



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Kandidatuppsats, Styrning och Ledarskap
Juni 2007

Ett maktbaserat perspektiv på projektledning

Författare: Victoria Boysen
Johan Hassel
Richard Sahlberg

Handledare: Anna Stafsudd

Sammanfattning

Titel	Ett maktbaserat perspektiv på projektledning
Seminariedatum	2007-06-04
Ämne/Kurs	FEK 582 Kandidatuppsats, 10 poäng, Styrning och ledarskap
Författare	Victoria Boysen, Johan Hassel, Richard Sahlberg
Handledare	Anna Stafsudd
Företag	Sony Ericsson
Nyckelord	Projektledning, projekt, makt, maktgap, organisation
Syfte	Vårt syfte är att testa Liu/Fangs maktbaserade modell för projektledning för att se om den är applicerbar på ett företag verksamt i Sverige.
Metod	Kvalitativa, semistrukturerade intervjuer.
Slutsatser	Den maktbaserade modellen för projektledning ger en bild som i stora drag överensstämmer med vår empiri. Den behöver emellertid kompletteras med maktinverkan från projektexterna faktorer. Dessutom behöver den ta hänsyn till det vi valt att benämna som ”informationsmakt”.

Abstract

Title	A Power-Based Perspective on Project Leadership
Seminar date	2007-06-04
Course	FEK 582, Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
Authors	Victoria Boysen, Johan Hassel, Richard Sahlberg
Advisor	Anna Stafsudd
Company	Sony Ericsson
Key words	Project management, power, power gap, organization, leadership
Purpose	Our purpose is to test Liu/Fangs power-based model for project leadership on a corporation active in Sweden, in order to determine its applicability.
Methodology	Qualitative, semi-structured interviews
Conclusions	The power-based model for project leadership has a general applicability. However, it lacks the aspects of what we call “knowledge power”, as well as influence from project external factors.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	2
ABSTRACT	3
1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMATISERING	6
1.2 SYFTE	8
1.3 AVGRÄNSNING.....	8
1.4 DISPOSITION	8
2 TEORI	9
2.1 VAL AV TEORI.....	9
2.2 BAKGRUND	9
2.2.1 Projekt	9
2.2.2 Projektöverhettning	11
2.2.3 Projektledning	12
2.2.4 Makt och maktgap	13
2.2.5 Projektledning och makt.....	14
2.2.6 Dimensioner av makt.....	15
2.2.6.1 Ägandemakten	16
2.2.6.2 Makt baserad på expertis.....	16
2.2.6.3 Auktoritär makt.....	16
2.2.6.4 Den strukturella makten	17
2.2.7 Makt och maktgap i projektledarskapskontext	18
2.3 DEN MAKTBASERADE TEORIN OM PROJEKTLEDARSKAP	19
2.4 ÖST- OCH VÄSTLÄNDSKA MAKTSKILLNADER.....	24
3 METOD	26
3.1 VAL AV FORSKNINGSANSATS	26
3.2 KVANTITATIV/KVALITATIV METOD.....	26
3.3 VALET ATT UTFÖRA EN FALLSTUDIE	26
3.4 URVAL AV FALLFÖRETAG	27
3.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	28
3.5.1 Intervjun som datainsamlingsmetod.....	28
3.5.2 Intervjupersoner.....	28
3.5.3 Intervjumall.....	29
3.5.4 Genomförande av intervjuer.....	30
3.5.5 Bearbetning och analys av data	30
3.6 METODKVALITET	31
3.6.1 Validitet och reliabilitet.....	31
3.6.2 Etiska aspekter	31
3.6.3 Begränsningar.....	32
3.7 KÄLLKRITIK.....	32
4 EMPIRI OCH ANALYS	34
4.1 BAKGRUND	34
4.1.1 Företaget.....	34
4.1.2 Organisationsstruktur	34
4.1.3 Arbetsuppgifter.....	35
4.1.4 De intervjuade	35
4.2 PROJEKTLEDAREN.....	36
4.2.1 Prestationsorienterade ledarskapet.....	38
4.2.2 Strukturell makt	40
4.2.3 Auktoritär makt	41
4.2.4 Makt baserad på expertis	42
4.2.5 Projektledarens maktdelegering.....	44
4.2.6 Projektledarens maktansamling	47
4.3 DE INDIVIDUELLA PROJEKTMEDLEMMARNA	48

4.3.1 Inre motivation	49
4.3.2 Yttre motivation	50
4.4 PROJEKTGRUPPEN OCH DESS PRESTATION	51
4.5 EN JÄMFÖRELSE MELLAN ÖSTER- OCH VÄSTERLÄNDSKT PROJEKTLEDARSKAP	54
5 DISKUSSION OM DEN MAKTBASERADE MODELLEN FÖR PROJEKTLEDARSKAP	55
5.1 KRETSLOPP INOM PROJEKTET	55
5.2 DET PRESTATIONSORIENTERADE LEDARSKAPET	56
5.3 DEN POSITIONELLA OCH PERSONLIGA MAKTEN	56
5.4 MAKT OCH MOTIVATION	57
5.5 MAKTGAPET	57
5.6 INFORMATIONSFLÖDE - INFORMATIONSMAKT	58
5.7 KULTURELLA SKILLNADER	59
5.8 GENUSASPEKTER	59
5.9 SAMMANFATTNING AV SLUTSATSER	59
5.10 AVSLUTANDE ORD OCH FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	60
KÄLLFÖRTECKNING	61
LITTERATUR	61
ARTIKLAR	62
BILAGA I: INTERVJUMALL	64
BILAGA II: FRÅGOR I ORIGINALUTFÖRANDE	65

1 Inledning

1.1 Problematisering

I sin ursprungsform så var ett projekt ett komplement till det vardagliga arbetet, konstruerat som en tillfällig organisationsform där handplockade människor med kompletterande kunskaper skulle lösa en given uppgift eller ett visst problem.¹ Nuförtiden finns det dock hela organisationer som strukturerats utifrån projektformen. En intressant sida av projektbaserade uppgifter är inslagen av osäkerhet och förändringsanpassning, vilket ställer höga krav på organisationsformen.²

Detta leder stundom till fenomenet med projektöverhettning, där svårigheten att handskas med flera parallella projekt leder till tidsbrist och stress.³ För projektledaren, som har det övergripande samordnande ansvaret, blir det en utmaning att balansera tidsbegränsningen med den givna budgeten, utan att projektresultatets kvalitet blir lidande.⁴ För att kunna samordna projektet och leda människor så behövs två byggstenar. Det behövs makt för att förmå sina projektmedlemmar att arbeta för projektets uppfyllande, och det behövs kunskap om vad de ska göra. Vilken betydelse som vardera av dessa två faktorer har är situationsberoende.⁵ Ett problem med maktutövande är att det kan uppstå så kallade maktgap, där det inte är tydligt vem som har den formella beslutandepositionen. Detta är en generell tendens, men inte minst förekommande i projektorganisationer där abstrakta hierarkier och överlappande ansvarsområden ofta uppkommer.⁶ Maktens roll i projektledarskap har studerats på ett generellt sätt, där den delas upp i uppåtgående, nedåtgående och sidledes riktning.⁷ Den uppåtgående makten beror på vilket inflytande projektledaren har gentemot sina överordnade, alltså hur stark hierarki som råder. Sidledes maktutövning består av överenskommelser med kollegor på samma hierarkiska nivå. Den nedåtgående makten kan översättas med maktdelegering, alltså hur mycket ansvar som ges över till projektarbetarna. Slutsatsen är att strategier för maktutövandet är en viktig faktor för projektets framgång.⁸

¹ Christensen, Kreiner (1998)

² Marmgren, Ragnarsson (2001)

³ Viktorsson, Sundström och Engwall (2006)

⁴ Engwall (1999)

⁵ Cleveland (1994)

⁶ Rudolph och Peluchette (1993)

⁷ Lovell (1993)

⁸ Ibid.

Att makt är en viktig faktor i projektledning har således konstaterats. Men vad är egentligen makt? Finkelstein har fragmenterat makten genom att dela upp den i strukturell makt, ägandemakt, expertmakt och auktoritetsmakt.⁹ Men hur ska man tillämpa dessa maktdimensioner utifrån ett projektledarskap? Problematiken med makt inom projektledarskap har studerats av Liu, Fellows och Fang och en slutsats är att ett av de största problemen inom projekt är att information kan gå förlorad eller förvrängas, vilket i sin tur kan bero på maktgap som uppkommer.¹⁰ Detta maktgap beror enligt denna forskning till större del på den personliga makten än den positionella.¹¹

Denna teori vidareutvecklades genom artikeln ”A Power-Based Leadership Approach to Project Management”, publicerad 2006.¹² I denna artikel, som har ovanstående teori om maktgap som premiss, presenteras en komplett projektledarskapsmodell. Denna bygger på en analys av det prestationsorienterade ledarskapet, ledarskap utifrån positionell makt, auktoritär makt och makt baserad på expertis. Dessa faktorer påverkar varandra och i sin tur får de betydelse för maktindelning och maktansamling. Dessa faktorer påverkar i sin tur projektmedlemmarna, främst deras motivation. Denna motivation tillsammans med projektledarens prestationsorienterade ledarskap avgör sedan projektets samlade prestation. En intressant aspekt är att Liu/Fang valt att bortse från ägandemakten, som av Finkelstein definierats som en av maktdimensionerna. Finkelsteins övriga maktformer används dock, men med komplettering av det ”prestationsorienterade ledarskapet” som en variabel.

Denna modell beskriver alltså hur olika maktaspekter påverkar projektledarskapet specifikt, vilket är oerhört intressant eftersom tidigare studier fokuserat på makt och projektledning var för sig. Den har emellertid baserats på undersökningar som utförts i Kina och det kan ifrågasättas om de slutsatser som dras är giltiga även i en västerländsk kontext. Det saknas alltså motsvarande undersökningar på västerländska förhållanden, vilket Liu/Fang själva uppmärksammar. De menar att modellen behöver undersökas i kontexter med avvikande kulturell bakgrund.¹³

Vi har därför valt att applicera modellen på svenska förhållanden, för att se om den passar in även mot bakgrund av vår kulturella kontext. Vår empiri är insamlad från en avdelning som utvecklar högteknologisk teknik, vilket även detta kan komplettera modellen som grundar sig på empiri från byggbranscher. Liu/Fang har valt att använda en kvantitativ metod, där man

⁹ Finkelstein (1992)

¹⁰ Liu, Fellows och Fang (2003)

¹¹ Ibid.

¹² Liu/Fang (2006)

¹³ Ibid.

försökt mäta de ovan stipulerade variablerna genom enkätformulär. Vi avser i stället att fånga nyanser genom att utföra kvalitativa studier, för att på så sätt uppmärksamma om den kvantitativa metod som använts möjligtvis förenklat avancerade problem i för hög utsträckning.

1.2 Syfte

Vårt syfte är att testa Liu/Fangs maktbaserade modell för projektledning för att se om den är applicerbar på ett företag verksamt i Sverige.

1.3 Avgränsning

Den maktbaserade ledarskapsteorin omfattar motivationsfrågan, alltså hur ledarskapet motiverar medlemmarna i projektet. Detta anknyter direkt till frågan om belöningsystem, men vårt syfte är inte att generellt beskriva belöningsmekanismer i projekt. Vi kommer därför att undvika en diskussion om alternativa belöningsystem.

Liu/Fang presenterar sin modell genom att beskriva exakt hur mycket olika variabler påverkar varandra. Vi avser dock inte att mäta variablerna, utan i stället konstatera om modellens grundutformning är applicerbar i en svensk kontext.

1.4 Disposition

I det följande kommer en bredare redogörelse för teorier och aktuell forskning inom projektledning att behandlas. Detta avslutas med en beskrivning av den teori vi valt att undersöka. Därefter följer ett avsnitt om vårt val av arbetsmetod. Slutligen presenteras det empiriska underlag vi insamlat, tillsammans med vår analys. Därefter följer en avslutande diskussion.

Dispositionen är kronologisk, i och med att vi valde vår arbetsmetod efter att ha konkretiserat vår teoretiska utgångspunkt. Metodvalet var helt enkelt en logisk produkt av vårt teorival.

2 Teori

2.1 Val av teori

Projektledarskap kan beskrivas utifrån perspektivet av maktutövning och kunskapsbas.¹⁴ Kunskap kan emellertid också beskrivas som en bas för makt. Vi har således tagit del av forskning om projekt i stort, men i synnerhet forskning om projektledning och maktperspektivets roll i ledarskap. Speciellt har vi undersökt det maktgap som kan uppstå vid projektarbete när ett beslut inte faller inom ett väldefinierat ansvarsområde.

Beträffande maktbegreppet har vi särskilt uppmärksammat Lovells analys av makt i olika riktningar respektive Finkelsteins uppdelning av makt inom olika kategorier. Slutligen hittade vi forskningsrön där teorin om maktgap användes som grund för en maktbaserad modell för projektledarskap.

Denna modell¹⁵ är nyskapande på det sättet att den bryter upp maktbegreppet i dimensioner som delvis avviker från Finkelsteins begrepps konstruktion. Vidare så skapas en konkret modell baserat på maktutövning i projektledarskapet. Man kombinerar alltså forskning om makt och forskning om projektledarskap för att skapa en ändamålsenlig modell. Modellens konstruktion är därför väldigt intressant, men bara testad på österländska förhållanden. Den är därför väldigt lämpad som grund för vidare forskning i västerländsk kontext.

Vi har valt att utgå ifrån den grundmodell som Liu/Fang presenterar, med undantag för den mätning av olika variablers påverkan som Liu/Fang utfört. I stället vill vi testa om modellens grundkonstruktion fungerar under svenska förhållanden, vilket i så fall innebär att det finns en konkret modell som binder ihop maktperspektivet med projektledning. Vår modellbeskrivning kommer därför att bortse från modellens kvantitativa analys.

2.2 Bakgrund

2.2.1 Projekt

Vad ett projekt är och vad det innebär att arbeta i projekt finns det många svar på. Givetvis beror svaret på sammanhanget och förutsättningarna, men några generella slutsatser kan inledningsvis dras innan vi går vidare. Begreppet ”projekt” är idag så vanligt att vi kanske inte funderar så mycket över den djupare innebörden utan nöjer oss med tämligen övergripande

¹⁴ Cleveland (1994)

¹⁵ Liu/Fang (2006)

svar. I det vardagliga livet spelar det inte så stor roll men inom forskningen är det av stor betydelse att vi faktiskt vet vad det är vi menar.¹⁶

Betydelse av ordet projekt, som ursprungligen är ett latinskt ord, kommer ifrån att projicera. Det vill säga att försöka få fram förbättringar genom förändring¹⁷. Detta ger knappast ett fulltäckande svar, men i alla fall en början till förståelse. Definitionerna är många och tolkningarna likaså och innebörden blir därför olika för olika forskare. Några gemensamma slutsatser kan dock dras. För att vi ska ha ett projekt krävs det att fyra dimensioner finns med.¹⁸

1. Det ska finnas ett mål med projektet.
2. Projektet ska innehålla aktiviteter, delar som behöver samordnas.
3. Projektet har en början och ett slut.
4. Dessutom ska projektet vara unikt.

Ett annat sätt att säga detta på är att projektarbete innebär att en given uppgift ska genomföras under en begränsad tidsperiod.¹⁹ Framförallt vikten av mål lyfts fram som det centrala i en del litteratur.²⁰

“A project can be considered to be any series of activities and tasks that have a specific *objective* to be completed within certain specifications. (...) Project management, on the other hand, involves project planning and project monitoring. (...) Successful project management can then be defined as having achieved the project *objectives*.”²¹

En konsekvens, av att se målen som den centrala delen, är att arbetet får läggas upp och planeras utifrån dessa mål.²²

¹⁶ Engwall (1999)

¹⁷ Lindblom, Wisén (2001)

¹⁸ Nickson, Siddons (2000)

¹⁹ Engwall (1999)

²⁰ Packendorff (1993), Söderlund (2000)

²¹ Kerzner (1992), s. 2f

²² Adler (1999), Kerzner (1992)

Stämmer då detta för alla projekt? Ett av problemen med att det har gått inflation i bruket av projekt är att innebörden luckras upp. Ursprungligen var ett projekt ett komplement till det ordinarie arbetet och projektet var en tillfällig organisationsform med handplockade människor med olika kunskaper som skulle lösa en specifik uppgift.²³ Idag förekommer det dock att hela organisationer är strukturerade utifrån projektformen. Dessa organisationer är strukturerade på detta sätt eftersom det ligger i deras natur att jobba med en viss sammansättning personer för en viss uppgift, för att sedan komponera en ny sammansättning när uppgiften har lösts. De som arbetar i projektet formar ett team. Generella beskrivningar av teamarbete²⁴ och projektarbete (se ovan) gör att det är lätt att tro att det egentligen är olika benämningar på samma sak. Vi skall inte här gå närmare in på vad som är gemensamt eller vad som skiljer dem åt. Däremot kan det konstateras att en svårighet med projektet är att välja rätt projektmedlemmar, med tanke på deras styrkor och svagheter i förhållande till varandra och uppgiften. Här finner vi flera gemensamma nämnare med litteratur kring team.²⁵

Projekt avlöser ofta varandra, med konkreta tidsbegränsningar. Denna utveckling är driven av samhällsutvecklingen som går allt snabbare och som präglas av allt större osäkerhet.²⁶ Detta påverkar organisationerna som blir allt mindre byråkratiska och som istället kopplas samman genom till exempel projektformer med huvudprojekt, underprojekt och så vidare. Detta leder i sin tur till ökad osäkerhet eftersom relationer, preferenser och uppmärksamhet blir flyktigare.²⁷ Organisationens mål vad gäller att nå resultat effektivt finns fortfarande kvar men den nås inte längre genom detaljerad planläggning och verkställighet. Istället får man acceptera att planer måste förändras kontinuerligt och att dess betydelse ibland blir underordnad att lösa problem uppgifter som uppstår på vägen och som kan leda till att projektet tar en ny inriktning. Den traditionella, generella definitionen av projekt får därför stå tillbaka något för hur den praktiska verkligheten faktiskt ser ut.

2.2.2 Projektöverhettning

Viktorsson, Sundström och Engwall har skrivit en artikel som berör en genomförd studie. Denna studie fokuserar på arbetet och ledarskapet i företag med en multiprojekterad miljö. Det står att läsa i artikeln att arbetet tenderar att bli svårt att schemalägga, vilket medför en svårighet att arbeta med projekten parallellt. Viktorsson et al menar att det uppstår en

²³ Christensen, Kreiner (1998)

²⁴ Lind, Skärvad (2004)

²⁵ Rennstam (2007), s 39

²⁶ Christensen, Kreiner (1998)

²⁷ Ibid.

projektöverhettning, eller "project overload" som de kallar det i artikeln. Studien bestod av primärdata från i huvudsak nätbaserade enkäter som delades ut till nio företag i Sverige. Dessa företag sågs som representanter eftersom de var ledande inom respektive bransch. Resultatet visade att cirka en tredjedel av respondenterna upplevde "project overload". En begränsad möjlighet till återhämtning, otillräckliga rutiner, tidsbrist och för många projekt som genomfördes samtidigt var de fyra faktorer som kunde förklara detta. Dessutom kunde stressfaktorer relateras till detta resultat.²⁸

Studien belyser multiprojekt från en intressant vinkel där projektbaserade organisationer inte alltid är framgångsrika på alla plan. Den visar att det finns en negativ aspekt med denna organisationsstruktur, vilket dessutom kan gå ut över arbetet. Studien är dock inte tillräckligt ingående för vår frågeställning, då vi har som syfte att fokusera på ledarskapet och lyfta fram denna position i projekt. För att hitta rön som är aktuella för vår forskning har vi därför studerat projektledning generellt.

2.2.3 Projektledning

Ett projekt ska ledas av en projektledare vars uppgift är att se till att projektets mål nås – att lösa uppgiften. Projektledning är helt enkelt den aktivitet där en person samordnar, kontrollerar och driver ett projekts fortskridande.²⁹ Utgångsförutsättningarna för projektledaren är givetvis den generella definitionen av projektets natur som tidigare presenterats. Framförallt den andra dimensionen, att samordna aktiviteter, appellerar projektledarens huvuduppgift. Uppdraget styrs av tre dimensioner – tid, budget och kvalitet. Tidsaspekten avser den deadline projektet har. Kostnadsaspekten handlar om projektets budgetering. Kvalitetsaspekten tar sikte på specifikationen av det förväntade slutresultatet.³⁰ Sammantaget gör detta att projektledaren har fyra parametrar att ta hänsyn till - kunden, själva projektteamet, värdorganisationen och själva projektet. För att lyckas få allt detta att hänga ihop, alltså balansera olika intressen som kommer att stå i konflikt med varandra och för att lösa uppgiften, krävs en rad egenskaper såsom kommunikationsförmåga, vilja att delegera, förmåga att förhandla och framförallt ledaregenskaper.³¹ För att kunna lösa uppgiften krävs det att projektledaren planerar verksamheten utifrån projektets mål.

²⁸ Viktorsson, Sundström och Engwall (2006)

²⁹ Kolltveit et al (2007)

³⁰ Engwall (1999)

³¹ Nickson, Siddons (2000)

”The most important responsibilities of a project manager are planning, integration and executing plans. (...) Planning, in general, can best be described as the function of selecting the enterprise objectives and establishing the policies, procedures, and programs necessary for achieving them.”³²

I olika projekt kommer olika situationer att uppkomma. Uppgifterna skiljer sig åt men också personalsammansättningen, vilket gör att olika ledarstilar kan behövas i olika situationer.³³ Att vara projektledare innebär att du besitter en position med uppgiften att leda andra människor - för att kunna göra detta krävs kunskap. Dessa två dimensioner samverkar. Utifrån din position får du makt att bestämma över andra människor för att få dem att göra det som krävs för att lösa uppgiften. Men utan kunskap om vad de ska göra står du tämligen handfallen. I vissa situationer krävs positionsmakt för att kunna nå resultat, det hjälper nämligen inte att du vet vad och hur det ska göras om du inte kan förmå andra att göra det.³⁴ Kombinationen av dessa faktorer krävs och i olika situationer har de olika betydelse.

Gemensamt för faktorerna är att de båda egentligen är exempel på maktuttryck, genom position respektive expertis. Kunskapsövertag är alltså å ena sidan en förutsättning för att effektivt utöva makt, men kunskap i form av expertis är i sig maktgrundande. För att analysera projektledarskapet är det därför intressant att studera användande av makt, vilket för oss in på nästa kategori av teori.

2.2.4 Makt och maktgap

Makt är ett begrepp som är svårt att beskriva. Ett sätt att beskriva ”makt” är förmågan att åstadkomma något. Att ha makt innebär alltså att man har förmågan att påverka någonting. Att man har en möjlighet att påverka, innebär i sin tur att man befinner sig i en beslutsposition. Maktgap kan således definieras som den lucka som uppstår när en viss uppgift inte direkt faller inom någon beslutsposition – det finns alltså en flexibilitet i vem som har uppgiften att besluta om saken ifråga. När det inte finns någon tydligt definierad maktfördelning uppstår gråzoner där det är oklart vem som är i maktposition.

Rudolph och Peluchette presenterar i sin artikel en teori som bygger på att underordnade upplever en brist på makt och att det dessutom uppstår ett maktgap bland chefer i större

³² Krezner (1992), s 584

³³ Cleveland (1994)

³⁴ Ibid.

organisationer.³⁵ De talar inte om specifikt projektorganisationer, utan konstaterar att detta är ett generellt fenomen. Det påstås att chefer måste finna nya vägar att kunna utnyttja sin maktposition och att stärka sin personliga makt inför medarbetarna. Dessutom hävdar författarna att "empowerment" är ett viktigt moment i själva maktutövningen och att ledaren dessutom bör anpassa sitt beteende efter vilka uppdrag som ligger till hands. "Empowerment" innebär alltså delegering av makt och/eller ansvar. Detta gör att ledaren utvecklar sin maktposition gentemot andra ledare och underordnande på samma företag. Företagets framgång och effektivitet hänger, enligt Rudolph och Peluchette, på att ledaren lyckas anpassa sig efter förändringar. Förhoppningen är att ledaren, med hjälp av bättre makthantering, ska kunna minska maktgapet och på så sätt öka effektiviteten ytterligare.³⁶

Enligt Child kvarstår makten hos en person som praktiserar maktdelegering. Dennes auktoritära position bibehålls och förstärks eftersom personen, i den beslutsfattande ställningen, medvetet arbetar för att behålla kontrollen gentemot arbetskollegor.³⁷

Det är alltså tydligt att makt har en central roll i organisationer. Men hur ska man specifikt analysera maktens roll inom projektledning? Detta kräver att man studerar makttillämpningen inom just projekt.

2.2.5 Projektledning och makt

Lovell skrev en av de första artiklarna om maktens roll i projektledarskap.³⁸ Fokus ligger på ledarskap och makt i uppåtgående, neråtgående samt sidledes riktning. När det kommer till uppåtgående makt kan projektledaren känna ett maktstopp, eftersom ledningen kan utöva ett strikt hierarkiskt maktförhållande gentemot alla som befinner sig under chefen. Skulle projektledaren uppleva att han eller hon har möjlighet att utföra uppåtgående makt så finns det däremot en möjlighet att påverka beslut rörande projektet, vilket kan leda till ökad effektivitet.

Sidledes maktutövning kommer till uttryck genom att projektledaren kommer överens med kollegor som befinner sig på samma nivå som han eller hon själv. Här finns alltså en möjlighet att skapa allianser och kanske delegera deluppgifter mellan projekten för att uppfylla projektmålet mera resurseffektivt. På så sätt kan även meningsskiljaktigheter undvikas.³⁹

³⁵ Rudolph och Peluchette (1993)

³⁶ Ibid.

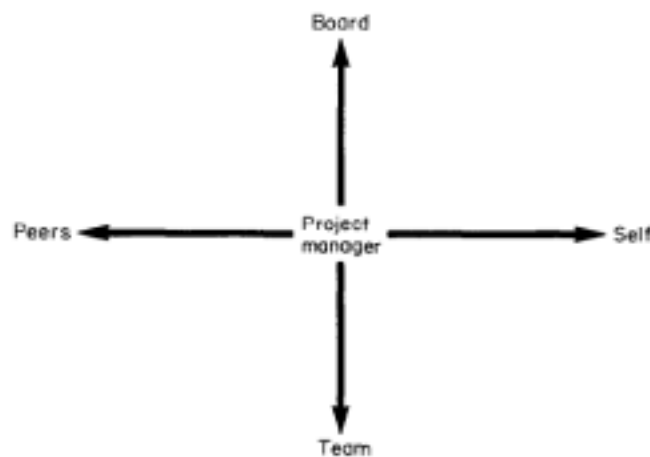
³⁷ Child (2006)

³⁸ Lovell (1993)

³⁹ Ibid.

Nedåtgående makt, eller maktdelegering som det även kallas, uppstår då projektledaren delar med sig av beslutsfattandet till medlemmarna i projektet. Tillit är en nyckelfaktor som måste finnas i teamet. Lovell menar att ju mer ansvar någon i projektgruppen får, desto bättre blir arbetsmiljön.

Lovell ville lyfta fram essensen i att det bör finnas en förståelse hos ledaren samt maktstrategier tillsammans med taktik för att ett projekt ska lyckas. Han menar även att den individuella maktstatusen som projektledaren har, beror på rykte och skicklighet i att hantera projektet i rätt riktning. För att undvika konkurrens och i stället underlätta samarbete är det en stark faktor att ledaren vet när han eller hon ska ge direktiv, kompromissa och undvika konflikter. Projektledarens arbete underlättas därför genom att vara medveten om den makt som återfinns i organisationen och de olika medarbetarnas position inom den.⁴⁰



Lovell (1993)

Lovell har en stark poäng i det han presenterar i sin artikel från år 1993 och det är intressant att se att han var tidigt ute med de idéer som nutida forskare vill proklamera för. Vi har valt att använda oss av hans budskap och utveckla det genom att främst göra fokus på ledarskapet tillsammans med makt.

Lovell diskuterar alltså riktningen på makt, men går inte närmare in på vilka typer av makt som finns. En närmare undersökning av vad makt egentligen består av är därför påkallad.

2.2.6 Dimensioner av makt

Finkelstein presenterar i sin artikel *Power in Top Management Teams* en teori som belyser toppledares makt inom tre olika industrier. Med hans undersökning ville han fastställa olika

⁴⁰ Lovell (1993)

maktdimensioner genom tre infallsvinklar. Den första handlade om att argumentera för att makt på en ledarskapsnivå är ett centralt element i strategiska val. Det andra förslaget handlade om att konceptualisera stora maktkällor i dominanta koalitioner (som består av en VD och flera högt uppsatta ledare). Det tredje syftet var att föreslå och validera specifika sätt för andra forskare att mäta makt på. Finkelstein menar att det finns fyra huvudsakliga dimensioner av makt. Dessa är strukturell makt, ägandemakt, samt expertismakt och auktoritetsmakt. Dessa maktformer kan mätas på olika sätt.⁴¹

2.2.6.1 Ägandemakten

Den ägande makten uppenbarar sig bland annat hos personer som grundat ett företag eller äger andelar i verksamheten. Maktens styrka ligger alltså helt i hur stort inflytande personen har över hela företaget och kan hålla övriga andelsinnehavare och styrelsemedlemmar i en järnhand. Ju mer aktier en person har i ett företag desto mindre har styrelsen att säga till om. Denna form av makt kan mätas genom att räkna ut procenten av hur många aktier en chef har på ett företag eller procentsatsen en hel familj alternativt släkt har på ett företag tillsammans.

2.2.6.2 Makt baserad på expertis

Denna typ av makt har stor betydelse i uppdragsmiljön. Ju större sakkunskap ledaren har desto större blir makten och inflytandet speciellt inom känsliga och kritiska områden.

Både funktionell och erfarenhetsmässig expertis spelar roll för att kunna mäta makt och det finns tre variabler som tar reda på just detta. Mätning baserad på kritisk expertis kan tas fram genom att fastställa de huvudsakliga behoven som finns i omgivningen. Denna information finns dokumenterad i arkiv och är lätt att tillhandahålla. Mätningar byggd på funktionella områden spelar roll genom att bland annat ta reda på en ledares bakgrund kring ett visst område. Ju mer kunskap personen har från tidigare erfarenhet desto kunnigare är han eller hon att hantera flertalet uppdrag. En ledares olika befattningar kan även räknas som en variabel värd att undersöka. Om ledaren har haft olika positioner inom företaget har han eller hon också mycket bredare kunskap om verksamhetens alla delar.

2.2.6.3 Auktoritär makt

Auktoritet är en viktig källa för att få makt i en organisation. Ledarens goda rykte och status påverkar andra anställda att se upp till personen i den ledande ställningen. Samtidigt som personen tillhandahåller en respektingivande position, tas det för givet att denna person har

⁴¹ Finkelstein (1992)

kontakt med andra människor som har samma auktoritära inflytande. Detta ger ett tryggt intryck i företaget eftersom auktoritet och kunnande uppfattas som likställda. Denna typ av makt är kopplad till chefens förmåga att tillintetgöra osäkerhet i ett företag. Den mäts på flera olika sätt genom att bland annat kontrollera hur många kooperativa och icke-vinstdrivande styrelser chefen sitter i samt vilken utbildningsbakgrund denne har.

Finkelsteins slutsats säger att högsta chefens förmåga att påverka företagets övergripande strategier och prestation beror helt på dennes form av makt och inflytande. Dock hänger inte makten enbart på VD:n i en verksamhet utan alla inflytelserika chefer måste tas i beaktning.⁴² För vidare forskning belyser författaren flera olika frågor som berör makt och team.

The importance of top managers' power to organizations suggests that it may be interesting to examine the distribution of power in teams. In some teams, power may reside in one or two key individuals; other teams may exhibit a more dispersed power distribution. There are several interesting questions in this regard: How stable is the distribution of power over time? What are the consequences of institutionalized power distributions? How does the balance of power change? What is the relationship between the distribution of power and executive succession?⁴³

Det är bland annat dessa frågor som öppnat upp för vidare diskussion och relateras till denna uppsats.

2.2.6.4 Den strukturella makten

Den strukturella eller positionella makten faller sig naturlig för högsta chefen eller VD:n på ett företag. Detta sker bland annat genom att han eller hon får information som enbart når högre nivåer inom organisationen. Dessutom har han eller hon rätten att kontrollera sina underordnande på grund av sin ledande ställning. Beroende på hur inflytandet ser ut i olika verksamheter, ser även den strukturella makten annorlunda ut. I vissa fall är makten endast formell och i andra fall kan den vara indirekt och självklar i sin utformning. Finkelstein

⁴² Finkelstein (1992)

⁴³ Ibid., s. 532

förtydligar dock att ju större strukturell makt chefen har desto större inflytande har han eller hon över kollegorna.

Ett sätt att mäta makt genom den strukturella makten är att räkna ut procentsatsen som har högre befattningar än en viss person som får variabeln 0. Ju mindre makt desto högre tal får personen. Ett annat sätt att mäta är att sammanställa lön, bonus och andra förmåner och sedan jämföra summorna för att avgöra vem som besitter mest makt rent kvantitativt sett. Dessutom finns det sätt att mäta makt genom att summera en persons titlar. Den person som har flest titlar har därför mest makt.

Finkelstein har alltså analyserat vad makt egentligen är och hur makt kan utövas, vilket kompletterar Lovells redogörelse för maktens riktning utifrån projektledarskapsperspektiv. I tidigare teori har makt ofta setts som positionell makt, vilket är ett begrepp som härrör till makt på grund av hierarkisk position. Den positionella makten styckas upp av Finkelstein och benämns i stället för strukturell och auktoritär makt. Expertismakten är intressant eftersom den visar hur kunskap grundar inflytande, ett inflytande som inte nödvändigtvis är kopplat till den hierarkiska positionen. När Cleveland talar om projektledarskap nämner han samspelet mellan makt och kunskap. Man kan här påpeka att kunskap som grund för att använda makt utgör makt i sig, vilket faller inom Finkelsteins expertismakt.

Finkelstein skriver däremot inte om hur dessa maktaspekter ska analyseras utifrån projektledarskapet, varför sammanlänkande forskning behövs.

2.2.7 Makt och maktgap i projektledarskapskontext

Fang, Fellows och Liu har tillsammans vidareutvecklat sina idéer kring ledarskap i projektorganisationer och hur detta påverkar maktfördelningen såväl som motivationen hos de övriga medarbetarna i projektsammanhanget.

Liu, A publicerade år 1999 artikeln *A Reserach Model of Project Complexity and Goal Commitment Effects on Project Outcome* där det konstateras att komplexa mål leder till högre prestation.⁴⁴ Detta kräver dock ett överenskommet engagemang inom projektgruppen som tillsammans strävar efter samma mål. Här presenteras inte processen ur en ledarskapsynpunkt utan fokus ligger på det övergripande perspektivet där komplex input förhoppningsvis leder till tillfredsställande output, med hjälp av fyra kärnattribut: signifikans, feedback, ansvar och identitet. Dessa fyra attribut ses som fundamentala för hantering av projekt i största allmänhet.

⁴⁴ Liu (1999)

Några år senare publiceras artikeln *The Power Paradigm of Project Leadership*. I denna introduceras en mer utarbetad modell som belyser projektledarskapet genom att applicera ett perspektiv om "beteende-agerande-resultat" på projekt. Syftet är att klarlägga huruvida bra ledarskap kan hantera maktgap i ett sammanhang där maktfördelning förekommer. Författarna drar slutsatsen att bred erfarenhet och expertis är en viktig del av maktinnehavet och att det därför blir svårt för någon annan att ifrågasätta projektledarens åsikter. Det största problemet inom projekt är att information kan gå förlorad eller vara inkorrekt. Det maktgap som kan uppstå beror till största delen på den personliga makten hos projektledaren, snarare än på den tilldelade maktpositionen. Trots att maktfördelning är en viktig del av ett välfungerande projektteam lyckas inte alltid projektledaren hantera denna del speciellt väl, på grund av en inneboende rädsla att förlora kontrollen. Det bör dock tas hänsyn till att maktdelegeringen inte alltid är välkommen bland medarbetare.⁴⁵

2.3 Den maktbaserade teorin om projektledarskap

Vår önskan har varit att studera hur projektledning fungerar i praktiken. Vi har kommit fram till att ett lämpligt sätt att göra detta är att studera hur makt i projekt fungerar, framförallt relationen mellan projektledarskap och maktutövning. Makt utgör kärnan för att åstadkomma något och därför menar vi att ett maktperspektiv på projektledning tar oss så nära det praktiska projektledarskapet som möjligt.

De teorier vi tidigare studerat och redogjort för ger oss en god grund att stå på vad gäller perspektiv på projekt, projektledning och makt. Lovell tar upp maktens roll i projektledning och hur makten verkar utifrån tre perspektiv - uppåtgående, nedåtgående och sidledes.⁴⁶ Lovell lyfter också fram vikten av att en projektledare uppfattar hur makten fungerar och anlägger ett strategiskt perspektiv på sitt utövande av makt.⁴⁷ Finkelstein har inte studerat makt utifrån ett projektledningsperspektiv men däremot analyserat vad makt egentligen är.⁴⁸ Han lyfter fram flera dimensioner av makt och går i detta avseende mer på djupet än vad Lovell gör. Vi har sett ett behov av att ta den separata forskningen kring projektledning och makt och sammanföra dem för att närmare förstå hur projektledning i praktiken fungerar. I vårt sökande fann vi österländsk teori som anlade just ett maktbaserat perspektiv på

⁴⁵ Liu, Fellows och Fang (2003)

⁴⁶ Lovell (1993)

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Finkelstein (1992)

projektledning.⁴⁹ Detta gav oss en utgångspunkt för att fortsätta våra studier av projektledning och makt.

The Power Paradigm of Project Leadership utvecklade den teori som presenterades av Liu, Fellows och Fang (se ovan, 2.2.7). Artikeln introducerade en modell som fokuserar på ledarskapet inom olika projektkonstellationer. Därefter har den utarbetats för att visa på att olika processer genomförs kontinuerligt under projektets gång och undersöker hur maktdelegering (och maktfördelning), motivation och prestation påverkas av projektledarens beteende. Vi avser att med denna utgångspunkt och med användning av den teori vi tidigare redogjort för att komplettera och bygga vidare, *men framförallt testa*, den maktbaserade teorin om projektledarskap.

Modellen A Power-based Leadership Approach to Project Management, som uppsatsen alltså bygger på, har tidigare applicerats på kinesiska verksamheter inom byggsektorn. Vi kommer att testa modellen på svenska förhållanden och inom en helt annan sektor, högteknologisk telekommunikation. Vi kommer till viss del att beröra kulturella skillnader och likheter som kan komma att påverka våra studier, men det är inte dessa som står i centrum. Fokus ligger på denna teori, vilken vi snart ska presentera, som vi ska testa på ett svensk fallföretag (Sony Ericsson). Huvudjämförelsen sker genom att studera modellens svagheter och styrkor när den tillämpas på ett svenskt företag, inte genom en diskussion om organisationskultur. Organisationskultur kan dock vara en bidragande faktor till påvisbara skillnader varför den förtjänar att diskuteras.

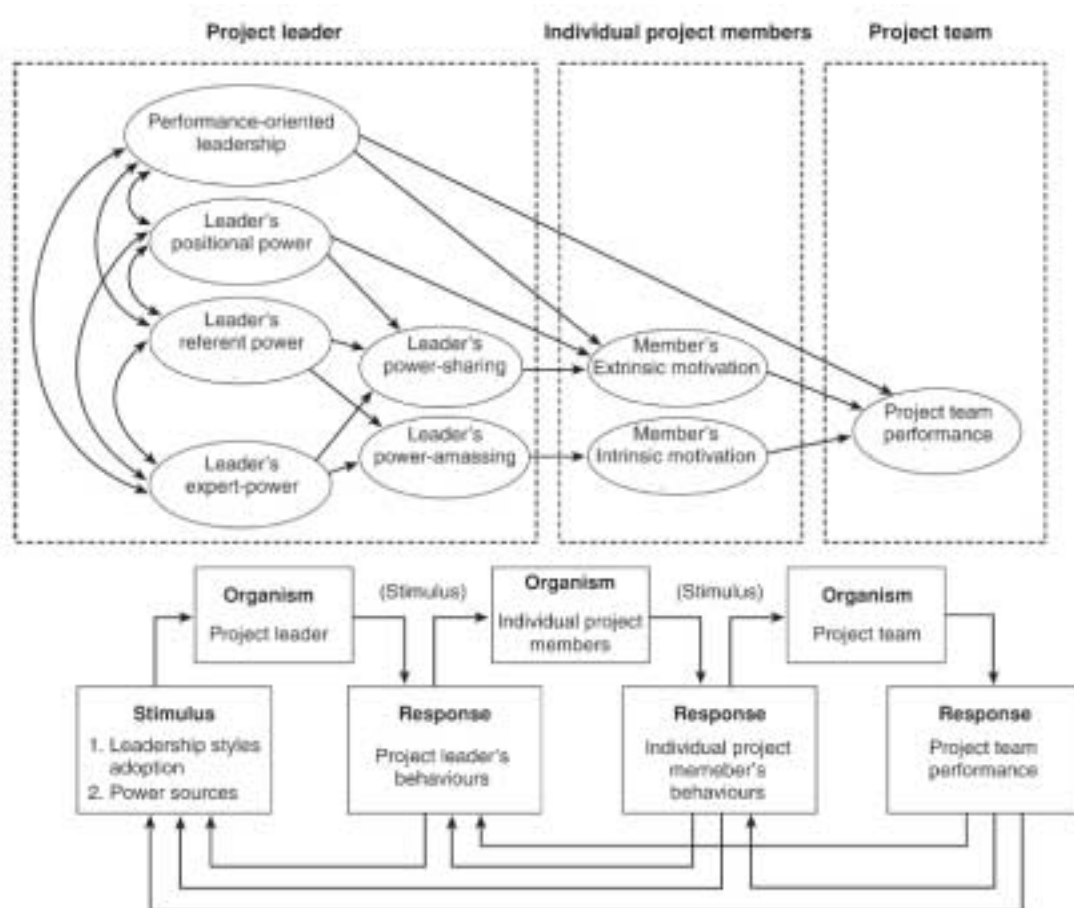
Makt kan studeras på många sätt och framförallt finns det fokus på hur makt kan påverka. Vi menar att makten ständigt påverkar. Är makten inte konkret närvarande uppstår nämligen ett maktgap som även det får effekter. Maktgap är ett väldigt intressant perspektiv på makt och det är fascinerande att studera hur maktens olika yttringar påverkar projektarbetet. Det är genom ett maktperspektiv på projektledning vi tror oss se kärnan av hur projektarbete går till och det är det som denna teori erbjuder oss att studera – helt enkelt ett maktbaserat perspektiv på projektledning.

”The concept of leadership relates to power structuring whereby the project leader may lead and motivate through power disposition. Power, in its diverse guises, combines interpersonal and structural elements and can

⁴⁹ Liu/ Fang (2006)

be enhanced through power disputation. Power, in its diverse guises, combines interpersonal and structural elements and can be enhanced through political manoeuvring. Power may also be distributed unevenly between individuals in the project team.”⁵⁰

Den här modellen utvecklar ett maktbaserat perspektiv på projektledning. Modellen visar att ett gott ledarskap baserat på positiva motivationsfaktorer skapas genom att hantera maktgap med medel som maktdelegering och maktansamling. Projektledarens hanterande av makt ses som avgörande för att motivera medarbetare och därmed maximera effektivitet och framgång. Avgörande för projektledarens möjligheter är dennes egen makt genom position och person samt personliga relationer till gruppmedlemmarna.



“A power-based leadership behavioural model”⁵¹

Modellen ger en beskrivning av hur makt i olika led påverkar och interagerar i ett projekt.

⁵⁰ Liu/ Fang (2006)

⁵¹ Ibid.

Liu och Fang väljer med den övre modellen att skilja på projektledaren (Project leader), de olika projektmedlemmarna (Individual project members) och projektgruppen (Project team) som helhet. Dessa tre kategorier, som är beroende av varandra på olika sätt, illustreras i den nedre modellen. Den gemensamma nämnaren för de tre grupperingarna är att de tar formen av metaforen organism där den lärande processen ses som huvudaktören. Beroende på maktkällor och vilken ledarstil projektledaren anammar, skapas en följdreaktion i form av stimulans och medarbetarna respons är helt beroende av det kretslopp som uppstår. Dessa reaktioner påverkar således både projektledarens och medarbetarnas fortsatta beteenden. Processen upprepas kontinuerligt under hela projektets gång.

I den första rutan, som fokuserar på projektledaren, illustreras det prestationsorienterade ledarskapet (Performance-oriented leadership), ledarskap utifrån positionell makt (Leader's positional power), auktoritär makt (Leader's referent power) och makt baserad på expertis (Leader's expert power). Dessa faktorer ska enligt modellen ha betydelse för varandra och beroende på undersökningens resultat kan faktorerna ha mer eller mindre betydelse. Finkelstein framhåller också positionell-, expertis- och auktoritetsmakt, även om han har med fler perspektiv, nämligen den strukturella- respektive ägandemakten. I jämförelse med Lovell har alltså både Finkelstein och Liu/Fang en bredare syn på de dimensioner av makt som existerar.⁵² Nästa steg i rutan handlar om mängden maktdelegering (Leader's power-sharing) och maktansamling (Leader's power-amassing) som kopplas till nästa ruta där projektmedarbetarna hamnar i fokus. Ansamling och delegering kan enligt modellen vara beroende av de olika ledarskapsstilarna och speglar den yttre (Member's Extrinsic Motivation) respektive inre motivationen (Member's Intrinsic Motivation) hos de individuella medlemmarna i projektet. Graden av motivation resulterar senare i projektgruppens sammanlagda prestation (Project team performance) i ruta tre, men är även direkt knuten till det prestationsorienterade ledarskapet som återfinns i ruta ett.

Författarna studerar således ledarskapet utifrån tre påståenden:

1. Projektledarens prestationsorienterade ledarskap har signifikant eller direkt inverkan på medarbetarnas prestation.
2. Effekterna av projektledarens positionella och personliga makt gentemot medarbetarnas prestation är indirekta och hänger på deras motivation.

⁵² Finkelstein (1992), Lovell (1993), Liu/Fang (2006)

3. Projektledarens personliga kvaliteter och gruppens sammanfattade expertis leder till flexibilitet hos projektledarens beteenden inför att hantera maktgapet.

Liu/Fang hävdar att det, utifrån den maktorienterade sociala strukturen, finns fyra olika områden som projektledaren måste hantera.⁵³ Det första området berör problematisering kring informationsinsamling. Frågan är alltså hur projektledaren ska gå tillväga för att nå rätt information, vilka kanaler som ska användas och om personer är villiga att ge rätt information överhuvudtaget. Det andra området tar upp intressenters inverkan på projektet. Den tredje punkten handlar om att projektledaren kan bygga allianser med utomstående för att utöka engagemanget. Det fjärde området belyser momentet där mobiliseringen sker. Dessa områden skiljer sig något mot hur huvuduppgiften för projektledare beskrivs av till exempel Nickos, Siddons, eller Krezner för att nämna några.⁵⁴ Samtidigt finns flera beröringspunkter vad gäller till exempel kommunikation, hur styrning av projektet ska gå till och vilka som ingår eller påverkar projektet. Sammantaget kan sägas att Liu/Fangs syn på projektledarens prioriteringsområden i större utsträckning fokuserar på hur man ska gå till väga för att genomföra olika uppgifter. Detta är en mer praktisk inriktning som ligger helt i linje med att undersöka hur projektledare arbetar i praktiken, vilket beror på att Liu/Fang har ett maktbaserat perspektiv medan de övriga har en mer övergripande syn på projektledarskapet. Denna skillnad kan ses som ett exempel på varför det maktbaserade perspektivet är så relevant.

Projekt prestationen förklaras som en konsekvens av projektledarbeteende och kan exemplifieras på följande sätt:

1. Leder projektledarskap till bättre prestation via motivation?
2. Leder maktdelegering till bättre prestation genom att öka motivationen hos medarbetarna?
3. Leder kontrollen av maktgapet till förbättrad prestation genom antingen positionell eller personlig makt?

Den positionella makten hos projektledaren beror alltså på hur den organisatoriska strukturen ser ut på företaget. Om projektledaren befinner sig i en position där han eller hon får ta beslut ökar makten automatiskt. Dessutom kan projektledaren ta sig friheten att delegera ut beslutsfattande på medarbetare som i sin tur kan få en känsla av att de innehar en viktig roll i

⁵³ Liu/Fang (2006)

⁵⁴ Nickson, Siddons (2000), Krezner (1992)

projektgruppen. Så snart människor inte upplever att de besitter en betydande position, finns en risk att känner sig otillräckliga vilket kan leda till lägre motivation och prestationsnivå. Samtidigt poängterar Liu/Fang att medarbetare kan påverkas olika, beroende på vilken ledarskapsstil som projektledaren använder. De påpekar även att maktgapet som uppstår mellan den makt som positionen innefattar och makten som faktiskt krävs för att få till ett projektresultat pro-aktivt måste hanteras med hjälp av den personliga makten hos projektledaren.

I anknytning till detta förlopp särskiljer Liu/Fang makt, maktfördelning och graden av motivation hos medarbetarna. Dessa delmoment samverkar och resulterar i en samlad prestation inom projektgruppen.

Den slutliga modellen redovisar således dessa olika komponenter som en integrerad process där slutprodukten styrs av projektledarens expertis och maktdelegering. Dessa komponenter spelar olika stor betydelse beroende på vem som sitter i den ledande positionen och resulterar därför i varierad prestation inom projektgruppen. Liu/Fang drar slutsatsen att det prestationsorienterade projektledarskapet direkt påverkar projektteamets prestation och är följaktligen inte beroende av motivation och maktdelegering. De menar även att den självklara makt som projektledaren tar med sig in i projektteamet inte automatiskt innebär auktoritet och dominans utan att det snarare hänger på projektledarens auktoritära maktposition och relationen till de övriga medarbetarna inom projektet. Projektledaren kan i och med detta agera flexibelt för att kunna hantera det maktgap som uppstår.

Liu/Fang menar också att maktdelegering i öst skiljer sig från den västerländska kulturen så till vida att kinesiska chefer sällan delegerar ut ansvarsområden till mellanchefer så som projektledare utan behandlar alla anställda som likställda. Detta är en av många skillnader som vi kan finna i forskningen kring skillnader mellan öst och väst utifrån organisatoriska perspektiv. Att testa modellen på ett företag i Sverige innebär således inte bara att bredda forskningen enbart vad gäller kopplingen mellan projektledning och makt utan också utifrån en kulturell aspekt, som vi studerar mer nedan. Detta öppnar upp för många intressanta reflektioner och slutsatser vilket gör studien särskilt intressant.

2.4 Öst- och västländska maktskillnader

Enligt Hofstede finns det fyra olika dimensioner som det måste tas hänsyn till då människor från olika kulturer jämförs vad gäller organisatoriska förhållanden. Maktdistans, undvikande av osäkerhet, individualism och maskulinitet påstås vara olika beroende på i vilket land man befinner sig i. Den kulturella aspekten anses vara den grundläggande faktorn till dessa

skillnader. Med maktdistans menas i vilken utsträckning folk i ett land är villiga att acceptera en ojämn fördelning av makt, välstånd och prestige.

Individualism däremot handlar om i vilken utsträckning människor i en kultur förväntas agera oberoende av andra personer i närheten. Hofstede menar att i de kinesiska förhållandena kan det uppfattas som icke-önskvärt att vara individualist, det är snarare det kollektivistiska samhället som bör framträda. Kina, och Hongkong specifikt, förespråkar sammanhållna grupper som bidrar till en trygg tillhörighet vilket i sin tur ger upphov till stark lojalitet.

Hatch har i en matris placerat länder utifrån deras grad av individualism och maktdistans.⁵⁵ Utifrån denna kan man se en tydlig skillnad mellan länder i öst och i väst. Sverige anses ha låg maktdistans och hög individualism. Kina, och speciellt Hongkong, kan ses som en rak motsats då dessa länders kultur präglas av en hög maktdistans och låg individualism. Detta gäller även Japan. Dessa faktorer är alltså utmärkande för österländsk kultur, oavsett hur modernt ett land är.

⁵⁵ Hatch (2002) s. 239

3 Metod

3.1 Val av forskningsansats

Den induktiva ansatsen utgår från empirisk data för att utifrån denna konstruera teori.⁵⁶ Vår avsikt är emellertid inte att skapa en teori från grunden, utan utgår från befintlig forskning för att sedan komplettera med slutsatser från egen empiri. Vårt syfte är ju att testa en befintlig modell utifrån egeninsamlad empiri. Vi kommer därför att använda en *deduktiv* ansats. Genom att utgå från befintlig forskning destillerar vi fram en tes som sedan testas med egna empiriska studier. Vår insamling av empiri kommer alltså att grundas på den teori vi undersöker.

3.2 Kvantitativ/kvalitativ metod

Valet av lämplig metod är ett samspel med studiens syfte. Den metodik vi valt är således en naturlig följd av det fenomen vi har för avsikt att undersöka. I vårt fall studerar vi maktens roll i projektledning, vilket innebär att vi behöver fånga upp många nyanser i våra undersökningar. Det kvalitativa arbetssättet är därför optimalt för att inte gå miste om värdefull information. Ett problem med att använda kvantitativ metod är att man går miste om fakta som inte är kvantifierbara, exempelvis egenskaper och hur personer uppfattar sin omgivning.⁵⁷ Genom att däremot använda kvalitativ metod kan dessa variabler beskrivas.

Liu/Fang valde att använda en kvantitativ studie för sin forskning, vilket antagligen beror på att de ville strukturera sin modell utifrån mätbara faktorer. Det är inte otänkbart att de därmed gått miste om nyanser. Eftersom vi utgår från deras modell behöver vi emellertid inte reducera svar till mätbara faktorer utan föredrar att kunna hitta sådana nyanser som Liu/Fang kanske gått miste om.

3.3 Valet att utföra en fallstudie

För att kunna fylla vårt syfte har det varit ett måste att insamla empiri. Vi har valt fallstudie som arbetsmetod, där vi främst samtalar med projektledare men även undersöker projektdeltagarnas perspektiv.⁵⁸

⁵⁶ Bryman (2002)

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Jämför Patton (1990), s. 99

En fallstudie kan beskrivas som en undersökning av en specifik företeelse. Tanken är att kunna beskriva verkligheten utifrån den undersökta företeelsen. Ett antagande är alltså att den företeelse som undersöks, i detta fall projektledning i ett visst företag, är representativ för liknande projekt med liknande förutsättningar.

Det som undersöks är alltså ”ett fåtal objekt (...) i en mängd avseenden”⁵⁹. Granskningen kretsar främst runt hur denna företeelse uppmärksammas och tolkas av olika människor, vilket är ett optimalt angreppssätt för att undersöka maktens betydelse i projektledning.

Vi har valt att fokusera på ett företag, där vi får möjlighet att samla in åsikter från såväl projektledare som dennes medarbetare. På så sätt kan vi ställa utsagor mot varandra, där svaren emanerar ur samma organisatoriska bakgrund. Genom att få utsagor om organisationen från många källor vi en mångfacetterad bild av själva organisationen, vilket gör att vi kan sätta intervjuerna i en kontext. Denna bakgrundsinformation är värdefull vid en analys av den insamlade empirin. Detta ingående perspektiv skulle saknas om vi i stället talat med samma antal projektledare fast från olika företag.

3.4 Urval av fallföretag

I vårt sökande efter fallföretag har vi försökt få kontakt med företag som använder sig av projekt i stor utsträckning, så att de personer vi intervjuar har vana av projektledning och möjlighet att reflektera över olika aspekter av projektledning. Företag med projektform som uttalat arbetssätt har också sannolikt etablerat stabila arbetsformer, vilket gör dessa projekt lämpliga som forskningssubjekt .

Efter att ha sökt ett lämpligt företag att undersöka fastnade vi slutligen för Sony Ericsson. Detta är ett företag som arbetar med en organisatorisk matrisstruktur, vilket i korta drag innebär att projektledaren inte arbetar i en fast projektgrupp, utan måste kunna leda olika konstellationer av medarbetare. Denna organisationsstruktur ställer alltså de aspekter av ledarskap som vi undersöker på sin spets. Dessutom så har företaget kontor i Kina och Japan, vilka samarbetar med kontoret i Lund. Detta medför att företaget har erfarenhet av projektledning i österländsk kontext, vilket är värdefullt för vår studie, som baseras på en teori som utarbetats i Kina.

⁵⁹ Eriksson, Wiedersheim-Paul (2001) s. 102

3.5 Tillvägagångssätt

3.5.1 Intervjun som datainsamlingsmetod

Kvalitativ metod utgår från tre sorters datainsamling – intervjuer, observationer och dokumentanalys.⁶⁰ Som ovan antytts baseras vår forskning på kvalitativa intervjuer med projektledare. Den kvalitativa intervjun är speciellt viktig för vår studie, då den möjliggör för upptäckande av svårfångade nyanser, speciellt vad gäller projektledarens perspektiv och upplevelser. Det vi främst är ute efter är just hur olika personer uppfattar aspekter av projektledning. Att använda sig av observationer skulle därför inte tillföra något nämnvärt till utförda intervjuer, såvida inte observationerna sker under lång tid. Således ger intervjuer betydligt mer värdefull information på kortare tid.

Om vi under intervjuens utförande märker att det finns behov av anpassning är det också möjligt att faktiskt anpassa intervjun.⁶¹

3.5.2 Intervjupersoner

Inledningsvis använde vi oss av personliga kontakter för att få tag på personer med intressanta positioner inom företaget, som vi sedan förklarade vårt syfte och problem för. Dessa samtal ledde till ytterligare tips på personer att prata med, vilka vi förde liknande samtal med. När vi sedan varit i kontakt med flera intressanta personer kunde vi bestämma vilka som var lämpliga för fortsatt arbete, baserat på eget intresse och tillgänglighet.

Vår första intervju skedde med en projektledare, som sedan hjälpte oss att komma i kontakt med dennes kollegor för att hitta fler personer att intervjua. På så sätt fick vi tag på både underarbetare till den första projektledaren och andra projektledare.

Flera av dessa personer var intresserade av att delta i studien och deras medverkan var optimal för studiens syfte. På så sätt fick vi nämligen möjlighet att jämföra projektledarens perspektiv med projektarbetarnas, vilket ger en mer heltäckande bild jämfört med om de intervjuade personerna hade arbetat i olika projekt utan inbördes kontakt. Vi kunde dessutom tala med andra projektledare vilket ger ett kompletterande inslag. Helt enkelt så uppnår vi en komparativ bredd i vår forskning, samtidigt som vi kan utföra våra undersökningar med erforderligt djup.

⁶⁰ Patton (1990)

⁶¹ Bryman (2002)

Sammanlagt intervjuades fem personer. Vi såg tidigt tydliga mönster avseende de aspekter vi undersökte, och kände efter tre intervjuer att marginalnyttan av varje ytterligare intervju var kraftigt avtagande. Efter att fem intervjuer utförts upplevde vi därför att vi hade ett fullgott empiriskt underlag.

3.5.3 Intervjumall

Trots att våra intervjuer är kvalitativa, har vi använt av oss en intervjumall⁶² för att våra samtal ska täcka in olika teman som i sig kan bringa klargöranden om vårt problemområde.⁶³ Denna mall är dock inte strikt utan har som funktion att vara en utgångspunkt för diskurserna. Detta innebär att man både täcker in alla relevanta områden, samtidigt som man har handlingsutrymme för ytterligare djupdykningar där det behövs.⁶⁴

Utformningen av intervjumallen grundar sig på de frågor som Liu/Fang använde vid sin insamling av empiri.⁶⁵ Vi har översatt dessa frågor och sedan gallrat bort de som haft låg relevans för det område vi undersöker, respektive varit alltför luddigt formulerade på engelska.⁶⁶ Det huvudsakliga syftet var att konstruera frågor som kunde ge svar på individernas uppfattning av projekt och projektledning i praktiken, samt vilken relation intervjupersonerna har till makt. Det var även intressant att se om information och beslutsfattande kunde kopplas samman med maktutövningen. Mallen är alltså huvudsakligen baserad på översättningar av de frågor som artikelförfattarna använde, med kompletterande inslag.

Innan intervjuerna utfördes provade vi vår mall på försökspersoner för att uppmärksamma om något saknades eller var överflödigt. En av frågorna, som rörde uppfattningen av den överordnades karisma, uppfattades både som lite för personlig och dessutom irrelevant. Denna fråga sorterades därför bort, vilket dock inte bör påverka våra resultat eftersom den ändå inte var central.⁶⁷

⁶² Intervjumallen är bifogad som bilaga.

⁶³ Jämför Patton (1990), s. 288, angående "Interview Guide Approach"

⁶⁴ Bryman (2002)

⁶⁵ Frågemallen i originalform är bifogad som bilaga II.

⁶⁶ De bortgallrade frågorna är Y7 och X8, se bilaga II.

⁶⁷ Alltså fråga X9, se bilaga II.

3.5.4 Genomförande av intervjuer

Syftet med en intervju är att upptäcka saker som man inte kan få reda på genom rena observationer.⁶⁸ Man vill helt enkelt ta del av den intervjuades perspektiv. Det viktiga är att låta den intervjuade återge relevant information, vilket förutsätter att den intervjuade är medveten om vad intervjuaren vill ha svar på.

För att få så korrekt information som möjligt sker intervjuerna i flera steg. Vid vår initiala kontakt med personen så förklarar vi kortfattat vad det är vi vill undersöka och hur intervjun kommer att utföras. På så sätt får den intervjuade en möjlighet att reflektera över de relevanta frågeområdena för att sedan kunna ge genomtänkta svar. Dessutom minskas risken för missförstånd när vi sedan utför intervjuerna. Vi har dock undvikit att alltför ingående beskriva den modell vi utgår ifrån, eftersom det skulle kunna färga de svar som sedan ges. Däremot har vi varit lite utförligare med beskrivningen av vår studie vid själva intervjutillfället, om det är nödvändigt för att få den information vi eftersöker.

När huvudintervjuerna sedan genomförs sker de på ett semistrukturerat sätt, med en övergripande intervjumall som beskrivits ovan. Minst två personer ställer frågor respektive dokumenterar, för att säkerställa både att all relevant information täcks samt att det inte uppstår några misstag vid själva dokumenteringen av intervjuerna. Om det senare behövs kompletterande information så anordnas uppföljande intervjuer.

För att undvika att de intervjuade påverkas av omgivningen har vi valt att utföra intervjuerna på offentliga platser. Utgångspunkten har varit att intervjuerna ska pågå under cirka en timmes tid, vilket räcker för att utfyllande svara på de frågor vi förberett. Om denna tid inte skulle räcka har vi emellertid sett till att ha minst en timme extra att disponera över.

3.5.5 Bearbetning och analys av data

De data som samlas in vid intervjuer dokumenteras skriftligt av två personer vid intervjutillfällena. Dessa data har sedan sammanställts av samma personer, vilket resulterat i ett empiriskt underlag.

När intervjuanteckningarna renskrivits har det skett av två separata personer, vilka sedan har jämfört sina anteckningar. Om det i detta läge finns någon skillnad mellan anteckningarna så diskuteras de i första hand med den tredje närvarande personen. I de fall detta inte gett ytterligare klarhet har i sista hand intervjuobjektet kontaktats.

⁶⁸ Patton (1990)

3.6 Metodkvalitet

3.6.1 Validitet och reliabilitet

För att bedöma forskningskvaliteten på en studie används ofta *validitet* som begrepp för relevans, alltså om det man studerat faktiskt var det som var avsett av studeras. Själva tillförlitligheten beskrivs å andra sidan med begreppet *reliabilitet*.⁶⁹ Dessa begrepp är traditionellt mest tillämpade på kvantitativa studier, medan det råder delade meningar om huruvida dessa mätningfaktorer direkt kan användas på kvalitativa studier.

Då vi själva anser att andemeningen i begreppen medför att de även kan användas på kvalitativa studier vill vi kommentera vår forskning utifrån dessa kriterier.

Validiteten i vår studie handlar alltså om vår forskning lyckats fånga de nyanser som vi avser att mäta. Detta kan enkelt ifrågasättas vad gäller kvalitativa studier, då datainsamlingen aldrig kan ske helt objektivt i och med att tolkningar som regel sker i två steg, mer om detta nedan. Det enda vi kan göra för att försäkra läsaren om att studiens validitet är hög är att beskriva vår arbetsprocess och vårt empiriska underlag på ett tillfredsställande sätt, så att våra slutsatser är klart underbyggda.

Vad gäller reliabiliteten så påverkas den delvis av huruvida våra slutsatser kan antas vara allmängiltiga, det vill säga om den induktiva delen av vår forskning baseras på ett tillräckligt stort underlag. Vår fallstudie är som ovan nämnts begränsad till ett företag, vilket i stället kompenseras genom grundligare empirisk insamling. Denna faktor kommer vi att ta hänsyn till i vår analys, genom att föreslå ytterligare forskning på de punkter där vi inte känner att vårt empiriska underlag är tillräckligt brett.

3.6.2 Etiska aspekter

Ur ett etiskt perspektiv finns några punkter att uppmärksamma. Vad gäller intervjuer bör mans särskilt ha samtycke, konfidentialitet och konsekvenser i åtanke.⁷⁰

För att samtycket till intervjuernas genomförande ska vara meningsfullt, måste intervjuobjektet vara informerat angående studiens syfte och upplägg. Ett problem som här uppstår är om studiens publicering medför slutsatser som kan vara kymiga för intervjuobjektet. För att undvika sådana problem, där den intervjuade i värsta fall inte godtar studiens publicerande, har vi varit tydliga med beskrivningarna av den forskning vi utför. Vi

⁶⁹ Bell (2006)

⁷⁰ Kvale (1997)

har självklart varit noggranna med att inte återge några tekniska fakta, vilket varit en förutsättning för intervjuernas utförande.⁷¹

Vad gäller konfidentialitet så återger vi inte några personliga fakta om de personer vi intervjuar om de inte ger sitt samtycke, ej heller återger vi fakta som är irrelevanta för studiens syfte.

Avseende konsekvenser så är det vår avsikt att de som medverkar i studierna ska ha något värde av studiens utförande. Vi har inte haft någon avsikt att ändra vår forskningsinriktning efter önskemål från de medverkande, men däremot så är det ett rimligt antagande att de känner att vår problemställning och undersökning är givande eftersom de faktiskt valt att medverka.

3.6.3 Begränsningar

Vår arbetsmetod har självklart den teoretiska grunden som utgångspunkt, vilket på ett naturligt sätt definierat ramarna för vårt arbetssätt. Vår intervjumall är därför helt baserad på de frågor som artikelförfattarna använde i sin forskning, dock med inslag av kompletterande frågor. Däremot så har vi fått korrigera vissa frågor som uppfattades som opassande av försökspersoner. Detta torde dock inte påverka den komparativa kvaliteten av studien.

Den forskning som artikelförfattarna bedrivit har haft inslag av kvantitativ metod, genom att de använt sig av enkäter i stället för semistrukturerade intervjuer. Att vi i stället fokuserar på en mindre grupp människor med användning av kvalitativ metod kan potentiellt leda till avvikelser, men torde inte vara av betydelse.

Liu/Fang grundade sin modell på empiri från byggbranschen, vilket kan vara en påverkande faktor vid sidan av kulturellt färgade skillnader.

3.7 Källkritik

Vårt empiriska underlag består av våra tolkningar av andra personers tolkningar och uppfattningar. Det har alltså skett en tolkningsprocess i två steg, vilket innebär att man aldrig kan hävda att resultaten är strikt objektiva.⁷² Vår egen tolkning färgas bland annat av att vi inte är välbekanta med den företagskultur som intervjuobjekten rör sig i och att vi själva inte har någon erfarenhet av professionell projektledning. Dessa faktorer är vi emellertid medvetna om och försöker därför i möjligaste mån undvika tolkningarnas påverkan.

⁷¹ Jämför Patton (1999), s. 353f

⁷² Bell (2006)

Av våra intervjuobjekt så var en projektledare kvinnlig, medan hennes projektarbetare var män. Det går inte att utesluta att denna genusfråga haft inverkan på vårt empiriska material.

4 Empiri och analys

Detta kapitel inleds med en beskrivning av Sony Ericsson, dess organisationsstruktur och de personer vi har intervjuat. Efter denna bakgrund följer en redogörelse för vår insamlade empiri. Empirin presenteras utifrån de variabler som ingår i den modell vi valt att undersöka, med analys kopplad till modellen som avslutning på varje stycke. Övergången från deskriptiv empiri till analys markeras med tom rad.

4.1 Bakgrund

4.1.1 Företaget

Sony Ericsson har totalt cirka 8000 anställda, varav 3500 arbetar på avdelningen i Lund.⁷³ Förutom kontor i Lund finns det divisioner i Kista, Tokyo, Beijing, Manchester och i North Carolina. Verksamheten utvecklar, tillverkar och marknadsför mobiltelefoner, och har sedan bildandet 2001 tagit stora marknadsandelar. Avdelningen i Lund ansvarar för en majoritet av produktutvecklingen.

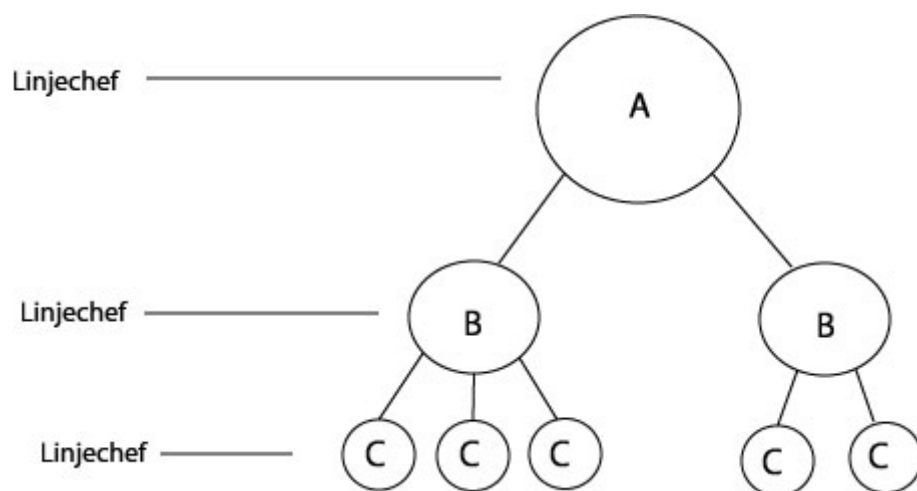
4.1.2 Organisationsstruktur

Sony Ericssons utvecklaravdelning är konstruerad som en matrisorganisation, vilket är en kombination av funktionsbaserad och divisionsbaserad organisationsform. Hatch beskriver att ”i matrisorganisationen knyts medlemmar av organisationen, som är specialiserade inom en viss funktion, till en eller flera projektgrupper”⁷⁴. På så sätt kommer ”varje medlem i ett projekt lyda dels projektledningen, dels lyda under den funktionella chefen. Projektgrupperna är alltså tillfälliga och knutna till speciella uppgifter som kan vara under kortare eller längre tid.”⁷⁵

⁷³ <http://www.sonyericsson.se>, 070526

⁷⁴ Hatch (2002), s. 220

⁷⁵ Ibid.



Detta illustreras av figuren ovan, som är en lite förenklad schematisering av Sony Ericssons organisationsstruktur. Projektledare A leder alltså flera parallella och tillfälligt komponerade team, där teamledaren B är en form av projektledare. Denne övervakar i sin tur teammedlemmarna C inom sitt projekt. Varje hierarkisk gren har dessutom en linjechef, som övervakar alla resurser på respektive plan.

4.1.3 Arbetsuppgifter

Gemensamt för de intervjuade är att de arbetar med utveckling av högteknologiska komponenter. Det är fråga om att utveckla mjukvara respektive hårdvara för mobiltelefoner, något som sker med strikta deadlines. Typiskt sett så får projektledare en uppgift som ska genomföras, exempelvis att utveckla en mjukvarufunktion till en kommande produkt. Projektledaren komponerar då ett team som är anpassat för uppgiften. Detta team får också en deadline, då uppgiften måste vara slutförd.

4.1.4 De intervjuade

Vi har intervjuat fem personer från Sony Ericsson. Två av dessa är i position A, två av dem är i position B och den tredje är i position C. Vi har diskuterat anonymitetsaspekten med de intervjuade, varav några föredrar anonymitet. Om några förblir anonyma och några presenteras med namn eller bakgrund skulle emellertid de anonyma bli enkla att identifiera. Vi har emellertid för avsikt att använda oss av citat i texten, varför användning av fingerade namn i syfte att visa vem som sagt vad är en bra lösning. Ett problem är att vi i vår undersökning intervjuat en kvinna och fyra män. Om vi benämner kvinnan med ett fingerat kvinnonamn försvinner alltså anonymitetsfaktorn. Om vi i stället benämner henne med ett manligt namn blir en avslutande genusdiskussion komplicerad. Vi har därför valt att inte

använda oss av fingerade namn överhuvudtaget, utan i stället markera efter varje citat vilken position den citerade befinner sig i, det vill säga A, B eller C enligt figuren ovan. Av anonymitetsskäl kan vi inte heller redogöra för de intervjuades ålder och bakgrund.

4.2 Projektledaren

Projektledaren, som besitter en organisatorisk roll, har huvudansvaret för att koordinera projektarbetet genom att sätta upp både delmål och mer långsiktiga mål samt sedan se till att dessa mål uppfylls utifrån strikta tidsramar. En tydlig plan över de olika resurserna måste fastställas av projektledaren och delegering av uppgifter till projektmedlemmarna ska fungera utan större problem.

Dessutom ska relationen till projektets uppdragsgivare och ägare upprätthållas så att dessa har kontroll över hur projektet fortlöper. En intervjuperson beskriver projektledarens huvuduppgifter: *"Har koll på tidsplanen, ser risker och driver på"* (C) och en annan utvecklar: *"Organisatör mellan intressenter som beställare och projektets ägare"* (B).

Uppfattning om vad en projektledares uppgifter är och vilken funktion personen fyller är väldigt överensstämmande bland intervjupersonerna och stämmer överens med de fyra parametrar som Nickson och Siddons urskiljer som projektledarens huvuduppgifter.⁷⁶ Framförallt finns det fokus på rollen som samordnare och att hjälpa medarbetare, alltså de underordnade, så att de kan utföra sina uppgifter. Det är tydligt att dessa personer har ett intresse i projektledaren och att de framförallt ser projektledaren som någon som ska underlätta för dem att utföra sitt arbete. Att balansera olika intressen i ett projekt krävs för att få projektet att röra sig framåt, vilket också Nickson och Siddons poängterar.⁷⁷ En sådan intresseavvägande uppgift framkommer även i medarbetarnas beskrivning av projektledare. Denna syn har också projektledarna själva även om de har ett något annorlunda perspektiv, då de belyser medarbetarnas behov av hjälp, planering, styrning och beslutsfattande mer. En av projektledarna beskriver det som att om *"hade allt fungerat så hade vi inte behövts"* (B). Betoningen på planering och målstyrning är hos projektledarna större, vilket är den uppgift som Krezner lyfter fram som projektledarens huvudansvar.⁷⁸ Huvudfokus finns på tidsdimensionen vilken är en av tre dimensioner som Viktorsson et al menar styr uppdraget.⁷⁹

⁷⁶ Nickson, Siddons (2000)

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Krezner (1992)

⁷⁹ Viktorsson, Sundström, Engwall (2006)

Kvalitetsaspekten verkar inte finnas med särskilt mycket i synen på projektledarens roll utan den dimensionen verkar mer vara en produkt utav själva arbetet. Detta ses inte som något som kan styras, bortsett ifrån hur det påverkar själva planeringsarbetet vilket direkt berör projektledaren. Budgetdimensionen handlar framförallt om personella resurser då det är human kapitalet som står för utvecklingen. Återigen finns det anledning att betona att tiden är den styrande faktorn och om projektets uppgift anses särskilt viktig kan projektledaren äska och troligen få mer resurser, men detta är inte en aspekt som lyfts fram i våra intervjuer. Vi kan konstatera att den styrande dimensionen för projektledaren, vilket bekräftas av alla, är tiden.

Som nämnts tidigare lyfte en av projektledarna fram att även själva beställaren och kunden ingår i projektet. Detta är en syn som liknar Engwalls.⁸⁰ Engwall ser mer på projektledarens roll från ett något större perspektiv än till exempel Krezner som mer fokuserar på projektledarens uppgifter.⁸¹ Krezner menar att i projektet ingår både kunden, själva projektteamet, värdorganisationen och själva projektet.⁸² Denna dimension lyfter inte någon av de andra upp men perspektivet har en stor poäng då det är kunden, alltså beställaren, som sätter tiden för leverans, vilket samtliga intervjuade lyfter fram som den mest styrande faktorn. Vad vi kan urskilja är alltså en viss diskrepans mellan de som ser på tiden som en yttre faktor som styr projektets förutsättningar, eller om den dimensionen ingår som en del av själva projektet. Från vårt perspektiv är det naturligt att se att allt ingår i själva projektet. Med tanke på mängden projekt, underprojekt och så vidare som finns i matrisorganisationen är det dock inte konstigt om det egna perspektiv på ens eget projekt och ens projektledare blir lite snävare. På en högre nivå, alltså högre än de vi intervjuat befinner sig på, hade troligen svaren blivit annorlunda. Våra intervjuvar från projektledare på A-nivå visar nämligen på att beslut som rör ett projekts deadline alltid måste tas högre upp i hierarkin.

I det maktbaserade perspektivet på projektledning studeras ledarskapet utifrån tre påståenden.⁸³ Bland projektledarens uppgifter, roller koncentreras man sig på ledarskapet. Detta kan ses både som ett snävt eller som ett brett perspektiv. Många av de uppgifter, som till exempel Nickson och Siddons eller Krezner poängterar att en projektledare ska hantera eller lösa, handlar i grunden om att utöva ledarskap.⁸⁴ Särskiljande för det maktbaserade perspektivet på projektledning är just maktperspektivet, att det konkret handlar om hur

⁸⁰ Engwall (1999)

⁸¹ Engwall (1999), Krezner (1991)

⁸² Krezner (1992)

⁸³ Liu/Fang (2006)

⁸⁴ Nikos, Siddons (2000), Krezner (1992)

projektledaren ska agera istället för den betoning på uppgifter som övriga har. Detta stämmer väl överens med den generella synen på vad en projektledare är och vad den gör som framkommit i empirin. Intervjupersonerna fokuserar relativt mycket på vad projektledaren praktiskt ska göra, vilket är vad teorin också koncentrerar sig på utifrån ett maktperspektiv, så där finns en samstämmighet. Dock är det viktigt att notera att intervjupersonerna talar om makt i väldigt liten utsträckning och hade inte maktperspektivet funnits med i det underlag de fått före intervjun hade det troligen skett i än mindre omfattning.

4.2.1 Prestationsorienterade ledarskapet

Det finns olika typer av personer som sitter på en projektledarposition och det finns olika typer av individer som ska ta emot direktiv. Vissa gör precis det de blir tillsagda att göra medan andra inte uppfyller projektledarens krav. Vissa kommer med egna förslag och fullföljer dessa. Den konstruerade planen för projektet uppfylls sällan som det står på pappret eftersom förutsättningarna ändras ständigt på grund av både yttre och inre omständigheter. Huvudsaken är först och främst att risker observeras och projektmedlemmarna stöds. Dessutom poängteras funktionen att fungera som en hjälpank mellan personer som ansvarar för sitt specifika område och samtidigt poängtera att tidsplanen bör följas så gott det går. Relationen mellan individerna i projektet förklaras av en intervjuperson: *"Har man ingen ömsesidig respekt så spelar det ingen roll hur duktig personen är. Allt tar längre tid i så fall, man ifrågasätter mer och konfliktbenägenheten ökar"* (A).

Ofta uppstår det kommunikationsproblem och projekt prestationen påverkas automatiskt. Hade projektet flutit på av sig själv hade projektledaren inte behövts men eftersom det ofta uppstår motsättningar, på grund av att så många människor är involverade, är projektledaren oundgänglig. För att projektet ska fungera så smärtfritt som möjligt måste ledaren se till så att alla är på det klara med vad som ska göras och dessutom fråga hur medarbetarna upplever situationen. Den ledande attityden är hårdare högre upp i ledningen och längre ner i projektstrukturen krävs det mer diskussion. Problem ska lösas tillsammans genom att fokusera och samla på sig kunskap. Det största problemet är den tekniska biten. Fungerar inte den, måste processen stanna upp för att omedelbart åtgärda problemet. Det handlar inte om den individuella prestationen utan att alla fungerar tillsammans i projektteamet. En intervjuperson förklarar:

"Så länge mellanchefer levererar struntar cheferna i vad de underställs tycker. Det gör att man missar den potential som kan finnas hos de underställs och som

aldrig kommer fram eftersom man bara fokuserar på själva uppgiften och inte den merkompetens som också finns. Man missar helt enkelt vad man skulle kunna leverera i nästa situation.” (B)

Viljan att prestera är stark liksom viljan att utvecklas. Detta skapar givetvis konkurrenssituationer utan att det egentligen är meningen. Konkurrens som leder till att alla önskar prestera mer och att projektet drivs framåt är oerhört positivt. Konkurrens kan dock också ta sig negativa uttryck, vilket citatet ovan är ett exempel på. Samtliga intervjuade har tydligt uttryckt en prioritering att själva utvecklas i sitt arbete för att kunna få ny kunskap men också bättre arbetsuppgifter. Kombinationen av att personligen vilja utvecklas men också att nå uppåt i hierarkin ger en bild av prestations- och målinriktade människor. Skillnader mellan olika människor avseende vad som är intressant och utvecklande att jobba med, såväl som vad man menar med bättre arbetsuppgifter, finns givetvis. En viss samsyn, då samtliga jobbar inom samma område och på samma arbetsplats, kan man emellertid räkna med och därmed torde det finnas en begränsning i hur många som kan röra sig uppåt. På så sätt uppstår en konkurrenssituation vilken som sagt kan ha både positiva och negativa effekter.

Kopplingen mellan prestation och makt är tydlig. Den som presterar vinner makt och makt skapar ytterligare möjligheter att prestera. Otivelaktigt finns det, med denna syn, en vilja att nå makt. Men detta är en koppling som vi ser, snarare än våra intervjupersoner. De framhävdar istället att makt inte är ett mål i sig, men vi menar att det här finns en motsättning. För vissa framstår den positionella makten som viktig medan makt genom expertis står i fokus för de mer tekniskt intresserade. Möjligtvis kan en gemensam nämnare finnas inom auktoritetsmakten som framförallt betonar gott rykte och status hos övrig personal.⁸⁵

Liu/Fang studerar ledarskap utefter tre påståenden vara det första berör betydelsen av projektledarens prestationsorienterade ledarskap påverkan på medarbetarnas prestation.⁸⁶ Tidigare har vi, med hjälp av övrig teori, konstaterat att sambandet mellan prestation och makt är tydligt i vår studie. Detta samband är delvis skapat underifrån, genom medarbetarnas vilja att prestera, men framförallt uppifrån genom projektledarnas ledarskap som till viss del förefaller vara prestationsorienterat.

⁸⁵ Finkelstein (1992)

⁸⁶ Liu/Fang (2006)

4.2.2 Strukturell makt

Beroende på vilken position projektledaren har, kan han eller hon ha olika stort inflytande. Projektledaren har till exempel inget inflytande över när olika produkter ska släppas förutom när det är tekniskt omöjligt att leverera i tid. Det är antingen chefen eller uppdragsföretaget som har den absoluta kontrollen över när projektet ska vara klart. En person anser att: *"Affärsverksamheten har den övergripande makten"* (B). Utifrån projektledarrollen och makten nedåt i hierarkin har han eller hon ett stort inflytande eftersom det är denna person som organiserar projektet som helhet. Dessutom tillkommer möjligheten att kunna ifrågasätta. De personer som befinner sig under projektledaren måste lyda men beroende på vad som ska göras kan projektmedlemmarna sätta sig på tvären eller fullfölja alla direktiv så som de blev presenterade. Det är dock av stor betydelse att projektmedlemmarna är överens om vad som ska göras och relationsmässigt spelar det ingen roll om det är personer som har en högre eller lägre position än själva projektledaren.

Som projektledare finns det ingen egentlig tidskontroll, eftersom ramarna är fastställda sedan projektets start. Om projektledaren kan identifiera och klargöra varför en förändring av tidsramarna måste ske, kan det emellertid ges klartecken uppifrån.

Projektledaren har knappt något inflytande uppåt i hierarkin utan dennes roll är att föra upp information om projektets process och huruvida tidsramen följs utifrån de satta direktiven. En intervjuperson beskriver maktstrukturen: *"Nyckelperson är i styrgruppen och sen projektledaren därefter medarbetare med mycket kunskap och stort kontaktnät"* (B). Projektledaren är ingen maktmänniska utan kanaliserar informationen. Om ledaren vet vad som försiggår kan dock information ses som en form av makt. En intervjuperson tydliggör:

"Det optimala inflytandet uppåt i hierarkin ska handla om att det skapas en symbios mellan de olika aktörerna i projektet. Korrekt information ska flöda. Det optimala inflytandet nedåt i hierarkin handlar om att besitta en dirigerande roll och om att kunna hantera de relationer som finns i projektgruppen. På ett ärligt sätt ska både bra och dålig information komma fram" (B).

Chefen ger instruktioner i mycket liten utsträckning men ser till att ha kontroll över situationen. Det finns en hel del hierarki trots att strukturen kan verka flytande. Samarbetet

mellan linjen och projekten är stort. Även om chefen kan ge strikta direktiv påverkas denne ändå av expertpersoner eftersom han eller hon är beroende av att få rådgivning, men kan i sin position också påverka de olika experterna till sin fördel. Det gäller för en person under chefen att visa andra synvinklar i en diskussion och ge konsekvensanalys avseende om saker inte görs rätt eller om tidsplanen håller. Chefen skulle kunna ge detaljinstruktioner men undviker att göra det. Trots att det skulle finnas ett visst motstånd, genomförs ändå åtgärden.

4.2.3 Auktoritär makt

Denna makt anses ta ett dramatiskt och energiskt uttryck. Projektledaren vill synas, vara duktig på att formulera sig kommunikativt och vara skicklig på att motivera medarbetarna. En intervjuperson förklarar: *"En konsekvent projektledare ses som en stark ledare."* (A)

Det kan bli problem om projektledaren vill synas för mycket, trots att han eller hon vill komma överens med medarbetarna. Det är inte önskvärt att styra och ställa utan att ge medarbetarna utrymme att säga sin sak. Det gäller att vara flexibel gentemot olika personer eftersom alla är olika. Detta görs genom att vissa personer får mer stöd, uppskattning och uppföljning. En intervjuperson understryker: *"Vid mjukare problem, dvs människor, kan auktoritetsmakten spela stor roll då den kan krävas för att få resultat. I konkreta projektbeslut spelar kunskapen roll"* (C).

Det är nödvändigt att ta itu med konflikter omedelbart, så konflikträdsla är ingen god egenskap. För att ett problem ska kunna lösas krävs det en bra motivering och kreativitet för att projektet ska följa planeringen. Eftersom verksamheten är stor krävs det en god kontakt med projektledaren eftersom denne är den enda som har grundligare kontakt med uppåtgående chefer. En intervjuperson inflikar: *"Om projektledaren har stark personlighet så kan han uppfattas som linjeförman! Detta är inte syftet med att vara projektledare. I så fall får projektledaren nämligen göra saker som egentligen hör till linjeförmans område"* (A).

Finkelsteins slutsats kring auktoritetsmakt är att auktoriteten är avgörande för att påverka människor att arbeta efter ett företags strategier och nå dess mål.⁸⁷ Projektledarna är de operativa cheferna, de som arbetar närmst arbetarna - det vill säga de som utför själva jobbet. Deras förmåga att få dem att göra vad som krävs är avgörande och det är tydligt att de projektledare som har en stark auktoritet har en sådan förmåga. Det finns bland de intervjuade en samstämmighet om att starka projektledare får ett stort inflytande genom sin personlighet.

⁸⁷ Finkelstein (1992)

Intressant är att det som verkar uppskattas är både att fatta beslut och kunna bestämma, vilket kan ses som hårdare egenskaper, men också förmåga till att skapa en bra personlig relation, vilket bland de intervjuade definieras som mjukare egenskaper. En projektledares auktoritet bygger mycket på personens sociala förmåga.

Det är också intressant att en av de intervjuade påpekat att starka projektledare får ett inflytande som egentligen är avsett för projektchefen. Detta innebär att den auktoritära makten medverkar till att skapa ett maktgap, där projektledaren får inflytande på linjechefens område.

4.2.4 Makt baserad på expertis

I projektgruppen existerar det olika former av expertis. Projektledaren har information och delegering som sin expertisbas medan medarbetarna har teknisk kunskap. Skulle en person, som annars är involverad i en beslutandeprocess, bli exkluderad skulle detta inte uppskattas men det händer inte ofta. Den exkluderade personen skulle be om en förklaring och beroende på anledningen kan situationen tas personligt eller inte. Dock är detta scenario snarast ett tecken på dålig kommunikation.

En av de intervjuade påpekade att den nuvarande chefen ger instruktioner i liten utsträckning, medan den tidigare chefen gav mer. Det berodde troligtvis på att den tidigare chefen var mer erfaren. Makten skiftar alltså lite utifrån chefens erfarenhet vilket påverkar projektmedarbetarens eget inflytande. När chefen har mindre erfarenhet får den person med mer erfarenhet större utrymme vilket också innebär att denne lär sig mer och således cementerar sin expertismakt. En person konstaterar: *"Det är svårt att motsäga kunskap"* (C) och en annan vidareutvecklar: *"Chefer tillskaffar sig kunskap och sen fattar de beslut. Och det är det som är bra med beslutsprocessen - att de söker kunskap och sen fattar beslut, för det gör att besluten har stöd i projekten"* (B).

De flesta projektledare är oftast kunniga men kan utifrån medarbetarnas sida vara mer analytiska i vissa lägen. Som projektledare är det av stor vikt att kunna förlita sig på de personer som kan något som denne inte behärskar själv. Kunskapen spelar stor roll för delaktigheten och för att kunna diskutera olika moment som annars skulle vara obegripliga. Självförtroende påverkas positivt genom att ha expertis inom ett område och det påverkar trygghetsfaktorn i projektet. Därmed ökar projektledarens makt inom projektet när projektledarens expertismakt ökar.

Vårt fallföretag, Sony Ericsson, är ett kunskapsintensivt företag med humankapitalet som främsta resurs. Medarbetarens kunskap är avgörande för företaget och projektens framgång.

Expertkunskap spelar således en avgörande roll. Makt baserad på expertis är också en av utgångspunkterna för Liu/Fangs teori och studie av projektledaren.⁸⁸ I deras teori betonas expertismaktens förhållande till övriga maktperspektiv kopplade till ledarskapet och det är något vi senare i analysen kan se stämmer väl överens med hur makt fungerar på Sony Ericsson.

Kunskapen behöver finnas på alla nivåer men det handlar givetvis om olika typer av kunskap. På teknikernivån behövs en djup detaljkunskap som berör det just det som själva underprojektet jobbar med. För de som jobbar med projekt med flera underprojekt krävs en bredare kunskap och så fortsätter det. Projektledarna följer samma trappa. Projektledare på lägre nivå behöver ha en större teknisk kompetens medan de som håller samman flera projekt eller själva huvudprojektet inte har samma behov av teknisk kunskap. Avgörande för projektledaren är istället kunskap om hur man ska driva och genomföra projekt. Men för att kunna göra det krävs givetvis en kunskap om själva projektet och dess produkter. Samtliga intervjuade har lyft fram vikten av att ha en viss baskunskap och det verkar, utifrån de samtal vi fört, samtliga faktiskt ha. Dock finns det skillnader i hur stor den tekniska kunskapen är och det medför positiva och negativa effekter. De med mer kunskap detaljstyr mer. För personer som är relativt nya, vilket några av de vi intervjuade var, så vekar detta vara uppskattat. Mer erfarna betonar istället det positiva med ”att få fria händer” och ser det som en möjlighet att utvecklas. Resonemanget är logiskt och ifall man är medveten om det skapas en möjlighet att låta människor växa genom att lära upp dem eller genom att låta de testa sina vingar. I båda fallen handlar det om makt och maktdelegering. I det ena fallet är maktdelegeringen tydlig och sker genom detaljstyrning. Den utövade makten är påtaglig. I det andra fallet är maktdelegeringen total och man kan ifrågasätta om det inte är så att maktdelegeringen beror på projektledarens oförmåga, som eventuellt kan bero på för lite kunskap, att utöva makt och att det snarare handlar om ett maktgap? Det vill säga - med en oerfaren eller relativt okunnig projektledare så skapas ett maktvakuum som projektledare eller medarbetare längre ner i hierarkin kan utnyttja. Detta kan vara både omedvetet, vilket ytterligare för in frågan om maktgap, eller medvetet, vilket snarare får det att handla om maktdelegering. Denna fråga återkommer vi till i nästa avsnitt. Vi kan i alla fall konstatera att kunskap och därmed expertismakt spelar en mycket stor roll.

Sedan handlar det givetvis om olika typer utav kunskap. Man kan skilja på den tekniska kunskapen och kunskapen vad gäller hur man leder projekt. Båda faktorer är emellertid

⁸⁸ Liu/Fang (2006)

maktgrundande, eftersom kunskap om hur man leder projekt möjliggör ett effektivt maktutnyttjande vilket i sig skapar makt.

Teknisk kunskap kan delvis mätas genom utbildningsbakgrund men framförallt genom åstadkomna resultat, det vill säga vad personen har arbetat med. Denna variabel, som är en av de tre som Finkelstein använder sig av för att mäta expertismakt, är också nära förknippad med den tredje som handlar om erfarenhet.⁸⁹ Bland våra intervjupersoner finns olika kunskapsbakgrunder representerade, vilket tyder på att olika typer av kunskap värdesätts inom företaget. Erfarenhet är något som just betonas av Finkelstein i synen på expertismakt. Den tredje variabeln han lyfter fram, en ledares olika befattningar, verkar vara den viktigaste.⁹⁰ Flera av de intervjuade betonar fördelarna med att projektledare tidigare har arbetat med det som de nu ansvarar för. Det gäller hela vägen, från tekniker till projektledare och från projektledare till projektledare.

Synen på kunskap och därmed expertismakt utgår ifrån de behov som finns i omgivning och detta är den första variabeln som Finkelstein lyfter fram.⁹¹ I ett kunskapsintensivt företag som befinner sig i en bransch som ständigt utvecklas blir detta en viktig och självklar variabel. Att vara bäst handlar om att leda utvecklingen och då krävs det människor som kan utveckla och bygga vidare på befintlig kunskap. Saknar man den förmågan fyller man ej uppgiften att möta omgivningens behov. Med tanke på omgivningens föränderlighet ställer detta stora krav och det är inte självklart att den som idag sitter inne på makten genom sin expertis gör det imorgon.

4.2.5 Projektledarens maktdelegering

Människor vill ibland ha en ledare som bestämmer allt och tar de viktiga besluten. För projektledare är det emellertid viktigt att kunna förhålla sig till och lita på att underordnade har mer kunskap inom ett visst område. Om projektledaren har en förförståelse kring en medarbetare och vet vad denna går för, är det lättare att kunna delegera viktiga uppgifter till denna till skillnad från en person som inte visat god samarbetsvilja eller tillförlitlighet vid tidigare tillfällen. Om personen inte är att lita på bör en mer noggrann dialog föras så att det inte finns några missförstånd eller motsättningar inför uppdraget.

Som projektledare är det viktigt att kunna delegera för att på så sätt sprida ansvaret. En intervjuperson beskriver sin roll som projektledare: *"I mitt fall handlar det mycket om relation*

⁸⁹ Finkelstein (1992)

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

och kunskap. Öppenhet, diskutera saker i detalj, men delegera så mycket som möjligt” (B). Det handlar om relationer och kunskap, vilka stimuleras bland annat vid statusmöten. Vid dessa statusmöten bör viktig information formuleras nedifrån så att de personer som finns längre upp i hierarkin begriper vad det är frågan om.

Då uppgifter delegeras har det stor betydelse att kunna ha en dialog mellan medarbetare och projektledare. Detta beror på att projektmedarbetaren ska kunna få förståelse för instruktionerna och sedan fullfölja direktiven. Skulle projektledaren ha mycket lite kunskap om ett område visar han eller hon inte gärna detta utan söker sig diskret till mer information. Projektledaren lägger alltså en stor del av ansvaret för projektet i medarbetarnas händer. Som en effekt av denna delegering, samlar medarbetarna på sig mer kunskap och har därför mer att säga till om.

I projektmedarbetarens underordnade position, där tidspressen är stor, har det betydelse ifall denne tar för sig och bemöter projektledaren för att på så sätt kunna skaffa sig en bättre ställning inom projektet. Dessutom spelar det stor roll för medarbetarna att kunna kräva en förklaring på saker som ska genomföras och som det finns motsättningar till.

Maktdelegering är en central del av analysen kring makt.⁹² Vi har tidigare berört den när vi diskuterat en annan av analysens centrala delar, expertismakt. Vi konstaterade att behovet och viljan att delegera kunde bero på projektledarens kunskap och nödvändigheten av att delegera. I Liu/Fangs modell är det också tydligt att maktdelegering eller maktansamling, vilket vi senare återkommer till, är beroende av vilken typ av makt, till exempel positions- eller expertismakt, som projektledaren besitter eller vilken som är lämplig att använda sig av i den aktuella situationen.⁹³

Att ha information är en förutsättning för att kunna delegera. Att projektledaren får information uppifrån är självklart men det gäller också att få information underifrån. Tidigare har vi konstaterat att starka projektledare (där styrkan beror på kunskap men framförallt sociala relationer), är mer uppskattade. Följaktligen är det till dem människor vänder sig med problem. Problem uppstår ständigt och det är projektledarens uppgift att se till så att de blir lösta. De löses genom att projektledaren tar beslut och sedan delegerar uppgifter som syftar till att lösa problemet, vilket kan vara att fördela resurser åt en viss fråga et cetera. Men för att kunna delegera krävs som sagt något att delegera, alltså att få själva informationen. Här finns

⁹² Liu/Fang (2006)

⁹³ Ibid.

det skäl att återigen betona auktoritetsmaktens betydelse. Ett annat perspektiv på detta fenomen, som framförallt lyfts fram av Lovell, är tillit.⁹⁴ Tillit spelar en nyckelroll för att informationsflödet upp och ned ska fungera, och själva navet i informationsflödet är enligt alla intervjuade projektledarna. Delegering handlar sedan om att dela med sig av beslutsfattandet till medlemmar i projektet. Lovell menar att arbetsmiljön blir bättre ju mer ansvar som delegeras (upp till en rimlig nivå).⁹⁵ Liu/Fang menar att valet mellan att maktdelegera eller maktansamla speglar både den inre och yttre motivationen hos medarbetare.⁹⁶ En projektledare som delegerar mycket får medlemmarna i projektet att känna sig delaktiga, skapar tillit och säkerhetsställer att han eller hon får information. Detta beror på att alla får mer inflytande och makt genom kombinationen av informationsflöde och delegering. Framförallt blir vikten av att skapa förutsättningar för att själv få information viktigt när makten i projektet inte finns hos en själv utan hos medarbetare under en. Lovell lyfter i sin teori fram vikten av att veta var makten i organisationen finns.⁹⁷ Finns den längre ner kan alltså delegering, paradoxalt nog, vara ett utmärkt sätt att se till så att makten kommer närmre en själv.

Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att omfattningen av delegering är beroende av situationen. Som vi inledningsvis i detta stycke lyfte fram finns det de som önskar att projektledaren ska ta beslut och att man själv ska få tydliga uppgifter att genomföra. Det finns helt enkelt en hel del medarbetare som inte önskar att projektledaren ska använda sig av maktdelegering.⁹⁸ En del projektledare har också lyft fram (se ovan) att delegering i vilket fall inte alltid fungerar på grund av att vissa inte kan hantera delegeringen utan missbrukar den genom att inte ta ansvar och fullgöra sina uppgifter.

Lovell betonar i sin teori vikten av att en ledare har strategier och använder sig av taktik för att nå sina mål.⁹⁹ Centralt för att lyckas, vilket Lovell betonar, är att man är medveten om var makten finns i organisationen. När ska jag delegera? Finns makten inte hos en själv är delegering, som vi ovan resonerat kring, en möjlighet för att få den närmre en själv. I andra fall, exempelvis när medarbetare inte vill eller inte är mottagliga för delegeringen, gäller det att själv ta beslut. Det handlar helt enkelt om att ha olika strategier för olika situationer och olika personer. Uppenbart är att projektledarna vi intervjuat har insett, och använder sig utav

⁹⁴ Lovell (1993)

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Liu/Fang (2006)

⁹⁷ Lovell (1993)

⁹⁸ Liu, Fellows och Fang (2003)

⁹⁹ Lovell (1993)

detta, i sitt praktiska arbete. De uttrycker det emellertid inte som strategitänkande eller taktik utan pratar istället om att *"olika människor måste bemötas på olika sätt"* (A, B). Mellan raderna kan också förstås att i det återkommande talet om vikten av sociala relationer finns denna dimension väl representerad. Utan personliga relationer är det svårt att läsa var makten finns och det är svårt att veta hur olika personer och situationer bäst ska hanteras, med maktlöshet som följd. Även om ingen talar om makt som en förutsättning är ändå kontentan att utan makt är det omöjligt att genomföra sitt arbete, framförallt för projektledarna.

4.2.6 Projektledarens maktansamling

Någon tydlig maktansamling finns inte utan det handlar snarare om att inflytandet ökar då den professionella sakkunskapen ökar. Då kunskapen kring hur processen fungerar ökar kan projektledaren påverka medarbetarna mer och dessutom kunna få en mer betydande roll inför nästa projekt. Avsikten är att lära sig något nytt med arbetet och det poängteras att det är svårt att inte bygga upp mer kunskap.

Informationsbanken ses som en källa till makt för projektledaren. En intervjuperson förklarar: *"Man kan också säga att man har positionell makt uppåt på grund av informationsövertag"* (A). Har projektledaren kontroll över vad som försiggår inom och runt projektet, kan denne även välja att vidarebefordra viss information till överordnanden. Han eller hon fungerar som ett filter och beroende på om detta sköts bra, ökar även inflytandet. En av de intervjuade inflikar:

"Mellanchefer fungerar som ett filter som ska bedöma sig själva. Info strömmar genom dem uppåt och nedåt men info som handlar om mellanchefernas egen kompetens, i de fall den har en negativ innebörd, stannar ofta hos mellancheferna även om det inte borde vara så." (B)

Motsatsen till maktdelegering är alltså maktansamling, det vill säga att behålla makten eller utöka sin makt. Men som tidigare har poängterats med hjälp av empiri och teori, handlar det om mer än så. Den gemensamma nämnaren är att informationens roll är tydlig. I resonemanget kring maktdelegering betonades vikten av att nås av information. En konsekvens av maktansamling skulle vara att informationsflödet begränsas, både upp och ned, och att det hotar den egna makten. Precis som (B) och många av de andra lyfter fram så är mellancheferna och projektledarna den som informationen flödar igenom. I mångt och mycket är det detta som skapar ett informationsövertag, och därmed ett maktövertag, vilket

flera av de intervjuade betonat. Att detta kan missbrukas poängteras också och illustreras av exemplet som berör information rådande ens eget eller ens kollegors agerande. Detta fall av missbruk är tydligt och syftet uppenbart men frågan är större än så.

Att denna informationsmakt är central är något som inte uppmärksammats av vare sig Liu/Fang eller Finkelstein.¹⁰⁰ Denna aspekt går nämligen inte att placera inom vare sig positionell makt eller expertismakt.

Maktansamling är i viss mening positivt då den ger projektledaren en stark möjlighet att påverka och i vissa fall kan det vara nödvändigt för att nå projektets mål enligt Lovell.¹⁰¹ Men det kan också ge negativa effekter. Liu/Fang är i sin modell tydliga med kopplingen mellan maktdelegering, maktansamling och inre och yttre motivation.¹⁰² Felaktigt använd kan maktansamling leda till bristande motivation hos medarbetare. Att samla all makt hos sig själv bygger på en föreställning om ens egen förträfflighet och att det inte finns ett behov att av lyfta in fler i beslutsprocessen. Denna typ av negativt maktutnyttjade verkar inte vara vanligt, även om några av de intervjuade nämnde okunniga chefer som borde lyssna mer. Samtliga projektledare talar istället om behovet av öppenhet och vilja att lyssna. I samtal med medarbetare om deras möjlighet att påverka beslut och att vara delaktiga i beslutsprocesser lyfter de alla fram att det finns stora möjligheter. De menar att projektledare lyssnar om man har information och kan presentera den på ett begripligt sätt. Maktansamling verkar således inte vara något stort problem, mycket på grund av den höga tekniska nivån som arbetet bedrivs på. Detta omöjliggör för en projektledare att själva ha all kunskap som behövs för att kunna fatta beslut. Hade det varit möjligt att fatta fler beslut på egen hand är det möjligt att graden av maktansamling hade varit större. Detta motsägs dock av den öppenhet och det lyssnande som intervjuerna förmedlar.

4.3 De individuella projektmedlemmarna

Som projektmedarbetare beror prestationen delvis på motivationen. Beroende på hur projektledaren och andra personer med delegerande egenskaper bemöter medarbetarna, byggs det upp en relation som denne kan förhålla sig till och arbeta utifrån. Som en intervjuperson säger: *"Gäller att förstå problemet för att kunna komma överens"* (C).

¹⁰⁰ Liu/Fang (2006), Finkelstein (1992)

¹⁰¹ Lovell (1993)

¹⁰² Liu/Fang (2006)

4.3.1 Inre motivation

Den inre motivationen är olika stark, beroende på individ. För vissa finns det en önskan om att kunna avancera – dessa har alltså en mer långsiktig målsättning. Som en intervjuperson säger: *”Jätte viktigt att komma framåt. Förutom lönen ligger det högst upp”* (B). Syftet med arbetet är för projektmedlemmarna att skapa sig mer kunskap inför framtiden, vilket kan leda till ett bättre anseende inom företaget. En person nämner inflytandet som en morot: *”När man vet mer om processerna så kan man påverka mer. Delvis jobbar jag för att lära mig mer”* (A).

Målsättningarna kan skilja sig åt men eftersom det presenteras en konkret plan på hur projektet ska fortlöpa och uppgiftsdelegeringen ägt rum, styrs alla i projektet mot samma mål. Att lyckas är det huvudsakliga målet och alla vill genomföra projektet så framgångsrikt som möjligt. Då utvärderingar genomförs chef och medarbetare emellan förs en ärlig diskussion. Oftast stämmer utvärderingen överens med den egna uppfattningen.

Tidigare har vi berört detta område i förhållande till olika maktperspektiv. Det finns kopplingar mellan den inre motivationen och auktoritetsmakt och expertismakt.¹⁰³ Grunden för expertismakt kan bedömas utifrån Finkelsteins tre variabler, vilka rör mängden kunskap och erfarenhet.¹⁰⁴ Således finns det ett samband mellan strävan att bli bättre, att utvecklas och ens maktposition. Sambandet kan anas genom viljan till inflytande som ofta sammankopplas med viljan att lära sig mer. Vikten av att få vara delaktig bekräftas av frågorna som berör hur man själv och andra reagerar när man ej får ta del av en beslutsprocess som man egentligen ska vara en del av. Samtliga visar på missnöje och svarar direkt att de skulle ifrågasätta varför och ta reda på anledningen. Delaktigheten i beslutsprocessen är helt enkelt viktig för den egna motivationen. Reaktionerna bekräftar också tidigare slutsatser som konstaterar att maktdelegering uppfattas positivt medan maktansamling har en negativ påverkan. Detta är ett annat perspektiv som egentligen konstaterar samma sak, alltså att delad makt leder till positiva effekter.

Utifrån empirin är det dock inte makten som eftersträvas utan just den inre motivationen som också blir en form av belöning. Utifrån en maktanalys är deltagandet i makten dock oerhört viktigt för den inre motivationen. Detta bevisas dels genom viljan att få delta i beslut men också genom de negativa reaktionerna av att exkluderas.

¹⁰³ Liu/Fang (2006)

¹⁰⁴ Finkelstein (1992)

I det maktbaserade perspektivet på projektledning finns inre och yttre motivation (se nedan) med som oerhört viktiga delar för medarbetarna och betraktas ha en direkt påverkan på projektteamet i sin helhet.¹⁰⁵ Motivationens betydelse för projektets framgång är stor och ledarskapet som utövas bör ha ett kraftigt fokus på detta. Liu/Fangs modell klargör, som tidigare nämnts, detta samband och modellen fungerar om inte annat som bra i ett medvetandegörande syfte i ledarskapsstudier.¹⁰⁶

4.3.2 Yttre motivation

Beröm spelar stor roll för själva prestationen och hur trivsamt arbetsmiljön uppfattas. Dessa är de så kallade mjuka delarna i företaget. Vissa poängterar vikten av att kunna tala om sådant som inte har med arbetet att göra. En del av de intervjuade får individuellt beröm, andra inte. Det upplevs ett för stort fokus på problemen inom projektet, där uppskattning av det som gruppen faktiskt lyckas med kommer i skymundan. Viss kritik kan tas personligt – därför krävs det fungerande kommunikation som leder till att kritiken uppfattas som positiv feedback istället. För att samarbetet ska fortlöpa utan större hinder måste respekten infinna sig mellan projektmedarbetarna: *"Ansvarsområden diskuteras och detaljer diskuteras i de olika grupperna"* (C). Då spelar det ingen roll vilken kompetens en person har. Är personen inte tillmötesgående påverkar det projektets framfart.

Hos vissa finns det förväntningar på grund av någon form av bonussystem, men den största belöningen anses vara avancemang inom företaget. Om ett projekt lyckas kan beröm komma från både chef och projektledare, vilket uppskattas. Ibland räcker det med en hälsning för att medarbetarna ska trivas: *"Sony Ericsson är ett företag som har förstått värdet hos de anställda"* (B).

Mer makt innebär större möjligheter att göra ett bra jobb. Detta leder i sin tur till avancemang, vilket är den främsta motivationsfaktorn hos samtliga. Det spelar ingen roll vilken typ av makt det gäller - på olika sätt leder de alla till att personen med makt hamnar i centrum på ett positivt sätt. Ju synligare man är desto mer beröm finns det möjlighet att få. Innebär då inte detta en risk? Självklart innebär det att ett misslyckande märks tydligare. Men genom exempelvis maktansamling uppstår också en ökad möjlighet att "mörka". Sambandet mellan makt och yttre motivation är här tydligare än det mellan inre motivation och makt. Yttre

¹⁰⁵ Liu/Fang (2006)

¹⁰⁶ Ibid.

motivation, såsom avancemang eller beröm, ges till de som lyckats med något. Har projektet lyckats ges ofta beröm uppifrån till projektledaren, som får förmedla det neråt i organisationen. Har ett tekniskt problem lösts är det projektledaren som framför budskapet uppåt och som sedan får förmedla eventuellt beröm. Med andra ord är det personer med makt som hamnar i centrum i organisationen eftersom de förmedlar information. Därför hamnar de i centrum när ett projekt når framgång och associeras implicit med framgången. Det är alltså dessa personers ansikten som personer högre upp i hierarkin får en positiv bild av, vilket får betydelse när nya projekt ska bildas och människor befordras.

Kopplingen mellan yttre och inre motivation är givetvis stark men den inre fokuserar framförallt på reaktioner inom en själv och i kontakt med chefen. Den yttre motivationen handlar i större utsträckning om interaktionen med arbetskamraterna. Gemensamt är att graden av makt påverkar möjligheterna för inre och yttre motivation. En vilja att öka inre och yttre motivation borde således innebära en implicit vilja att öka sin makt.

4.4 Projektgruppen och dess prestation

Majoriteten av intervjupersonerna är överens om att projektgruppen måste fungera tillsammans för att kunna prestera utifrån de direktiv som lagts fram. Dock säger en person: *"Tyvärr finns det en vi och dem mentalitet trots att det bara finns vi i projektet"* (B). Men åsikterna om hur den överordnade hanterar relationerna skiljer sig åt. En person säger: *"Med nuvarande chefen mycket bra kontakt"* (A) medan en annan hävdar att: *"I dagsläget funderar sällan projektledaren ens fem minuter på sin relation till medarbetarna. Det är mer sakfrågor som intresserar."* och *"Sällsynt med projektledare som söker relationer"* (B). Det fanns vissa önskemål på hur projektledaren ska agera: *"Jag skulle vilja att projektledaren för en god utväxling människor emellan och när beslut ska tas ska det förklaras grundligt så att alla är på det klara med situationen. Medarbetarna ska känna sig delaktiga trots att det kan gälla enväldiga beslut"* (B).

Formulärrapportering och statusmöten förekommer regelbundet. Det poängteras att möten och kommunikationen är en viktig del av samarbetet: *"Personliga relationer istället för kontakt via mail"* (A) och en annan föreslår: *"Hade varit en god idé att rapporteringen i alla fall sker varannan vecka"* (C). Det nämns även att arbetet inte ska tas på alldeles för stort allvar, av vare sig medarbetare eller projektledare: *"Som individ är det viktigt att skilja på prestationen inom projektet som helhet och den individuella prestationen"* och *"Genom att distansera sig något från det man gör blir det enklare att ha en mer klarsynt bild över vad*

som händer” men det poängteras även att ”... man ska självklart inte skita i projektets betydelse” (B).

Åsikterna skiljer sig om hur chefen hanterar medarbetarnas personliga problem. En intervjuperson säger: *”Chefen bryr sig inte så jätte mycket om mina personliga problem... försöker ha framförhållning och kolla på hur temat mår och försöker lösa det före”* (B).

En annan hävdar dock: *”Med nuvarande chefen, som är kvinna, mycket bra kontakt (...) hon bryr sig genom att till exempel ha koll på hur mycket vi jobbar, bryr sig och stöttar”* (A).

Kontakten till chefen och projektledaren varierar också inom projektgruppen. För vissa sker det en daglig kontakt med projektledaren och mer sällan med chefen. Intervjupersonerna tycker det är viktigt att veta var de har varandra i gruppen och den ömsesidiga lojaliteten lyfts fram som en bidragande orsak till gott samarbete där man litar på varandra, annars skulle det uppstå relations- och projektmässiga problem. *”Om man inte var lojal skulle tidsplanen missas och problem hade upptäckts för sent”* (C). En person lyfter fram det på ett annat sätt: *”Fokus ligger på sakfrågor istället för relationer men det är relationer som löser sakfrågor”* (B).

Då beslut ska tas och vissa personer som egentligen skulle ha konsulterats lämnats utanför reagerar medarbetarna olika: *”De känner oro och känner förvirring över sin egen situation när de inte konsulteras om frågor de egentligen borde ha inflytande över”* och: *”Men människor reagerar olika, en del skakar bara av sig det andra undersöker källan till detta enorma problem”* (B). Det har betydelse för prestationen och stämningen att kunna söka förklaring i oklara situationer och på det sättet känna sig delaktig. Detta sker genom att självmant agera: *”Mycket baseras på att man får uppmärksamhet från hela teamet, utan det och tillräckligt fokus kan man inte göra ett bra jobb”* (B). En intervjuperson lyfter dock fram en risk med att arbeta i projekt: *”Finns risk för tunnelseende, framförallt när man jobbar med flera projekt, att man favoriserar ett projekt och det kan störa övergripande mål”* (B). När det kommer till rapporteringen kräver chefen inte rapporter om framsteg utan vill hellre veta vilka problem och svårigheter som dykt upp. Men en person tycker att: *”Nästan bättre att berätta allt eftersom projektet är en föränderlig process”* (B).

Hur projektgruppen fungerar är av stor betydelse för projektets framgång enligt många forskare på området och den slutsatsen är också enkel att dra efter vår empiri.¹⁰⁷ Hur projektgruppen fungerar beror på varje enskild medlem men framförallt på projektledaren. Att

¹⁰⁷ Christensen, Kreiner (1998), Lind, Skärvad (2004), Rennstam (2007)

se till så att projektgruppen fungerar hör till en av projektledarens huvuduppgifter.¹⁰⁸ För att lyckas med det krävs dock flexibilitet då intressena är många och kraven på bland annat ledarstil är olika.¹⁰⁹

Hur projektgruppen fungerar beror också på hur makt används. Lovell påpekar vikten av att projektledaren känner till var makten finns, hos vilka medarbetare och i vilken grad, för att kunna använda sin egen makt på rätt sätt.¹¹⁰ I Lovells teorier kring maktens roll för projektledare handlar det mycket om hur makten används genom till exempel maktdelegering eller maktansamling.¹¹¹ Från Finkelstein, som studerar de olika typerna av makt närmre, ser vi hur olika typer av makt spelar olika roll för projektledarens möjligheter att få projektgruppen att fungera bra och nå framgång i projektet.¹¹² För att projektledaren ska lyckas få projektgruppen att fungera är den generella slutsatsen att det handlar om att ha bra personliga relationer inom gruppen.

Det finns givetvis en stark korrelation mellan hur projektgruppen fungerar och hur den presterar.¹¹³ Den gemensamma nämnaren är de personliga relationerna inom gruppen men också de personliga relationerna mellan gruppens ansikte utåt, projektledaren, och andra projektledare och chefer. Projektledarens betydelse för gruppens prestationsförmåga beror till stor del på de personliga relationerna. Dessa handlar inte enbart om att vara trevliga mot varandra utan det handlar minst lika mycket om hur relationerna fungerar utifrån ett maktperspektiv.

I modellen för det maktbaserade perspektivet på projektledning är det interna projektkretsloppet tydligt.¹¹⁴ Den starka korrelation vi tidigare pratat om blir extra tydlig i den nedre modellen (se teori kapitel 2.3), som visar på sambandet mellan stimuli och respons.¹¹⁵ Detta sker som direkta konsekvenser av projektledarens men också medarbetarnas agerande. Denna syn på ledarskapet - dess betydelse för gruppens funktion, men framförallt vikten av samspel mellan alla personer involverade i projektet - har ett oerhört starkt stöd i vår empiri.

¹⁰⁸ Engwall (1999)

¹⁰⁹ Nickson, Siddons (2000), Cleveland (1994)

¹¹⁰ Lovell (1993)

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Finkelstein (1992)

¹¹³ Liu/Fang (2006)

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Ibid.

4.5 En jämförelse mellan öster- och västerländskt projektledarskap

Det upplevs att det finns en stor skillnad mellan projektledare i öst och i väst. I Japan ifrågasätter man inte sina överordnade och gör istället precis som ledaren säger. Detta kan vara på gott och ont men ofta leder det till att misstag begås. Kvalitetstänkandet är helt annorlunda i öst där det inte finns utrymme för misstag. Vanliga problem antas vara att kommunikationen inte fungerar optimalt och därför resulterar i andra problem på företaget. De underordnade ifrågasätter inte utan följer instruktioner uppifrån ganska exakt och det krävs dessutom noggrann rapportering. Projektledare i öst är mer krävande och hårda eftersom förväntningarna uppifrån är högre. Det finns en tydlig hierarki i till exempel Japan och organisationsstrukturen är uppbyggd på samma sätt som i Sverige, fast involverar fler människor. Dock kan hierarkin fungera på ett annat sätt i den österländska kulturen. Projektledarna i öst har en mjuk och artig framtoning men det ogillas starkt när arbetarna inte följer instruktionerna. Det sociala tas inte i beaktning utan österlänningar tar sällan semester som är naturligt i Sverige. Medarbetarna går aldrig hem innan chefen och arbetsdagarna är långa. Västerländskt sett så spelar det ingen roll hur man levererar utan huvudsaken är att man levererar.

Samtliga av de intervjuade som haft erfarenheter även från Kina påpekar emellertid att Kina är mycket mera likt västerlandet i fråga om kultur och företagsorganisation.

Det är alltså en ganska samstämmig bild som ges när det gäller synen på österländskt ledarskap. Intervjupersonernas erfarenhet har också varit oerhört varierande. En del har till och med poängterat att deras syn bygger lika mycket på föreställningar som egna erfarenheter. Detta har givetvis varit problematiskt. En av projektledarna har haft väldigt mycket kontakt med österländska projektledare, varför dennes bild således har mer tyngd bakom sig. Intressant är dock att övrigas bild överensstämmer väl med denna projektledares. Påpekas skall att frågor kring detta var förhållandevis öppna och resulterade således i ganska övergripande svar.

Sammantaget framstår en bild av kulturella skillnader som också medför skillnader i hur makt fungerar och används i dessa olika kulturer. Svaren på det finner vi dock inte främst här utan det återfinns i de analyser som tidigare har dragits. Dessa resonemang kommer också att utvecklas i slutdiskussionen då arbetets huvudsyfte, att testa Liu/Fangs modell på svenska förhållanden, slutligt genomförs. Många av våra slutsatser kan nämligen förklaras utifrån detta perspektiv.

5 Diskussion om den maktbaserade modellen för projektledarskap

5.1 Kretslopp inom projektet

Liu/Fang lyfter i modellen ”A Power-based Leadership Approach to Project Management” fram att projektledaren respektive projektmedarbetarna reagerar efter stimulus från yttre faktorer. Projektledaren ses som en organism som väljer ett visst ledarskap beroende på hur projektsituationen ser ut. Detta ledarskap påverkar emellertid de övriga medarbetarna i projektet vilka i sin tur skapar en total effekt på projektgruppens prestation. De olika faktorerna som influeras av varandra återknyts hela tiden tillbaka till ursprungskällan vilket skapar flera kretslopp i ett. Först har vi hela projektmiljön som ett kretslopp där alla bitar fungerar bra eller mindre bra tillsammans. I detta kretslopp finns sedan tre andra kretslopp.

Det första rör projektledarens ledarskapsstil, maktkällor och projektledarens beteende. Beroende på hur projektmedarbetarna och prestationen i projektet ter sig, anpassar sig projektledaren därefter. I nästa kretslopp svarar projektledarens beteenden tillsammans med projektmedlemmarna och deras beteenden. Detta samspel har alltså inverkan på varandra samt de kringliggande yttre faktorerna som nämnts tidigare. Det slutliga kretsloppet binder de individuella projektmedlemmarnas beteenden, projektgruppen som helhet och prestationen.

Vad som saknas i denna modell är andra faktorer som påverkar projektledarens sätt att agera gentemot projektgruppen. Detta kan till exempel vara en projektledaransvarig eller en chef på högre nivå. Dessa har betydlig inverkan neråt i hierarkin trots att denna matrisorganisation ter sig ganska flytande vad gäller nivåer. Chefens målsättning förklaras för projektledaren och projektledaren förklarar vidare till individerna i projektgruppen. Kontakten mellan chefen och projektmedlemmarna på nivå C upplevs alltså minimal och nästintill obefintlig. Detta är något som vi vill lyfta fram i modellen. Anledningen till att Liu/Fang byggt upp sin teori på detta sätt kan bero på att de utgått ifrån ett företag där endast ett projekt varit verksamt och där de olika rollerna tydligt varit fördelade. På Sony Ericsson ser situationen annorlunda ut eftersom företaget är konstruerat som en projektorganisation. Rollerna är fördelade på fler skikt än vad som presenteras i modellen. Sony Ericsson består av chefer, linjechefer, projektledaransvariga, projektledare som har hand om ett eller flera projekt och projektmedlemmarna som enbart arbetar i ett projekt i taget.

5.2 Det prestationsorienterade ledarskapet

I artikeln presenterar Liu/Fang ett antal påståenden som skulle kunna aktualiseras på verkliga omständigheter. Det första påståendet handlar om att det prestationsorienterade ledarskapet skulle ha en direkt avgörande inverkan på projektmedarbetarna. Intervjupersonerna poängterar att det inte är själva ledarskapet som är den utlösande faktorn för hur det går i projektet. Det krävs snarare en ömsesidig respekt och förståelse för allas olika plats i projektgruppen. Ledarskapet är alltså inte enkelriktat utan snarare tvärtom. Eftersom det dagligen sker kontakt mellan projektledare och medarbetare, skapas det en dialog där kunskaper och önskemål utbytes. Även om den hierarkiska uppdelningen inom projektgruppen kan suddas ut något, markeras den tydligt emellanåt då chefen kräver att projektledaren levererar. Ansvaret faller direkt på projektledaren och det kan upplevas stressande. Detta kan ta sig uttryck i att ledarskapet blir tydligare i form av strikta tidsplaner och statusmöten. Här blir Liu/Fangs tes tydlig. Så snart projektledaren använder sig av den auktoritära sidan av sitt ledarskap och samtidigt sin position för att förstärka densamma, byggs inflytandet hos projektledarens upp och kan antas ha direkt inverkan på projektmedarbetarna.

5.3 Den positionella och personliga makten

Det andra påståendet som Liu/Fang lägger fram är att effekterna av projektledarens positionella och personliga makt gentemot medarbetarnas prestation skulle vara indirekta och avhängiga deras motivation. Eftersom vi valde att bortse ifrån yttre motivation, i form av belöningsystem, fokuserade vi istället på att finna den abstrakta motivationen hos medarbetarna. Den strukturella makten spelar roll i det större perspektivet då projektledaren fungerar som en länk mellan dennes chef och medarbetarna som befinner sig under projektledaren. Alla i projektet vet vem som har sista ordet men hur prestationen utförs beror inte på den strukturella makten. Återigen handlar det om att bygga upp en respektabel omgivning där alla har sin viktiga roll. Den personliga makten spelar in på det sätt att personligheten och det personliga bemötandet är helt avgörande för hur medarbetarna kommer att agera. Enligt en intervjuperson har projektledaren ingen strukturell makt överhuvudtaget utan insisterar på att makten återfinns i den information som förs fram och tillbaka mellan de olika leden.

5.4 Makt och motivation

Organisationens kultur är starkt präglad utav ett ifrågasättande. Detta indikerar ett kritiskt förhållningssätt till uppgifter och auktoriteter. Dock ska inte det ses som något negativt utan istället bör det betonas att utan ifrågasättandet hade arbetsresultat och effektiviteten varit sämre. Ifrågasättandet skapar större delaktighet eftersom de svar som då formuleras innebär ökad förståelse och möjlighet att påverka. Dessutom är det en motivationsfaktor. Genom att ifrågasätta och få svar på varför motsättande direktiv, ökar motivationen till att slutföra uppgiften. En uppgift eller ett mål som projektledaren inte kan argumentera för, leder till motsatt effekt. Samtliga kan vittna om fall där de ifrågasatt uppgiften men inte fått något bra svar. Behovet av direkt maktutövning blir tydligt och direkt avgörande. Den individuella motivationen består av en önskan att öka kunskapen och därigenom inflytandet i projektorganisationen. Inflytande och makt är nästan synonymt med varandra. I de fall då det finns en stor möjlighet till personligt inflytande för både projektledare och medarbetare, skapas en positiv attityd. Att själv få bestämma, att ha egen makt, är påverkar motivationen.

Beroende på den direkta maktdelegering som projektledaren delar med sig av, kan projektmedlemmarna bygga upp en värdefull kunskapsbank. Detta tycks vara den starkaste faktorn för att lyckas med ett projekt. Den som har makten har möjligheten att motivera. Viktiga motivationsfaktorer är möjligheten att professionellt utvecklas, positiv feedback, intressanta arbetsuppgifter och yttre belöningar som till exempel lön. Projektledaren styr över många av dessa då han eller hon fungerar som själva navet i planering och delegerandet av uppgifter. Möjligheten att utvecklas genom stimulerande arbetsuppgifter beror på hur väl man lyckas och det beror i sin tur på vilken expertmakt den involverade själv har.

5.5 Maktgapet

Det sista påståendet som Liu/Fang arbetar med handlar om projektledarens personliga kvaliteter och att gruppens sammanlagda expertis leder till flexibilitet inför projektledarens sätt att hantera maktgap. Detta har även konstaterats genom det empiriska underlaget. Projektledarskapet måste anpassas efter gruppens sammansättning. Människor fungerar olika ihop och alla reagerar olika på olika maktansatser. För att projektledaren ska kunna hantera maktgapet, fungerar informationsflödet som ett dominerande verktyg.

Mycket av makten ligger i den dagliga hanteringen - i de informella mötena som sker mellan medarbetare och mellan projektledare och medarbetare. Maktgap uppstår under osäkerhet. När målen inte är tydliga, planeringen brister eller andra problem uppstår skapas

osäkerhet som måste åtgärdas genom att fatta beslut. Projektledarens roll att ha en övergripande inblick innebär att uppmärksamma dessa dilemman och använda sig av den strukturella makten. För att kunna ha denna överblick krävs närvaro men också återrapportering från medarbetare. Maktgap kan också vara negativa i den meningen att det skapar frustration. Återigen återkommer vi till att människor är olika. En projektledare menar att om något ska genomföras så är det bäst att konsultera en expert på området. Finns det en förståelse för andras expertis är sannolikheten liten att chefen har motsättningar till önskemålen presenterade av projektledaren. Expertismakt slår alltså ut den positionella makten med ett undantag. Tidspressen är nämligen central och projektledarens tidskontroll är minimal. Deadlines förmedlas ovanifrån, av beställaren efter marknads överväganden, och kan inte ifrågasättas.

5.6 Informationsflöde - informationsmakt

Även om Liu/Fang förklarar att information och kommunikation är två viktiga faktorer för att samarbetet ska fungera i hela hierarkin, beskriver de inte den fulla betydelsen av informationshantering. Här befinner sig projektledaren i en värdefull position. Genom att hantera informationsflödet och innehållet kan projektledaren knyta maktgapet till sig själv och styra gapets storlek bäst han eller hon vill. Intervjupersonerna är medvetna om detta och kan se problematiken i det. Samtidigt förklarar majoriteten av personerna att det inte spelar någon roll om chefen får reda på allt som försiggår, eftersom chefen ändå får ta del av den information som han eller hon behöver. Detta kan dock ifrågasättas. För att Sony Ericsson ska fungera som en lärande organisation är det viktigt att ta del av all form av information för att kunna lära sig undvika problem som sinkar projektprocessen. Hade dessa varningssignaler kunnat hejdas med hjälp av korrekt informationsflöde i både nedåt- och uppåtgående riktning, skulle både chefen, projektledaren och medarbetarna kunnat arbeta mer i symbios. Istället upplevs det finnas en ”vi och dem”-situation som säkerligen färgar inställningen till både ledningen och medarbetare på olika nivåer. Eftersom Sony Ericsson har en relativt flytande hierarki, till följd av att företaget är uppbyggt som en matrisorganisation, får informationsflödet och den person som besitter informationsmakten en helt ny betydelse för maktgapet. Utifrån denna maktposition kan personen, som befinner sig mitt i detta flöde, ta sig an andra roller med hänvisning till de olika maktaspekterna. Med hjälp av informationsmakten, kan projektledaren använda sig av den auktoritära och positionella makten olika mycket. Givetvis påverkas också användandet av expertismakten eftersom informationsflödet bygger upp kunskapen kring alla moment i projektprocessen.

5.7 Kulturella skillnader

Den maktbaserade modellen för projektledarskap, som vi undersökt med kvalitativa mätningar, har fungerat väl med hänsyn till de olika maktdimensionerna. Denna modell skapar förvisso en schabloniserad bild av ett företag, men är tilltalande eftersom den tar sin utgångspunkt i praktiska händelseförlopp och händelser där makten kan synliggöras och kopplas till projektledarens agerande. Det är också intressant att jämföra de österländska resultaten med våra västerländska, och i detta fall, svenska resultat. Liu/Fang markerar att det västerländska sättet att förhålla sig till makt skiljer sig från det österländska. Synen på projektledare och makt i öst tycks handla mycket om respekt och att inte ifrågasätta överordnanden - hierarkin fungerar på så sätt att endast instruktioner uppifrån och ner förekommer. I de svenska förhållandena är det tydligt att projektledarens position har betydelse för projektmedlemmarna men samtidigt har dessa stort inflytande gentemot projektledaren. Dock är deras inflytande gentemot projektledarens överordnanden inte stort eftersom dialog sällan utbyttes mellan dessa nivåer. Projektledaren är mellanhanden och styr all information som ska flöda mellan nivåerna. Hur medveten projektledaren är om den informativa maktpositionen kan endast projektledaren informera om ty detta kanske inte är något som personen ifråga vill avslöja.

5.8 Genusaspekter

Genusperspektiv saknas helt i Liu/Fangs teori och vi har inte heller lyft fram genusteorier i vår studie. Under empirins insamling har vi dock uppmärksammat tendenser som pekar på att detta perspektiv kopplat till projektledarens maktutövning, men framförallt till hur de personliga relationerna i projektet och då framförallt mellan projektledare och medarbetare fungerar, kan bidra med flera intressanta aspekter. Detta har fått uttryck genom ordval som rört hårdare och mjukare delar i projektledarens arbetssätt där den mjukare framtoningen har kopplats till det kvinnliga könet. En närmare undersökning av genusfrågan kan alltså mycket väl bidra med ytterligare perspektiv på maktutövningen i projekt.

5.9 Sammanfattning av slutsatser

Den maktbaserade modellen för projektledarskap ger en förenklad bild av projekt, men lyckas ganska väl beskriva maktens roll inom projektet. Den skulle emellertid kunna förbättras genom att dels föra in den aspekt som vi valt att kalla för "informationsmakt", dels genom att ta tydligare hänsyn till projektexterna faktorer. Kopplingar till Finkelsteins ägandemakt saknas liksom kopplingar till inverkan från högre chefer än projektledaren.

Att aspekten med informationsmakt inte omfattas av modellen kan förklaras med den starka hierarki som råder i österländska organisationer – inflytandet via informationsmakt torde bli närmast obefintligt under sådana omständigheter. En annan förklaring kan vara att vår empiri grundar sig på en annorlunda branschtillhörighet än den empiri som låg till grund för modellens skapande.

5.10 Avslutande ord och förslag till vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning inom ämnet är att undersöka huruvida modellen kan tillämpas generellt och således utgöra en grundstomme i universella analyser av projektledning. Detta förutsätter vidare empiriskt underlag kopplat till olika kulturella kontexter. Genom att testa modellen på diversifierade miljöer, branscher och kulturer kan mönster fastställas definitivt, varpå modellen kan både finjusteras och bekräftas.

Vi var intresserade av att testa Liu/Fangs maktbaserade teori kring projektledarskap på ett svenskt företag eftersom modellen är framtagen efter studier i Kina inom byggsektorn. Vår empiri grundas på ett högteknologiskt svenskt företag som arbetar över hela världen. Att genomföra fler studier i Sverige, i andra länder eller i fler sektorer är nödvändigt för att öka teorins validitet och reliabilitet. Kulturella skillnaders betydelse har vi berört men inte gått in på djupet. Inom detta fält finns således säkerligen ytterligare upptäckter att göra. Studiens syfte var delvis att undersöka tomrummet mellan teori och praktik. Detta tomrum är ju bland annat de potentiella konflikter som uppstår mellan modellens österländska rötter och den västerländska tillämpningen av modellen.

I vår slutdiskussion och i våra slutsatser har vi påtalat att det finns ett behov av att bredda teorin till att fokusera på *informationsmaktens* betydelse. Denna maktdimension behöver tas in i den teoretiska grunden för att kunna bygga vidare på analysen och testa dess hållbarhet.

Vi har ovan berört genusaspekten i vår empiri. Ur ett feministiskt perspektiv, som tar sin utgångspunkt i att samhället är patriarkalt och att det måste förändras, är det en självklarhet att genusaspekten är relevant ur ett maktperspektiv. För att gå vidare i denna forskningsinriktning krävs dock ett bättre empiriskt underlag, vilket mycket väl skulle kunna fås genom att lyfta in ytterligare teori och vidareutveckla intervjufrågorna utefter detta. Detta är helt enkelt ytterligare ett intressant uppslag för vidare forskning.

Källförteckning

Litteratur

- Adler, N
Managing Complex Product Development – Three Approaches, Stockholm: EFI. 1999
- Bell, J
Introduktion till forskningsmetodik, 4e upplagan, Lund, Studentlitteratur 2006
- Bryman, A
Samhällsvetenskapliga metoder, Malmö, Liber AB 2002
- Child, J
Organization – Contemporary Principles and Practice, Blackwell Publishing 2006
- Christensen, S, Kreiner, K
Projektledning – Att leda och lära i en ofullkomlig värld, 1:2 upplagan. Lund: Academic Adacta AB 1998
- Cleveland, D
Project Management: Strategic design and Implementation, 2nd Edition, New York, McGraw-Hill, Inc. 1994
- Engwall, M
Jakten på det effektiva projektet, 2a upplagan, Stockholm: Nerenius och Santérus förlag 1999
- Eriksson, L T, Wiedersheim-Paul, F
Att utreda, forska och rapportera, 7e upplagan, Karlshamn, Lagerblads tryckeri 2001
- Hatch, M J
Organisationsteori, Lund, Studentlitteratur 2002
- Hofstede, G
Culture's consequences: International differences in work-related values, Beverly Hills, Calif: Sage 1980
- Kerzner, H
Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling, 4th edition, new York: Van Nostrand Reinhold. 1992
- Kvale, S
Den kvalitativa forskningsintervjun, Lund, Studentlitteratur 1997
- Lind, J-I, Skärvad, P-H
Nya Team i organisationernas värld, 2:1 upplagan, Liber 2004

- Lindblom, B, Wisén, J
Effektivt projektarbete, 6e upplagan,
Stockholm, Nordstedts Juridik AB 2001
- Nickson, D, Siddons, S
Managing Projects. 3:upplagan. Oxford.
Made Simple Books. 2000.
- Patton, M Q
Qualitative Evaluation and Research
Methods, 2nd ed, London, SAGE
Publications 1990
- Marmgren, L och Ragnarsson, M
Organisering av projekt - Från ett
mekaniskt till ett organiskt perspektiv,
Stockholm, Fakta Info Direkt 2001
- Artiklar**
- Kolltveit, B J, Karlsen, J, Grønhaug, K
Perspectives on project management,
International Journal of Project
Management, 2007, vol. 25; 3-9.
- Finkelstein, S
Power in Top Management teams:
Dimensions, Measurements and
Validations, 1992, The Academy of
Management Journal, Vol. 35: 505-538
- Liu, A
*A Research Model of Project Complexity
and Goal Commitment Effects on Project
Outcome*, 1999, Engineering, Construction
and Architectural Management, vol. 6
- Liu, A, Fellows, R, Fang, Z
The Power Paradigm of Project
Leadership, 2003, Construction
Management and Economics, vol. 21, 819-
829
- Liu, A, Fang, Z
A Power-based Leadership Approach to
Project Management, 2006, Construction
Management and Economics, vol. 24, 497-
507
- Lovell, R. J
Power and the project manager, 1993,
International Journal of Project
Management, vol. 11 No 2
- Rennstam, J
Engineering Work. On Peer Reviewing as a
Method of Horizontal Control, Lund
Institute of Economic Research, Lund
Business Press, 2007

Rudolph, H, Peluchette, R, Joy, V

The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power the Answer?, 1993, Journal of Applied Business Research, vol. 9

Zika-Viktorsson, A, Sundström, P, Engwall, M

Project Overload: An Exploratory Study of Work and Management in Multi-project Settings, 2006, International Journal of Project Management, vol. 24; 385-394

Bilagor

Bilaga I: Intervjumall

1. Anonymitet eller inte?
2. Vad är en projektledare?
3. Vad är projektledarens huvuduppgift – vad gör projektledaren? Vad är den formella uppgiften, hur utförs det i praktiken?
4. Vem är överordnad, hur stort inflytande har projektledaren uppåt i hierarkin? (maktgapet)
5. Hur bedömer projektledaren det optimala inflytandet på projektledare nedåt i hierarkin?
6. Hur upprätthåller projektledaren en god relation till teamarbetarna?
7. Vilka typiska problem uppstår, hur blir de lösta?
8. Bryr sig din chef om dina personliga problem?
9. Vilken typ av ledarskap använder projektledaren, och hur anpassas den till olika situationer (problem – behov av motivering – konflikter – vanliga situationer)
10. Vilken attityd har projektledaren gentemot de professionella discipliner som för projektledaren är obekanta?
11. Hur ser du på betydelsen av ömsesidig respekt respektive arbetskompetens för din roll som projektledare?
12. Beskriv din emotionella känsla om chefen exkluderar dig från gruppens beslutandeprocess då du egentligen skulle ha konsulterats
13. Hur upplever du ditt bemötande när du når framgångar i projekt?
14. Hur reagerar personer när de inte konsulteras om frågor de egentligen borde ha inflytande över?
15. Har du någon avsikt att utöka din professionella sakkunskap genom din delaktighet i olika projekt?
16. Vilken betydelse har din lojalitet avseende delaktighet för projekten och medarbetarna?
17. Som en projektmedlem, vad antog du att relationen mellan din belöning och projektets succé skulle vara?
18. Som en projektmedlem, vilken tidskontroll antog du under projektprocessen

Hur skulle du vilja utvärdera din prestation som projektledaransvarig?
Så vitt du vet, vad är chefens utvärdering av din prestation?

19. Kräver chefen att du rapporterar arbetets framsteg?
20. I vilken utsträckning ger chefen dig instruktioner och orders?
21. När chefen delegerar en uppgift till dig som du har motsättningar till, hur reagerar/svarar du då?
22. Upplever du någon skillnad mellan svenskt och österländskt projektledarskapstänkande?

Kommentar angående frågornas utformning:

Där frågorna anger "projektledaren" avses, i de fall där den intervjuade är projektledare, projektledaren själv. Om den intervjuade inte är projektledare avses dennes projektledare. Där frågorna anger "chef" avses den intervjuades överordnade, oavsett den intervjuades egna position.

Bilaga II: Frågor i originalutförande

- Y1 Manager's attitude towards members's participation in decision making
- Y2 Manager's intention to maintain good relations among team members
- Y3 The degree of concern the manager puts in your personal problems
- Y4 Manager's attitude towards the professional disciplines s/he is not familiar with
- Y5 The relation between peer respect and your (displayed) work competency
- Y6 Describe your emotional feeling if the manager excludes you from the team's decision-making process when you are supposed to be consulted
- Y7 The relation between your performance and friendship work environment
- Y8 The relation between the amount of bonus you get and your performance
- Y9 Your intention to achieve improvement in professional knowledge/experience from this project
- Y10 The role your professional sentience/loyalty acts to instigate your commitment to the project
- Y11 As a project team member, what is the relationship you assumed between your benefit/reward and the project's success
- Y12 Ditto but your time control during the project process
- Y13 What is your selfevaluation for your performance
- Y14 As far as you know, what is the manager's appraisal of your performance
- X1 Does the manager require you to report your progress of work
- X2 To what extent does the manager give you instruction and orders
- X3 When made an apparent mistake, how does the manager respond
- X6 When the manager assigns you a task which conflicts with your will, how do you respond
- X8 The manager is a (an) ... (describe his benefit/reward priority)
- X9 Describe your impression of the manager's personal charisma
- X10 When you and the manager together discuss a professional problem, the manager (indicate his performance)...