över, men även att sammanställa lärdomar projektet givit. Detta går i linje med vår teori angående gruppeffektivitet, att ett reflektionsmoment i slutet av ett projekt ska fungera som ett sätt att vädra både positiva och negativa erfarenheter. Trots att såväl teori som empiri är överens om dels vikten samt funktionen av en fullständig avslutningsfas, tolkar vi empirin som att det inte äger rum i den utsträckning som är önskvärt. Detta beror på att flertalet projektledare diskuterar resursbrist som den främsta orsaken till att det är vanligt förekommande att projekt hoppar över ett reflektionsmoment. Teorin pekar på att en resursfördelning i planeringsskedet ska gälla alla projektets faser, inklusive detta nämnda moment. Men utifrån vår empiritolkning sker prioritering på budgetbasis och den största av resurs koncentrationen i genomförandefasen, vilket också är en vanlig ”fallgrop” som teorin tar upp. Trots medvetenheten om förlusten över reflektion har inte flertalet av projektledarna ett sätt att lösa detta på, som beror bland annat på enligt vad en projektledare diskuterar, nämligen att det är viktigt att koncentrera resurserna till genomförandefasen och koncentrera sig istället på att nå huvudmålet.

I samband med att teori och empiri betonar vikten av att ett projekt omfattar även ett reflektionsmoment är det viktigt att kommunikationen sker på ett sådant sätt att samtliga i gruppens erfarenheter såväl bättre som sämre kan diskuteras lämpligen vid ett avslutande mötestillfälle. Eftersom det i vår empirisammanställning kommer tydligt fram att ett reflektions moment tyvärr inte inträffar i den utsträckning som det är önskvärt, av flertalet av fallföretagen. Även om det är resursbrist tror vi att nyttiga projekterfarenheter utbyts på ett informellt kommunikationssätt som exempelvis vår teori visar korridors snack. Vi anser vidare att det speciellt i en avslutningsfas är viktigt att projektledaren är lyhörd för att på så vis, trots resursbrist, kunna ta del av medarbetarnas erfarenheter.

Intervjuperson Y är den person av våra fyra projektledare som i stor utsträckning gör verklighet av en fullständig avslutningsfas, det vill säga som inkluderar även reflektionsmomentet. De problem som empirin pekar på berör problem med dels kommunikationen, dels engagemang att vilja ta del av projektets lärdomar. Vi tror att vid en fullskalig framgång av dessa två faktorer kan projektledare använda sig av detta som ett verktyg för gruppeffektivitet. Vi resonerar på så vis att genom att få ut det aktuella projektets olika lärdomar till även medarbetare inom hela företaget kan en gruppeffektivitet främjas för framtidens projektarbeten, eftersom på ett mycket tidigt stadium får man upp ögonen för exempelvis fallgropar och effektiva vägar att gå. Genom att företag X sprider dessa reflektionslärdomar i hela organisationen så medverkar detta till att andra kan ta del av reflektioner som de eventuellt inte själva har erfarit men får ändå upp medvetenheten om dem. Vår teori fokuserar på att nyttjandet av lärdomar görs av enbart de personer som

arbetat med det aktuella projektet. Men vi ser givetvis att det finns positiva effekter av att sprida denna information till övriga organisationen, som nämnts ovan.

Enligt både vår teori och empiri, betonas vikten av att ordentligt avsluta projekt på ett sådant sätt att medarbetarna inte känner att de har krav på sig för fortsatt engagemang, efter projektgruppens upplösning. Ett bra exempel på sådant avslut tolkar vi att en social aktivitet med det lilla extra skulle kunna vara. Vi anser vidare att genom att projektledaren organiserar en social aktivitet när projektets huvudmål är uppnått kan han/hon på dessa vis tacka och berömma sina medarbetare för ett gott arbete. Genom att projektledaren på detta vis i ett avslutningsskede skapar hos medarbetarna positiva associationer med projektet och ett tydligt avslut, kan detta bidra till att individerna går in i nästa projekt som väntar respektive med en positiv anda och arbetsglädje. Därmed har nya tag att ge sig an med ett nytt projekt och kan på så vis underlätta för skapandet av gruppeffektiviteten i respektive nya projekt.

6. Slutsats

I följande kapitel presenteras de slutsatser som vårt arbete har mynnat ut i. I detta kapitel ges svar på de frågeställningar som ligger till grund för uppsatsen. Vi har avslutningsvis presenterat förslag på fortsatta studier inom ämnesområdet.

Genom vår tidigare gjorda analys har vi visat att de verktyg som vi har använt för att skapa och bibehålla gruppeffektiviteten fungerar i såväl praktik som teori, relaterat till de intervjuade projektledare och deras erfarenheter. Med andra ord, kan inte våra resultat generaliseras på grund av begränsat empiriskt underlag, främst för få genomförda intervjuer. Vi har även kopplat de olika verktygen till projektlivscykelns olika faser, för att ytterligare precisera verktygens användbarhet i respektive fas. Det är dock viktigt att beakta att de slutsatser som görs bygger på en studie som är gjord med fyra projektledare. För att kunna dra någon form av generell slutsats måste alltså betydligt fler projektledare intervjuas. De slutsatser som görs kan dock ligga till grund för fortsatta studier, samt till viss del vara en indikation och exemplifiera hur gruppeffektivitet kan skapas i projektets olika faser. Nedan följer en summering och slutsats av användbarheten samt i vilken eller vilka faser respektive verktyg kan anses användbara.

Utifrån våra slutsatser skall projektledaren rekrytera projektets kärngrupp så pass tidigt att dessa nyckelpersoner kan delta under planeringsarbetet, vilken är den fas som analysen beskriver som inledningsfas. Detta i syfte för att sammansvetsa projektgruppen genom ett gemensamt deltagande, vilket då tidigt skapar en vi-anda som fungerar som en ingrediens i främjandet av gruppeffektivitet och som därmed har en inverkan på effektiviteten av projektets fortskridande. Den kompetens som är i fokus när en projektledare rekryterar beror på vilken typ av projekt som avses. Enligt vår studie står valet hos en projektledare mellan att värdesätta högst antingen den sociala eller den praktiska kompetensen vid rekrytering.

Sociala aktiviteter är ett verktyg som projektledaren kan använda sig av i projektets samtliga faser i strävan efter gruppeffektivitet. Utifrån vår studie är en kick-off i projektets inledningsfas det viktigaste sättet på vilket en projektledare kan använda sig av sociala aktiviteter. Utifrån att både teori och empiri är överens om att en kick-off är av essentiell betydelse i projektets inledningsfas drar vi slutsatsen att detta är ett effektivt sätt för en projektledare att skapa gruppeffektivitet inom projektgruppen. Genom att på detta vis kombinera nytta och nöje, det vill säga att utöka intresset för det stundade projektarbete hos

medarbetarna i kombination med att lära känna varandra, kan detta arrangemang bidra till att skapa den informella atmosfär som teorin tar upp som ett av kriterier för gruppeffektivitet. I övrigt är sociala aktiviteter tillämpbara i projektets övriga faser, exempelvis vid firandet av uppnådda delmål och projektavslut. Projektledarens utnyttjande av sociala aktiviteter är dock beroende av projektets utsträckning i tiden, den disponibla budgeten samt i vilken utsträckning projektmedarbetarna dels känner varandra, dels har samarbetat tillsammans sedan tidigare.

Konflikter är vanligast i planeringsfasen på grund av oliktankande bland de involverade individerna, vilket vi finner stöd för i både vår teori och empiri. Vår slutsats är att för att inte skada gruppeffektiviteten är det viktigt att projektledaren löser konflikterna så tidigt som möjligt genom att ta sig an problematiken. Dock skall detta inte innebära att projektmedarbetarna därefter känner sig hämmade att i fortsättningen framföra sina åsikter eftersom en öppen projektarbetsmiljö främjar gruppeffektiviteten.

Belöningsystem skall projektledaren framförallt tillämpa i genomförandefasen eftersom det är i denna fas som medarbetarnas motivation och engagemang löper störst risk att sjunka. Vår studie visar att belöningar inte främst utdelas i monetär form, utan fokus ligger på att projektledaren skall visa uppskattning gentemot sina medarbetare i ickemonetär form, såsom verbal beröm inför andra.

Kommunikation är det verktyg som projektledaren genomgående kan tillämpa för att skapa och bibehålla gruppeffektivitet i projektets samtliga faser. Som en del i detta är det viktigt att under planeringsarbetet utarbeta fram en kommunikationspolicy för att kunna tillämpa denna under främst genomförandefasen. För att på så vis kunna undanröja eventuella "bromsklossar" rörande när och hur projektgruppen skall kommunicera med varandra när de inte samlas så frekvent, utan arbetar på skilda håll med sina tilldelade projektdelar, vilket är fallet i de erfarenheter som de intervjuade projektledarna har.

Utifrån ovanstående resonemang är vår slutsats att den största delen av grundstenarna för gruppeffektiviteten läggs i inledningsfasen, för att hela projektarbetet skall bli så effektivt som möjligt. I inledningsfasen skall alltså projektledaren lägga ner mycket tid och resurser, via en tillämpning av våra nämnda verktyg.

Våra slutsatser, efter slutfört vår studie och analys, är att de mest framträdande nyckelorden i fenomenet gruppeffektivitet i projektarbeten är motivation, engagemang, arbetsglädje och vi-anda. Dessa nyckelord är vidare viktigt i alla av projektets olika faser och vår slutsats är att vid effektivitetsproblem under

projektets gång så är det till stor sannolikhet brist i ett alternativt flera av dessa nyckelord.

Vi anser att det, i syfte för fortsatta studier inom samma ämnesområde, hade varit intressant att fokusera på olika ledarstilar. Detta för att undersöka om och i sådana fall i vilken utsträckning olika ledarstilar kan påverka gruppeffektiviteten i ett projektarbete. En annan intressant aspekt är att granska om olika branscher kännetecknas av olika specifika verktyg för att kunna uppnå en högre grad av gruppeffektivitet. Ifall olika branscher kräver olika medel för att projektgruppen skall prestera ett positivt resultat, med andra ord eventuellt söka att påvisa en koppling mellan projektledarens tillgängliga effektivitetsverktyg och branschtillhörighet.

Källförteckning

Litteratur

Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten - Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, S Erling, Grude, V Kristoffer, Haug, Tor (1998), *Målinriktad projektstyrning*, Studentlitteratur, Lund, Tredje upplagan

Andersson, Bengt-Erik, (1994), *Som man frågar får man svar*, Rabén Prisma, Stockholm

Briner, Wendy, Geddes, Michael och Hastings, Colin (1999), *Projektledaren*, Svenska Förlaget

Bruzelius, H. Lars, Skärvad, Per-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund, Åttonde upplagan

Carlsson, Helén och Nilsson, Agnete, (2002), *Arbeta i projekt – Handbok för dig som vill veta mer*, Bokförlaget Kommunlitteratur

Chang, Richard Y., (1994) , *Att utveckla ett framgångsrikt teamarbete*, Richard Chang Associates Inc, AB Primo Oskarshamn

Chang, Richard Y., *Högpresterande Team – Hur skapar man dem?*, 1994 Richard Chang Associates Inc, AB Primo Oskarshamn 1994

Christiensen, Sören och Kreiner, Kristian, *Projektledning – Att leda och lära i en ofullkomlig värld*, BTJ Tryck AB, Lund, 1997

Davidson, B & Patel, R (1994) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund

Engwall, Mats, *Jakten på det effektiva projektet*, Nerenius & Santérus förlag, Stockholm, 1999 (2: upplagan)

Hersey, Paul, *Locka fram det bästa om kompetensutvecklande ledarskap*, Liber ekonomi/Almqvist & Wiksell, Malmö, 1991

- Jonsson, Pirkko, *Arbeta i grupp*, Utbildningsförlaget breviskolan, Gävle, 1998
- Karlsson, Åke och Marttala, Anders, *Projektboken – Metod och styrning för lyckade projekt*, Studentlitteratur, Lund 1999
- Karlöf, Bengt, *Effektivitet i ledning - Företagsekonomins saknade kärna*, Studentlitteratur, Lund, 2001
- Körner, Wahlgren, *Praktisk statistik* (2002), Studentlitteratur, Lund
- Lans, Roland, *Projektledarskap – Människan i projektet*, upplaga 1:1, 1998
Ingerol AB
- Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya team i organisationernas värld*, Liber ekonomi, Kristiansstad, 1998
- Lindblom, Börje och Wisén, Jan, *Effektivt projektarbete*, Norstedts Juridik AB, Stockholm, Sjätte upplaga, 2001
- Lindblom, Börje och Wisén, Jan, *Effektivt projektarbete*, Norstedts Juridik AB, Stockholm, Femte upplagan, 1999
- Lindström-Myrgård, Kerstin, *Projekt samarbete – Metodbok för effektiva projekt*, Stockholm 2000, andra upplagan.
- Löw, Monica, *Att leda och arbeta i projekt*, Liber Ekonomi, 1999
- Marttala Anders, Karlsson Åke, *Projektboken, Metod och styrning för lyckade projekt*, studentlitteratur, Lund 1999
- Svedberg, Lars, *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, 1997
- Wendy, Briner, Geddes, Michael, och Hastings, Colin, *Projektledaren*, Svenska förlaget, Smedjebacken, 1999

Artiklar

Dávani, Richard A, *Cooping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework*, 1995

Projekt- myt eller möjlighet, *Personal och Ledarskap* 2001-10-18

Elektroniska källor

http://www.ideon.se/main_foretagkat.asp?IMPIId=482, (2004-04-28)

<http://www.idkommunikation.com> (2004-05-04)

<http://www.onside.se/PageTemplates/Page2.aspx?Id=13> (2004-05-11)

<http://www.innova-es.com> (2004-05-12)

Muntliga källor

Bernsson, Stefan, projektledare, Id kommunikation, (2004-05-05)

Intervjuperson Y, projektledare, Företag X, (2004-05-11)

Jelvefors, Sarah, projektledare, Onside tv-produktion, (2004-05-12)

Olofson, Tomas, projektledare, Innova Enterprise, (2004-05-13)

Bilagor

Intervjufrågor

- Projektledarens bakgrund, erfarenhet av tidigare branscher respektive typer av projekt?
 - Vilka är projektledarens, dina, huvudsakliga uppgifter? (Ex. är det ni som rekryterar personal till projektgrupperna)
 - Projektets livscykel, arbetar ni med projekt med uppdelning efter dess olika faser?
 - Vilka är de olika faser i sådana fall? Vad kännetecknar respektive fas?
 - Vilken storlek brukar era projektgrupper ha?
 - Vad är gruppeffektivitet? Är det något som det arbetas aktivt för?
 - a. Och i så fall, med vilka medel?
 - b. Vilka faktorer kan påverka projektgruppens effektivitet?
 - a. Varierar gruppens effektivitet under projektets gång (under de olika faserna)?
 - a. När är effektiviteten som bäst resp. som sämst
 - Förekommer det att problem uppstår under projektets gång?
 - a. Vilka typer av problem? (Ex. bortfall av medarbetare)
 - b. När inträffar de?
1. Verktyg projektledaren kan använda sig av? Respektive verktyg som är användbara och tjänar sitt syfte i praktiken?
 - a. Vilka verktyg använder ni er av för att skapa effektivitet?
 - b. I vilken utsträckning tycker ni att de fungerar?
 2. Hur går rekryteringsprocessen till när en projektgrupp sätts samman?
 - a. Skiljer det sig mellan intern och extern rekrytering?
 - b. Vilka kriterier går ni efter vid rekrytering? (Ex. tidigare erfarenhet, kärnkompetens, socialkompetens)

c. Vid vilket skede beslutas det om vilka som skall ingå i projektgruppen?

3. Använder ni er av någon social aktivitet som exempelvis kick off?
 - a. Anser ni detta vara ett verktyg som kan förbättra effektivitet inom gruppen?
 - b. När och varför är det viktigt med sociala aktiviteter?

4. Uppstår konflikter?
 - a. När och varför uppstår konflikter? (Ex. projektledare-medarbetare, medarbetare-medarbetare.)
 - b. Kan man lösa konflikter, i så fall hur?
 - c. Vilka typer av konflikter är vanligast?

5. Används belöningsystem (monetära eller icke-monetära)?
 - a. I så fall i vilket syfte?
 - b. När i projektets olika faser är det viktigt med belöningar?

6. Hur kommunicerar de anställda med varandra respektive med dig?
 - a. Är kommunikationen mer viktig i någon av de olika faserna av projektet?

7. Är projektets utfall beroende av medarbetarnas motivation?
 - a. I vilken utsträckning?
 - b. Varierar projektgruppens motivation under projektets gång?
 - c. Kan medarbetarnas motivation påverkas?
 - d. Hur då, vilka verktyg använder ni?