



**LUNDS  
UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg  
Institutionen för Service Management

# **Förtroende i projektarbete**

## **En inblick i det temporära och heterogena projektets förtroendeprocess**

**Författad av:**

Mikaela Andersson  
Michèle Kugelberg  
Sofia Lindqvist

**Handledare:**  
Jan E Persson & Ulrika Westrup

**D-uppsats**  
SMTX07 – 15p  
VT 2008

## Förord

Nu är båten i hamn och den slutliga uppsatsen är inlämnad. I och med denna inlämning avslutar vi nu våra studieår vid Lunds Universitet Campus Helsingborg, ett avslut som möts med blandade känslor, men arbetslivets utmaningar lockar och vi känner oss sugna på att ta steget ut i verkligheten.

Vi vill börja med att tacka våra respondenter; Åse Berglund, Mikael Byhlin, Marie Holmberg, Lotte Karlefors, Bengt Mårtensson och Torbjörn Wenell. Utan era kloka och insiktsfulla svar hade denna uppsats inte varit möjlig. Ert engagemang och er vilja att vara oss behjälpliga har varit en stor källa till motivation under arbetet med uppsatsen. Vi vill även tacka våra handledare, Jan E Persson och Ulrika Westrup, för era goda råd och positiva inställning. Med dessa ord lämnar vi nu över till fortsatt läsning om förtroendeprocessen i temporära och heterogena projektgruppkonstellationer.

Tack!

Mikaela Andersson

Michèle Kugelberg

Sofia Lindqvist

## Sammanfattning

- Titel:** Förtroende i projektarbete – En inblick i det temporära och heterogena projektets förtroendeprocess
- Författare:** Mikaela Andersson, Michèle Kugelberg och Sofia Lindqvist
- Handledare:** Jan E Persson och Ulrika Westrup
- Syfte:** Genom empiriska studier ämnar denna uppsats skapa ett bidrag till den rådande forskning som idag finns på ämnet projektledarskap och gränsöverskridande arbete kopplat till förtroendeprocessen. Uppsatsens syfte är därmed att ge en klarare och mer verklighetsförankrad bild av förtroendeprocessen i arbetsformen projekt som ofta präglas av starkt uppgiftsfokus, heterogenitet och tidsbegränsning.
- Frågeställning:** Hur ser förtroendeprocessen i tillfälligt hopsatta och heterogena projektgrupper ut ur ett ledarskapsperspektiv samt vad krävs för att den ska fungera?
- Metod:** Uppsatsen baseras på expertintervjuer med erfarna projektledare samt på utvald teori på ämnena förtroende, projektarbete, ledarskap, gränsöverskridande arbete och projektledarskap. Den analysmetod som valts är den abduktiva ansatsen som låter tolkningsprocessen påverkas av både den studerade litteraturen och den insamlade empirin. Med denna metod är uppsatsen inte tänkt att skapa en konsulterande rapport utan att ge bild över fenomenet förtroendeprocess i projekt i praktiken i en akademisk form.
- Slutsatser:** Som ett första led i arbetet med förtroendeprocessen i projektgrupper tycks den faktiska *kompetensen* vara det mest grundläggande elementet. Genom att på ett kompetent sätt leverera tillfredställande resultat i tid, uppfylls en absolut förutsättning för att ett förtroende i projektgruppen ska kunna utvecklas. Som projektledare handlar kompetensen både om den professionella kompetensen och om att kunna se andras färdigheter samt att kunna samordna dessa. För att kunna lyckas med detta krävs en *lyhördhet* för andra i syfte att både visa uppskattning och att urskilja dolda ”skatter” bland medarbetarna. Heterogena projekts mångfald av färdigheter och personligheter kräver ett ledarskap som både är öppensinnat och anpassningsbart men samtidigt tydligt och principfast. Även denna *tydlighet* tycks vara något som förespråkas av samtliga intervjuade projektledare i sitt arbete med förtroende. Avslutningsvis tycks den typiska förtroendeprocessens kontextberoende vara starkt underordnat den temporära organisationens resultatfokus.
- Nyckelord:** Förtroende, Projektarbete, Ledarskap, Projektledarskap, Gränsöverskridande arbete.

<b>KAPITEL 1 – FÖRTROENDE - EN SAMHÄLLELIG GRUNDPELARE</b>	<b>1</b>
FLEXIBEL PROJEKTDYNAMIK ELLER LÄTTFOTAD KORTSIKTIGHET? _____	2
EFTERLYSES: EMPIRISK KUNSKAP OM FÖRTROENDE _____	3
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING _____	4
AVGRÄNSNING _____	4
DISPOSITION _____	5
<b>KAPITEL 2 - BAKOM KULISSERNA</b>	<b>7</b>
ANALYSMETOD _____	8
INTERVJUERNA _____	9
VILKA ÄR DE INTERVJUADE PROJEKTLEDARNA? _____	11
UPPDRAG: METODGRANSKNING _____	13
BIDRAG TILL FORSKNINGEN _____	14
<b>KAPITEL 3 – FÖRTROENDE OCH LEDARSKAP RIMMAR VÄL</b>	<b>15</b>
TRE FÖRTROENDESKAPANDE FAKTORER _____	16
FÖRTROENDE INOM GRUPPEN _____	18
FÖRTROENDE SOM KONTROLLMEKANISM? _____	19
VAD ÄR DET SOM GÖR EN CHEF TILL LEDARE? _____	20
MAKT... _____	20
...GENOM HÄNGIVENHET, DELEGERING OCH ACCEPTERANDE AV OLIKHETER _____	21
<b>KAPITEL 4 – DEN MODERNA ORGANISATIONSFORMEN</b>	<b>23</b>
TRADITIONELLT PROJEKTARBETE _____	24
TEAMET – EN FÖRUTSÄTTNING FÖR PROJEKT _____	25
ARBETE ÖVER GRÄNSER _____	26
KONFLIKTER OCH UTMANINGAR I GRUPPKONSTELLATIONER _____	27
<b>KAPITEL 5 – PROJEKTLEDARSKAP I TEORI OCH PRAKTIK</b>	<b>31</b>
FÖRTROENDE I VERKLIGHETEN _____	33
ARBETET MED KONTROLL OCH TILLSYN I PROJEKTARBETE _____	37
ENGAGEMANGETS BETYDELSE _____	38
NY KRAFT - NYA UTMANINGAR _____	40
SLUTSATS AV ANALYS _____	43
<b>KAPITEL 6 – EN DISKUSSION OM FRAMTIDENS FÖRTROENDE</b>	<b>45</b>
FÖRTROENDE I ETT VIDARE PERSPEKTIV _____	45
FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING _____	46

## KAPITEL 1 – Förtroende - en samhällelig grundpelare

---

*I detta inledande kapitel ges en försmak till vad denna uppsats kommer att göra en djupdykning i. Introduktionen har som ambition att ge en god grund för den fortsatta läsningen vilken utmynnar i den urskiljda problematiken och avslutningsvis den slutliga frågeställningen med det bakomliggande syftet. Med hopp om att intressera och engagera bjuder vi nu in till en uppsats om förtroendeprocessen i den temporära och tidsbegränsade arbetsformen projekt.*

---

I Abraham Maslows behovstrappa presenteras trygghet som ett av de mest grundläggande behov en människa har. Trygghet grundar sig i ett *förtroende* för sin omedelbara omgivning och utan denna skapas en osäkerhet som konsekvens. Förtroende är således en nödvändig förutsättning för att individer i ett samhälle ska kunna leva tillsammans<sup>1</sup>. Det är en grundläggande förutsättning för god tillväxt och högt välbefinnande. Ett samhälle där individer inte hyser förtroende för varandra präglas av osäkerhet och otrygghet, där människor kommer att lägga stora resurser på att kontrollera omgivningen i syfte att försäkra sig mot bedrägligt beteende.<sup>2</sup>

Ur ett samhällsperspektiv är således förtroende för individer och institutioner högst centralt eftersom avsaknaden av tilltro medför höga transaktionskostnader. Transaktionskostnaderna tenderar att ligga på närmare hälften av BNP i västvärlden. Genom att stärka förtroendet mellan individer och institutioner finns det med andra ord betydande kostnader att spara för samhället.<sup>3</sup> Förtroende är således inte endast en samhällsfråga utan även en viktig angelägenhet på företagsnivå. Ett lågt förtroende för företaget leder till försämrad konkurrenskraft och dåligt arbetsklimat vilket även kan bidra till sämre lönsamhet. Därför är det viktigt att upprätthålla och stärka förtroendet. För att förtroende ska kunna skapas krävs både en förståelse för vad det egentligen är och hur den *förtroendeskapande processen* ser ut.<sup>4</sup>

Förtroendet har en subjektiv karaktär som gör att det uppfattas olika beroende på person och situation, vilket har medfört att det finns en stor mängd definitioner av begreppet. En vanlig uppfattning är dock att det tar *lång tid* att bygga upp förtroende och att detta lättare

---

<sup>1</sup> Luhmann, (2005)

<sup>2</sup> Bergmash & Strid i Johansson et al. (2006) s. 172-173

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

byggs upp mellan människor med *liknande bakgrunder* och *värderingar*<sup>5</sup>. Naturliga likheter så som etnisk härkomst, kön och ålder kan underlätta den omedelbara förtroendeprocessen mellan nya bekantskaper då det i dessa möten finns uppenbara faktorer att relatera till. Förutom biologiska skillnader kan även professionsskillnader associeras med svårigheter i förtroendeprocessen<sup>6</sup>. Dessa skillnader kan skapa hinder i strävan efter effektivitet i grupper.

### ***Flexibel projektdynamik eller lättfotad kortsiktighet?***

Som en följd av uppfattningen om att projekt som organisationsform producerar bättre resultat än mer traditionella organisationsformer har läran om denna vuxit dramatiskt sedan 1960-talet.<sup>7</sup> Begreppet projekt har fått en enorm genomslagskraft och används ofta i tveksamma sammanhang då det förknippas med modernt tänkande och framåtanda. Även inom projektlitteraturen finns en mångfald av definitioner om vad projekt egentligen innebär. Detta kan ge ett brett spektrum att arbeta med men kan även bidra till förvirring. Exempelvis arbetar många branscher med projekt på rutin, däribland byggbranschen. Projektarbetsformens framväxt har till och med gett upphov till en egen typ av bransch; bemanningsbranschen.

Det moderna samhällets strukturomvandling från byråkrati och pyramider till nätverk och flexibilitet har skett jämsides med allt mer utbredd visstids- och projektanställning.<sup>8</sup> Dynamiskt och effektivt enligt många, men vari ligger problematiken? ”Nätverksliknande konstruktioner är mer lättfotade. De är lättare nedbrytbara och omdefinierbara än hierarkiska tillgångar.”<sup>9</sup> Den nya arbetsmiljön har lett till ett flackande från plats till plats som kan sägas urholka klassiska arbetsegenskaper såsom plikt känsla och pålitlighet<sup>10</sup> och luckrar upp det ömsesidiga förtroendet.<sup>11</sup>

Att det i dagens arbetsliv blir allt vanligare att organisera arbete i projektgrupper och självständiga team<sup>12</sup> ställer höga krav på etableringen av förtroende. Tvärprofessionella team, som har stora likheter med vad litteraturen kallar *gränsöverskridande arbete*, har omtalats som en resurs och en väg till framgång för organisationer. Arbetsgrupper med medlemmar från olika funktioner, avdelningar och organisationer formas med förväntningen om att denna

---

<sup>5</sup> Barber (1983) i Jones & George (1998) s. 532

<sup>6</sup> Triandis et al. (1965) i Webber (2001) s. 204

<sup>7</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 9

<sup>8</sup> Sennett (2000) s. 33-34

<sup>9</sup> Powell i Sennett (2000) s. 34

<sup>10</sup> Sennett (2000) s. 38

<sup>11</sup> Ibid. s. 44

<sup>12</sup> Mayer et. al (1995) s. 710

gränsöverskridning ska skapa mer innovation och kreativt tänkande.<sup>13</sup> Den största fördelen med tvärfunktionella team är att kompetens från olika områden och professioner kan samlas för att arbeta med ett specifikt projekt. Paradoxen med tvärfunktionella team är dock att denna sammanslagning av unika kompetenser som är tänkt att leda till framgång, även kan försvåra arbetsprestationer och effektiviteten då oliktankande människor ska komma till konsensus.<sup>14</sup> Huruvida heterogena arbetsgrupper generellt underlättar eller försvårar arbetet är svårt att säga, vad som står klart är dock att de utmaningar som organisationer och framtida ledare ställs inför idag kommer att fortsätta att växa och behovet av tvärfunktionella team kommer att öka<sup>15</sup>.

Pendlandet mellan olika tidsbegränsade projektkonstellationer i kombination med dessa konstellationers ofta heterogena karaktär väcker frågor kring just etableringen av förtroende i sådana grupper. I projektarbetsformens tidsbegränsning och heterogenitet och förtroendets långsiktighet och likatänkande ligger således den paradox som blivit grunden till problemformuleringen. Om förtroende tar lång tid att bygga upp och i regel byggs mellan människor med liknande bakgrunder och värderingar, hur ser då förtroendeprocessen egentligen ut i temporära och heterogena projektorganisationer. Hur arbetar projektledaren med denna process för att kunna leverera i tid och effektivt samordna olika kompetenser? Finns det en motsättning i att förtroende generellt uppfattas som en tidskrävande process samt att detta i regel skapas mellan likatänkande och projektets temporära och heterogena form?

### ***EFTERLYSES: Empirisk kunskap om förtroende***

En tydlig röd tråd som upptäckts i den litteratur som studerats inför denna uppsats är att det finns en efterfrågan och ett behov av empiriska studier gällande projektledarskap med anknytning till förtroendeprocessen. Det faktum att mjukare värden, som kan skapa ett sammanhang kring siffror och resultat<sup>16</sup>, har fått en allt större betydelse i olika företagsanalyser kan ha påverkat efterfrågan på fler studier i ämnet förtroende, ”Trust remains an under-theorized, under-researched, and therefore, poorly understood phenomenon”.<sup>17</sup>

Ytterligare ett ämnesområde som berörs i denna uppsats är det gränsöverskridande arbetet som tidigare bland annat behandlats av Jan E Persson och Ulrika Westrup<sup>18</sup>, som även

---

<sup>13</sup> Jackson et. al. (1995) i Webber (2002) s. 201

<sup>14</sup> Northcraft et. al (1995) & Parker (1994) i Webber (2002) s. 201

<sup>15</sup> Cohen & Bailey (1997); Griffin & Hauser (1996) i Webber (2002) s. 202

<sup>16</sup> Nilsson et al, (2002) s. 19

<sup>17</sup> Child i Curall & Inkpen, (2000), s. 479

<sup>18</sup> Persson & Westrup (2007)

nämner kunskapsbegränsningarna i det gränsöverskridande arbetets utmaningar.<sup>19</sup> Med en ambition att utveckla studier kring det gränsöverskridande arbetet har vi urskiljt och dragit paralleller till projektledarskapet, med motiveringen att dessa forskningsområden har mycket att lära av varandra. Med projektledningens mångåriga etablering inom både litteraturen och företagsvärlden kan dennes effektivitet och målfokusering bidra till redan befintlig kunskap på ämnet gränsöverskridande arbete.

## **Syfte och frågeställning**

Genom empiriska studier ämnar vi skapa ett bidrag till den rådande forskning som idag finns på ämnet projektledarskap och gränsöverskridande arbete kopplat till förtroendeprocessen. Uppsatsens syfte är därmed att ge en klarare och mer verklighetsförankrad bild av förtroendeprocessen i arbetsformen projekt som ofta präglas av starkt uppgiftsfokus, heterogenitet och tidsbegränsning, varmed vår frågeställning har utmynnat i:

*Hur ser förtroendeprocessen i tillfälligt hopsatta och heterogena projektgrupper ut ur ett ledarskapsperspektiv samt vad krävs för att denna process ska fungera?*

## **Avgränsning**

Förtroende är ett begrepp som används för att beskriva mellanmännsliga relationer inom ett flertal discipliner. Denna uppsats kommer emellertid endast att fokusera på det professionella förtroendet som uppstår i arbetssituationer, närmare bestämt temporära och heterogena sådana. Begreppet kommer dock att sättas in i ett vidare perspektiv för att ge en bakgrund till dess betydelse för människors interagerande i projektgrupper. Förtroende kommer även att studeras ur ett *ledarskapsperspektiv* där de intervjuade projektledarnas uppfattning av förtroendeprocessen ligger till grund för analysen och slutligen slutsatserna. Detta perspektiv beaktar emellertid inte endast arbetet med förtroendet mellan ledaren och medarbetaren. Förtroendeprocessen studeras istället som en helhet där ledarens perspektiv på förtroendet i det övergripande projektarbetet tas i beaktande.

Även inom ämnet gränsöverskridande arbete finns avgränsningar att göra i form av intern respektive extern gränsöverskridande verksamhet. Det internt gränsöverskridande arbetet handlar om inomorganisatoriskt samarbete mellan avdelningar, medan det externt gränsöverskridande arbetet handlar om utomorganisatoriska och professionsöverskridande

---

<sup>19</sup> Persson & Westrup (2007)



projektkonstellationer.<sup>20</sup> I uppsatsen kommer fokus att ligga på det externt gränsöverskridande arbetet för att lyfta fram den utmaning som ligger i att skapa förtroende i externa samarbeten som ofta präglas av stark heterogenitet.

## ***Disposition***

Denna uppsats utgår främst ifrån teorier på ämnena förtroende, ledarskap och projektarbete. I likhet med många andra uppsatser inleds även denna med en inledning som följs av en beskrivning av den metodik som arbetet baserats på i kapitel två. För att skapa ett så läsvänligt upplägg som möjligt följer sedan två strikt teoretiska delar. Uppsatsens tredje kapitel behandlar ämnena förtroende och ledarskap och det fjärde kapitlet skildrar projekt och det gränsöverskridande arbetet. Denna ordning har valts då uppsatsen behandlar förtroende och ledarskap *tillämpat på* projekt och gränsöverskridande arbete. Det femte kapitlet har ett kombinerat upplägg vilket inleds med ett stycke som behandlar projektledarskap för att ge en teoretisk bakgrund till den verklighet som sedan presenteras i empirin. Därefter följer den del av arbetet då vi tillämpar all teori på det insamlade empiriska materialet i en analys. Uppsatsen avslutas i kapitel sex med en sammanfattning av slutsatser och en diskussion kring dessa i ett vidare sammanhang. I denna avslutande del kommer även förslag på fortsatt forskning att presenteras.

---

<sup>20</sup> Persson & Westrup (2007), s. 11-12

INLEDNING	<b>KAPITEL 1</b> Förtroende - en samhällelig grundpelare	Denna inledning ämnar ge en försmak till ämnet uppsatsen handlar om.
METOD	<b>KAPITEL 2</b> Bakom kulisserna	I detta avsnitt presenteras, motiveras och granskas uppsatsens tillvägagångssätt.
TEORI	<b>KAPITEL 3</b> Förtroende och ledarskap rimmar väl	Detta kapitel inleds med att beskriva förtroendets betydelse i arbetslivet, vilket efterföljs av en skildring av förtroendeskapaande faktorer.
TEORI	<b>KAPITEL 4</b> Den moderna organisationsformen	Här presenteras teorier kring projektarbetsformen och teamets roll för projektet. Även det gränsöverskridande arbetet introduceras i detta kapitel.
TEORI	<b>KAPITEL 5</b> Projektledarskap i teori och praktik	I detta kapitel ställs det empiriska materialet i relation till den teoretiska grund som lagts i tidigare kapitel. Detta kapitel inleds även med en teoretisk bakgrund till begreppet projektledare.
EMPIRI		
ANALYS		
DISKUSSION	<b>KAPITEL 6</b> En diskussion om framtidens förtroende	I detta kapitel diskuteras de slutsatser som dragits i ett vidare perspektiv. Vidare ges förslag på framtida forskning.

## KAPITEL 2 - Bakom kulisserna

---

*I detta avsnitt kommer uppsatsens tillvägagångssätt presenteras, motiveras och granskas. Först introduceras och motiveras valet av den övergripande metoden, följt av en presentation av de respondenter som intervjuats för denna uppsats samt den intervjumetodik som använts. Kritik mot det valda tillvägagångssättet löper parallellt genom kapitlet med tonvikt i den avslutande delen. Kapitlet avslutas med en kort reflektion kring den valda litteraturen samt en förklaring till vad uppsatsen ämnar bidra med.*

---

I litteraturen kring förtroende efterlyses fler kvalitativa studier då många av de befintliga studierna helt bygger på teoretiska antaganden eller casestudier. I vetenskapliga studier som helt grundar sig i teoretiska antaganden kan det finnas en risk för en förenkling av ett komplext fenomen och ett resultat som hamnar en bit ifrån verkligheten. Även många av de undersökningar som genomförts om förtroende är teoretiska utredningar snarare än empiriska studier<sup>21</sup>.

I det inledande stadiet av en uppsats finns alltid en diskussion kring vilken metod som ska användas för att på bästa sätt försöka fånga ett visst fenomen. Huruvida tillvägagångssättet bör präglas av kvantitativa eller kvalitativa studier är en situationsrelaterad fråga<sup>22</sup>. I vissa fall kan uppfångandet av den breda massans åsikter ge tyngd åt studien medan det i andra fall är mer lämpligt med en mer djupgående studie – allt beror på frågeställningen. För denna undersökning anser vi att kvalitativa studier är det mest lämpliga eftersom undersökningen främjas av att grundas på material som ger en mer djupgående inblick i ämnet, men som baseras på information från färre antal informanter<sup>23</sup>.

Som empirisk grund till vår analys har vi därför valt att göra sex kvalitativa *expertintervjuer*. Vi ämnar att, genom den kvalitativa intervjuens mer djupgående natur, försöka fånga hur respondenterna uppfattar sin omvärld och ett visst fenomen<sup>24</sup> - i detta fall hur de skapar förtroende i sina temporära och mångfacetterade projektgrupper. Förtroende är ett centralt begrepp i uppsatsen, men även ett begrepp som kan vara svårt att klä i ord då innebörden ofta är relativ, subjektiv och kontextberoende. Detta begrepps karaktär gör det därmed mer lämpligt att studera genom att föra ett strukturerat samtal om fenomenet eller som

---

<sup>21</sup> Pettersson (1999) s. 32

<sup>22</sup> Gummesson (2000) s. 3

<sup>23</sup> Denscombe (2000) s. 132

<sup>24</sup> Kvale (1997) s. 9

Steinar Kvale<sup>25</sup> uttrycker det; ”det handlar inte längre om att kvantifiera objektiv data utan om att tolka meningsfulla relationer”<sup>26</sup>. Evert Gummesson<sup>27</sup> menar att bland de metoder som finns tillgängliga för den traditionella forskaren är kvalitativa (informella) intervjuer och observationer de mest framgångsrika när det kommer till att studera processer<sup>28</sup>. Genom att samtala om ämnet ämnar vi ta del av respondenternas medvetna, och kanske omedvetna, kunskaper och erfarenheter. Som intervjuare är det därför viktigt att både uppmärksamma det som uttryckligen sägs och det som endast kan läsas mellan raderna.<sup>29</sup>

Att samla in empiriskt material genom intervjuer har många fördelar och passar sig väl för denna uppsats eftersom vi strävar efter att samla in djupgående data som grundas på respondenternas insikter och kunskaper. Till nackdelarna hör dock att det är svårt att uppnå objektivitet eftersom intervjuaren och kontexten inverkar på resultatet vilket kan ha en ofördelaktig effekt på tillförlitligheten. Intervjuns direktkontakt gör emellertid att informationen kan kontrolleras vad gäller riktighet och relevans under tiden som den samlas in vilket ger den validitet.<sup>30</sup>

## ***Analysmetod***

Den analysmetod som valts är en blandning av det *induktiva* respektive det *deduktiva* angreppssättet där vi låtit tolkningsprocessen påverkas av både den studerade litteraturen och den insamlade erfarenheten. Denna kombination kallas för en *abduktiv* ansats vilket innebär att forskaren inte låser sig till ett strikt deduktivt eller induktivt förhållningssätt. Den typiskt abduktiva ansatsen handlar om att utveckla teorin på ett ämne genom att formulera preliminära antaganden utifrån enskilda fall och sedan testa dessa på nya fall och på så sätt utveckla teorin.<sup>31</sup>

Innan intervjuerna med projektledarna studerades en stor mängd litteraturer som angriper de valda ämnesområdena på olika sätt. Med denna litterära bakgrund hade vi delvis en föreställning om förtroende, ledarskap och projektarbete som begrepp, men däremot inte om dessa i relation till varandra. Vår metod kan således inte sägas vara strikt abduktiv men vår tidigare kunskap kring de ämnen vi berör har sannolikt färgat våra möten med projektledarna och sedan ställts i relation till teori, vilket är typiskt för den abduktiva ansatsen. Vid intervjuerna, som syftade till att fånga erfarenheter kring förtroendeprocessen,

---

<sup>25</sup> Kvale (1997) s. 17

<sup>26</sup> Kvale (1997) s. 17

<sup>27</sup> Gummesson (2000)

<sup>28</sup> Gummesson (2000) s. 35

<sup>29</sup> Gummesson (2000) s. 130

<sup>30</sup> Descombe (2000) s. 161-163

<sup>31</sup> Patel & Davidson (2003) s. 24-25

framkom data som både stödjer och motsäger den studerade litteraturen och nya infallsvinklar blev aktuella.

## Intervjuerna

Innan vi tog kontakt med respondenterna försäkrade vi oss om att vara inlästa på ämnet och hade därmed skaffat oss en förkunskap i ämnet. Denna förkunskap, eller *förförståelse*, är en kritisk variabel och utmaning i arbetet med den kvalitativa metoden. Enligt Gummesson kan en något bristfällig erfarenhet av det valda studieobjektets vardag bidra till en minskad praktisk förförståelse för, men även en mindre fördomsfull inställning till, den situation och omgivning denna arbetar i.<sup>32</sup> Då samtliga författare till denna uppsats har bristfällig erfarenhet inom området projektarbete och tvärfunktionellt arbetet kan det anses finnas en liten förförståelse för hur dessa arbetssätt fungerar i praktiken. De teorier och modeller som går att läsa sig till blir således den förförståelse denna uppsats grundar sig i. *Förståelsen* för ett fenomen kommer, enligt Gummesson, när resultatet produceras och den akademiska teorikaraktäriserade världen möter den praktiska verkligheten – själva outputen.<sup>33</sup> Problematiken kan därmed ligga i att en liten förförståelse för ett studieobjekts situation kan påverka huruvida arbetet endast tangerar ett fenomen utan någon djupare förståelse. En förförståelse för ett projektarbete kan emellertid anses ha inhämtats från de egna erfarenheterna av en mängd olika gruppkonstellationer under studieåren.

Samtliga av de genomförda intervjuerna har varit av semistrukturerad karaktär där en på förhand upprättad frågeguide<sup>34</sup> har använts som stöd. Dessa frågor har inspirerats från en frågeguide som använts vid en annan magisteruppsats inom ett snarlikt ämne<sup>35</sup>. För att försöka skapa ett samtal och en berättelse om erfarenheter inom ämnet har frågorna utformats på ett så öppet och diskussionsvänligt sätt som möjligt. Genom att ha en frågeguide kan den som intervjuar lättare kontrollera intervjun och hålla respondenten inom ramarna för ämnet. Samtidigt är det viktigt att kunna frångå dessa ramar under intervjuens gång och göra förändringar både i frågornas formulering och ordningsföljd.<sup>36</sup> Frågorna skickades till respondenterna i förväg med motiveringen att lite betänketid skulle underlätta ett resonemang kring det, för många, diffusa och svårdefinierade begreppet förtroende. Respondenterna informerades samtidigt om att intervjuerna skulle beräknas ta ungefär en timme till en och en

---

<sup>32</sup> Gummesson (2000) kap. 3

<sup>33</sup> Ibid. s. 15-16

<sup>34</sup> Bilaga 1

<sup>35</sup> Reje & Ölander (2003) s. 90-91

<sup>36</sup> Kvale (1997) s. 117

halv, vilket var väl tilltaget. Detta gjordes i syfte att underlätta respondenternas planering och för att göra det lättare för oss som intervjuare att få så uttömmande svar som möjligt utan att respondenterna kände sig tidspressade. Upptagna människor känner sig även sällan tillfreds med att endast höra att intervjun tar så lång tid som behövs utan bör få reda på en överenskommen tidslängd<sup>37</sup>.

Då vi ville minska risken för att något skulle missuppfattas eller förbises har samtliga av de utförda intervjuerna, efter respondenternas godkännande, spelats in. Dessa har sedan lyssnats igenom ännu en gång och skrivits ner omgående efter intervjutillfället. Det bör påpekas att det inte har gjorts en regelmässig transkribering då vi valt att fokusera på själva essensen i det som sagts, vilket enklast görs via genomlyssning och sammanfattning av intervjuerna i efterhand. Sammanfattningarna av intervjuerna är dock tack vare inspelningarna grundligt utförda och ger en god bild av det förda samtalet. Ytterligare en åtgärd som vidtagits för att undvika att något förbises är hela gruppens närvaro vid intervjuerna, med undantag av telefonintervjun med Torbjörn Wenell, under vilken en av gruppmedlemmarna var bortrest. Anteckningar har förts av samtliga medverkande gruppmedlemmar vid intervjuerna, där även mimik och kroppsspråk har observerats och tolkats vid de personliga intervjuerna.

Då projekt är en intensiv och tidspressad arbetsform har det i vissa fall varit svårt att hitta en lucka i respondenternas schema och då har telefonintervjuer varit ett medel för att hantera detta. Tre av intervjuerna har därför genomförts via telefon medan den andra hälften av intervjuerna gjorts ansikte mot ansikte och främst ägt rum i respondenternas respektive arbetsmiljö. De respondenter som intervjuades via telefon var Torbjörn Wenell, Mikael Byhlin samt Åse Berglund. Denna uppdelning passade respondenterna bäst då deras scheman ofta är fullbokade. Dessutom fanns det en tidsmässig poäng även för oss att både göra intervjuer ansikte mot ansikte och per telefon. Intervjuer som utförs ansikte mot ansikte kan sägas ge bättre och mer exakt data än telefonintervjuer, men det finns även underlag som pekar på att människor är lika uppriktiga och ärliga vid telefonintervjuer som vid intervjuer som utförs ansikte mot ansikte.<sup>38</sup>

De intervjuer som utförts ansikte mot ansikte har ägt rum på Bengt Mårtenssons kontor i Parkfasts lokaler i Arlööv. Intervjun med Marie Holmberg ägde rum i ett konferensrum i Malmö Turism lokaler i Malmö. Både dessa platser lämpade sig väl för intervjuerna eftersom vi kunde sitta ostörda och avskilt vilket underlättade att höra vad respondenterna sade samt

---

<sup>37</sup> Denscombe (2000) s. 143

<sup>38</sup> Ibid. s. 16

ljudupptagningens kvalitet<sup>39</sup>. Intervjun med Lotte Karlefors ägde rum på offentlig mark på ett café i Helsingborg, vilket kan ha inverkat på hennes vilja att beröra känsliga ämnen. Det inverkade även på ljudinspelningens kvalitet eftersom bakgrundssorlet gjorde det svårare att höra vad som sades på inspelningen vilket försvårade genomlysningen och gjorde att den tog längre tid än de övriga.

## Vilka är de intervjuade projektledarna?

Det medvetna valet att i denna uppsats främst fokusera på projektledare inom eventbranschen har gjorts då dessa projekt ofta inte präglas av rutin utan av ett visst mått av unikheter och mångfald. Orsaken till valet att undersöka mer unika och heterogena gruppkonstellationer är att förtroendeprocessen i dessa konstellationer blir komplex. I projektkonstellationer där uppgiften och gruppens medlemmar är återkommande och snarlika kan förtroendeprocessen mer tänkas likna den kontinuerliga process som äger rum i mer varaktiga organisationsstrukturer.

För att kunna fånga ett verkligt fenomen krävs goda och informativa källor och en tillgång till verkligheten, något som enligt Gummesson inte alltid är så lätt att få tag i<sup>40</sup>. Utan en god insikt i den praktiska världen kan det bli svårt att analysera och dra slutsatser. Ett sämre utfall av praktisk kunskap leder till en dålig teoretisk slutsats – ”garbage in, garbage out”.<sup>41</sup> För att försöka få så grundlig information om det valda ämnet som möjligt har respondenterna valts med tanke på deras intresse för uppgiften och deras mångåriga erfarenhet. Generellt sett har samtliga av de kontaktade varit intresserade och villiga att vara behjälpliga och därmed har tillgången till deras verklighet inte upplevts som besvärlig. Förhoppningsvis har respondenterna upplevt intervjun positivt och kanske som ett sätt att göra egna omedvetna tankar mer medvetna<sup>42</sup>. Självklart innebär en insyn i sex projektledares arbete inte en allmängiltig bild av projektledarskapet och förtroendeprocessen, men deras sammanlagda gedigna erfarenheter kan ändå ses som ett bidrag till forskningen inom ämnet.

De valda respondenterna består av sex personer varav tre är män och tre är kvinnor. Samtliga respondenter har en lång yrkesbana bakom sig vilket har betydelse både för den professionella och personliga livserfarenheten. Respondenternas yrkesmässiga livsbana och nuvarande positioner är väldigt varierande, vilket vi anser skapar tyngd hos respondenterna och en relevans för uppsatsens syfte.

---

<sup>39</sup> Denscombe (2000) s. 143

<sup>40</sup> Gummesson (2000) kap 2

<sup>41</sup> Ibid. s. 14

<sup>42</sup> Kvale (1997) s. 39

Vi fick kontakt med Bengt Mårtensson genom en av uppsatsförfattarnas kontakter på eventbyrå PR Event, som i sin tur rekommenderade oss att ta kontakt med Mårtensson. Mårtensson började sin karriär inom livsmedelsindustrin och studerade sedan beteendevetenskap och ekonomi i Lund. Studierna inom beteendevetenskap ledde till arbete inom rekrytering för bland annat rederibranschen och Findus. Mårtensson har även varit egen företagare inom eventbranschen som konsult med inriktning på musik. Sedan två år tillbaka arbetar Mårtensson som Food and Beverage Manager för Parkfast Arena AB.

Torbjörn Wenell kom vi i kontakt med under uppsatsen teoriinsamling via den bok i ämnet projekt som han författat. Wenell driver idag tillsammans med sin fru konsultföretaget Projektkultur. Han har själv inte arbetat som projektledare men har som konsult hjälpt och coachat många andra företag och deras projektledare. Wenell har bland annat tagit fram en metod för validering av projektledare. Bland annat finns varumärken som Saab och Losec på listan över vilka Wenell har arbetat med och just nu är han aktiv i ett utvecklingsprojekt för Sandvik. Wenell har även en sekreterarpost i Projektakademien.

Marie Holmberg var den första vi kom att tänka på i arbetet med att få tag i respondenter då alla i gruppen kommit i kontakt med henne via en gästföreläsning under en kurs i projektledning. Holmberg påbörjade sin karriär som guidande flygvärdinna och fortsatte sedan med att utbilda sig till undersköterska. Hon har även arbetade inom rederibranschen och SJ:s färjetrafik där hon så småningom fick en post som terminalchef i Trelleborg samt för Scandlines i Helsingborg. Parallellt med detta arbete utbildade Holmberg sig till informatör och fick sedan en tjänst som marknadsansvarig för Malmö Turism. Marie Holmberg har även arbetat i och varit projektledare för en rad olika projekt, däribland en av deltävlingarna i seglartävlingen Americas Cup som anordnades i Malmö 2005.

Mikael Byhlin fick vi först kontakt med när han gästföreläste under näringslivsdagen Agora på Campus i Helsingborg under våren 2008. Byhlin har arbetat inom eventbranschen i ungefär sju år, med ett undantag för en kortare tid på Aftonbladet som marknadschef för deras gratistidning. Byhlin har främst arbetat med eventprojekt och har deltagit i events av varierande storlek och slag, alltifrån musikevents till roadshows och interna företagsevents. Idag arbetar Byhlin som Senior Account Manager för eventbyrå PS Communications i Stockholm.

Vår näst sista respondent, Åse Berglund, var det Torbjörn Wenell som gav oss rådet att kontakta. Hon har nämligen nyligen blivit utnämnd till Årets Projektledare 2007 av Projektakademien. I motiveringen till detta pris fanns bland annat att Berglund ”visat en



övertygande förmåga att leda ett mångfacetterat nätverksprojekt”<sup>43</sup>. Berglund har arbetat med allt från korta små projekt, både resursmässigt och tidsmässigt, på en till två månader till större projekt som sträckt sig över två till tre år. Hon har även arbetat mycket med kulturprojekt, där de två största har varit jubileerna för Heliga Birgitta och Carl von Linné.

Efter ett tips från en vän som arbetat tillsammans med Lotte Karlefors under Helsingborgsfestivalen valde vi att kontakta henne. Karlefors arbetade ett flertal år inom mode och klädbranschen som präglas av mycket färg, form och skapande. Vid 28 års ålder valde Karlefors att byta inriktning och startade tillsammans med en vän en trädgårdskurs som så småningom blev väldigt framgångsrik. Detta blev inkörsporren till Sofiero som blev Karlefors arbetsplats i många år och som innebar många kreativa projekt där hon var projektledare. Idag arbetar Karlefors som projektledare för Framtidskommittén för Helsingborg Stad.

### ***Uppdrag: Metodgranskning***

Då vi använt oss av en kvalitativ metod där vi genom samtal med respondenterna har försökt sätta ord på *deras* uppfattningar och erfarenheter kan det tänkas att ett samtal med andra projektledare hade gett andra svar. Genom att välja en jämn könsfördelning och respondenter med stor erfarenhet görs emellertid ett försök att skapa jämvikt och bredd i intervjuerna. Viktigt att påpeka är dock att uppsatsen inte kommer att fokusera på huruvida svaren mellan de olika könen skiljer sig åt, icke desto mindre kan det te sig så att män och kvinnor ser på saker och ting på olika sätt, varför det är relevant att låta båda komma till tals.

Förtroende är som tidigare nämnt ett svårtolkat och svårdefinierat begrepp. Trots att vi försökt underlätta denna problematik genom att samtala om ämnet samt att i förväg skicka frågorna kan begreppet för många fortfarande vara svårt att beskriva. Det faktum att vi skickade frågorna i förväg kan även ha inverkat på respondenternas spontanitet vad gäller svaren.

Flertalet respondenter nämnde vid intervjun ett antal namngivna exempel som de inte ville skulle tas med i uppsatsen, något som naturligtvis respekterats. Vetskapen om att intervjuerna spelats in kan även det ha inverkat på deras sätt att uttrycka sig vid intervjun, då detta kan verka hämmande för respondentens uppfattning om att kunna uttrycka sig fritt.

De källor av teoretisk karaktär som har använts som underlag för denna uppsats behandlar främst förtroende, ledarskap och projektarbete. Då det valda ämnet grundar sig i att det finns ett forskningsglapp har teorier från olika discipliner, så som humaniora och

---

<sup>43</sup> Projektakademiens hemsida 2008-05-12

management använts, i kombination med en kvalitativ studie av projektledarnas uppfattning om förtroende i projektgrupper. Litteratur från andra discipliner och institutioner kan innebära att dessa utgår från andra perspektiv och bakgrunder, vilket kan ha färgat och påverka våra slutsatser. Dessa olika utgångspunkter kan emellertid innebära en komplettering och en vidare överblick över fenomenet förtroende som påverkar samhällets alla plan.

### ***Bidrag till forskningen***

Uppsatsens syfte, som formulerats i det inledande kapitlet, är att bidra med mer kunskap inom området förtroendeprocessen i temporära och heterogena projektkonstellationer. Vi är medvetna om att den bristande egna praktiska erfarenheten inom ämnet projektarbete och har insikt i den verkliga världens komplexitet. Syftet och ambitionen är således inte att bidra med en konsulterande rapport utan att ge en mer klar och tydlig bild över förtroendeprocessen i praktiken, om än i akademisk form. Ambitionen är att uppsatsens akademiska form ska underlätta att fånga upp ett svårfångat fenomen och sätta det på pränt, vilket i sin tur kan hjälpa praktiskt verksamma projektledare att bättre förstå och bli varse om förtroendeprocessen i tvärprofessionella projekt. Bristen på erfarenhet av projektarbete i arbetslivet behöver dock inte vara helt av ondo då denna kan innebära en mer öppen och betraktande inställning till ett, för involverade, kanske självklart fenomen.

## KAPITEL 3 – Förtroende och ledarskap rimmar väl

---

*Förtroende är en viktig del av samhället, men även ett fenomen som ofta tas för givet så länge det fungerar. Detta kapitel kommer att inledas med förtroendets betydelse i arbetslivet samt en definition av begreppet. Vidare kommer förtroendeskapande faktorer, i ett större sammanhang, att presenteras vilket utmynnar i på vilket sätt en chef kan få förtroende och därigenom bli en legitim ledare.*

---

De flesta typer av mellanmänskliga relationer gynnas av att parterna har förtroende för varandra, så även i arbetslivet. Att arbeta tillsammans innefattar ofta att de involverade blir beroende av varandra på olika sätt för att kunna utföra och fullborda sina personliga och organisatoriska mål.<sup>44</sup> Visst kan många relationer fungera även utan att det existerar någon form av förtroende mellan parterna, men det finns mycket positivt att hämta ur en relation som präglas av tillit och förtroende eftersom det helt enkelt ofta går snabbare att fatta beslut, då parterna inte i lika stor grad behöver ägna energi till att oroa sig för om saker ska bli gjorda eller inte. Saknas förtroende måste mer tid och resurser läggas på att försöka övertyga varandra. Många studier visar hur *mödösamt* och *tidskrävande* det är att bygga upp förtroende och hur snabbt det kan raseras samt hur det nästan är omöjligt att få tillbaka förtroendet när det väl är förlorat<sup>45</sup>.

Många är de författare och forskare som genom åren försökt avgränsa och definiera begreppet förtroende. Undersökningar och analyser av förtroende på organisationsnivå har visat sig vara problematiska på grund av ett flertal faktorer. Det har bland annat funnits problem med att definiera själva begreppet förtroende på ett klart och entydigt sätt. Det har även funnits en förvirring kring vad som föregår förtroende samt vilka konsekvenserna och resultaten är. Ytterligare en problematik rör uppmärksammandet av både den som ger och den som får förtroende på en och samma gång.<sup>46</sup> Begreppet förtroende kan definieras på flera sätt men när det kommer till litteratur inom organisationsteori verkar det som om Roger C. Mayer, David F. Shoorman och James H. Davis<sup>47</sup> definition är den mest använda.

---

<sup>44</sup> Mayer et. al (1995) s. 710

<sup>45</sup> Sylwan (2005) s. 83

<sup>46</sup> Mayer et. al (1995) s. 709

<sup>47</sup> Ibid.

“Trust /.../ is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor and control that other part.”<sup>48</sup>

Att visa förtroende för någon innebär således i stora drag att utsätta sig för en *risk* och att göra sig sårbar. Det måste mer eller mindre stå något på spel och det måste även finnas en annan part att göra sig sårbar inför för att det ska kunna klassas som förtroende. Även om risktagandets form är beroende av situationen så påverkar andelen förtroende i relationen parternas villighet att ta en risk. Desto större förtroende en individ har för någon annan, desto större risk är denne beredd att ta i relationen och göra sig sårbar.<sup>49</sup> I litteraturen finns en uppsjö av faktorer som sägs påverka förtroendet men det verkar som om tre karaktärsdrag är de mest framstående.

### **Tre förtroendeskapande faktorer**

Vissa forskare fokuserar på vilka egenskaper en individ bör ha för att förtroende ska kunna utvecklas. Murray C. Clark och Roy L. Payne<sup>50</sup> belyser i sin undersökning av underordnades förtroende för sina chefer egenskaper som integritet, kompetens, ett konsekvent beteende, lojalitet, öppenhet och visad respekt.<sup>51</sup> Mayer, Shoorman och Davis gör i sin artikel en sammanställning av en rad faktorer som forskare anser föregår förtroende. De menar att en individs trovärdighet framförallt baseras på tre karaktärsdrag; *förmåga* (ability), *välvilja* (benevolence) och *integritet* (integrity). Förmåga är den kompetens och skicklighet som en individ besitter inom ett visst område, till exempel ekonomi. Individen kan emellertid ha liten erfarenhet och träning inom ett annat område, låt säga marknadsföring. Även om individen blir betrodd med att sköta bokföringen innebär det inte att den tillåts utforma marknadsföringskampanjer. Förmågan är således områdesspecifik eftersom det förtroende en individ får för att genomföra en viss uppgift är kopplat till dennes specifika kompetensområde.<sup>52</sup>

Ett flertal andra forskare har genom åren diskuterat snarlika begrepp för att beskriva vad som påverkar huruvida ett förtroende utvecklas. Även om vissa, precis som Mayer et. al, anser att förmåga är en väsentlig beståndsdel av förtroende har andra synonymer använts i litteraturen. Bland annat har ord som *kompetens* och *uppfattad expertis* använts för att

---

<sup>48</sup> Mayer et. al (1995) s. 712

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Clark & Payne (1997)

<sup>51</sup> Ibid. s. 208

<sup>52</sup> Mayer et. al. (1995) s. 717

identifiera kritiska karaktärsdrag hos individer som erhåller förtroende. Likaså har expertkunskaper omtalats som en faktor som leder till förtroende. Det finns en mångfald av begrepp som i stora drag påminner om det som Mayer et. al har valt att benämna förmåga. Dessa olika begrepp belyser dock samtliga den uppgifts- och situationsspecifika koppling som finns mellan förmåga och förtroende.<sup>53</sup>

Det andra karaktärsdraget som påverkar hur stort förtroende en individ ges är välvilja och det är i forskningen vanligt att använda sig av begrepp som i någon form kan kopplas till välvilja. Välvilja betecknas här som till vilken grad förtroendetagaren är benägen att visa vänlighet gentemot förtroendegivaren. Förtroende, eller snarare pålitlighet, har även diskuterats i samband med förtroendetagarens benägenhet att ljuga vilket stämmer överens med den roll vänlighet har i en förtroenderelation. En hög grad av vänlighet i en relation omvänt kan nämligen relateras till en låg benägenhet att ljuga. Ett förtroende för en ledare anses till viss del vara influerat av i vilken grad ledaren anpassar sitt beteende till medarbetarnas behov och önskemål.<sup>54</sup>

Relationen mellan integritet och förtroende baseras på förtroendegivarens uppfattning om att förtroendetagaren håller fast vid principer som förtroendegivaren finner acceptabla<sup>55</sup>. Att följa vissa principer visar således på personlig integritet. Om dessa principer däremot inte anses acceptabla och inte stämmer överens med förtroendegivarens skulle förtroendetagaren inte anses ha integritet<sup>56</sup>. Faktorer som påverkar en individs integritet är att denne är konsekvent i sitt handlande, att andra talar gott om honom eller henne samt att individens handlande överensstämmer med vad denne har lovat. När en individs trovärdighet ska bedömas är det dock snarare den uppfattade nivån av integritet som är central snarare än hur den har formats och vilka faktorer som ligger bakom.<sup>57</sup>

Förmåga, vänlighet och integritet anses alla vara viktiga bakomliggande faktorer till varför en individ erhåller förtroende. Dessa tre faktorer kan variera oberoende av varandra, med detta menas dock inte att det inte finns ett samband mellan dem, endast att de går att särskilja. Att en individ anses ha en stor andel av en av de tre faktorerna betyder inte automatiskt att förtroendet för personen i fråga är högt. Om individen har hög integritet men en låg förmåga är detta inte nog för att ett djupt förtroende ska utvecklas. Därför är det möjligt att en uppfattad brist av någon av de tre faktorerna hos en individ kan försvaga förtroendet för

---

<sup>53</sup> Mayer et. al. (1995) s. 717-718

<sup>54</sup> Ibid. s. 719

<sup>55</sup> Mayer et. al. (1995) s. 719

<sup>56</sup> McFall (1987) i Mayer et. al. (1995) s. 719

<sup>57</sup> Mayer et. al. (1995) s. 719-720.

denne. Graden av förtroende är även beroende av förtroendegivarens personliga benägenhet att lita på en individ och ge denne förtroende.<sup>58</sup> Givetvis finns det även andra faktorer i omgivning som spelar in på om förtroende kan skapas mellan individer.

### ***Förtroende inom gruppen***

Faktorerna som påverkar förtroende har olika betydelse beroende på vilken fas relationen mellan förtroendegivaren och förtroendetagaren befinner sig i. Mayer et. al menar att i relationens början kan förtroendegivaren till stor del skaffa sig information om en individs integritet genom andra personer och observationer utan att vara tvungen att interagera med individen i fråga. När relationen sedan utvecklas och parterna interagerar kan förtroendegivaren skapa sig en egen uppfattning om förtroendetagarens vänlighet och den påverkan som vänlighet har på förtroende i relationen kan utvecklas.<sup>59</sup> Den grad av förtroende som ges i en relation är emellertid inte endast beroende av de tre faktorerna förmåga, välvilja och integritet utan påverkas även av den *kontext* som parterna befinner sig i. Olika situationer, sammanhang, maktbalansen i relationen samt den uppfattade risken är alla kontextspecifika faktorer som påverkar förtroende. Förtroendegivarens uppfattning och tolkning av den kontext som relationens utspelar sig i påverkar således både behovet av förtroende och hur stor tillit som utvecklas mellan parterna.<sup>60</sup>

Förtroende är även beroende av vilka *förväntningar* parterna har på varandra i en relation och om dessa uppfylls eller ej. Betoningen ligger på individens positiva förväntningar beträffande motpartens handlingar. Dessa positiva förväntningar baseras till viss del på förväntningar om att förtroendetagaren kommer att agera i enlighet med den institutionella miljön och dels på vad förtroendegivaren redan vet om förtroendetagaren. Positiva förväntningar gör förtroendegivaren benägen att hysa förtroende för andra vilket medför att denne blir sårbar.<sup>61</sup>

För att en grupp ska kunna prestera och arbeta så effektivt som möjligt måste det bland annat skapas ett klimat i gruppen som präglas av förtroende<sup>62</sup>. Gruppmedlemmarna måste lära sig att effektivt handskas med olikheter inom gruppen och därigenom bygga ett ömsesidigt förtroende<sup>63</sup>. Att arbeta tillsammans innebär ofta att de involverade blir beroende av varandra på olika sätt för att kunna utföra och fullborda sina personliga och organisatoriska mål. Det

---

<sup>58</sup> Mayer et. al. (1995) s. 721

<sup>59</sup> Ibid. s. 722

<sup>60</sup> Ibid. s. 726-727

<sup>61</sup> Bergmash & Strid i Johansson, Jönsson & Solli (2006) s. 173

<sup>62</sup> Griffin & Hauser (1996) i Webber (2002) s. 202

<sup>63</sup> Hackman & Morris (1975) i Webber (2002) s. 202

finns flera trender som pekar på att vikten av förtroende på arbetsplatsen har ökat och även kommer att fortsätta vara av betydande vikt i framtiden.<sup>64</sup> Studier gjorda i USA visar att det dessutom under senare tid har funnits en tendens till större mångfald bland medarbetarna vilket även skulle kunna sägas stämma in på de svenska arbetsplatserna. En större mångfald bland medarbetarna leder till att de i mindre grad kan förlita sig på interpersonella likheter och gemensamma bakgrunder och erfarenheter i samarbetsrelationer.<sup>65</sup>

Andra undersökningar har visat att individer som tillhör en grupp uppfattar individer som ingår i samma grupp som mer trovärdiga, ärliga och samarbetsvilliga än individer som befinner sig utanför gruppen<sup>66</sup>. Människor tycks uppfatta individer från andra grupper som potentiella rivaler med motstridande mål och annorlunda sätt för interagerande och kommunikation<sup>67</sup>. Att arbeta med nya och oliktankande människor leder ofta till en viss grad av osäkerhet vilket även innebär att behovet av kontroll ökar.

### **Förtroende som kontrollmekanism?**

Uppkomsten av mer autonoma arbetsgrupper kommer att bidra till att förtroende som koncept och styrmekanism spelar en allt större roll. Övervakning och kontroll av medarbetarna blir alltför tidskrävande och kostsamt, förtroende kommer istället att ta dess plats.<sup>68</sup> En hög övervakning och kontroll kan hämma förtroendeutvecklingen mellan parterna. Ett lågt förtroende för medarbetarna leder till att behovet av att kontrollera och övervaka dem ökar. En underordnad kan i sin tur tolka en hög grad av övervakning och kontroll som att ledaren inte litar på honom eller henne. Detta kan bidra till att den anställde upplever ett lågt förtroende vilket i förlängningen olyckligtvis även kan leda till lägre lojalitet och rentav opportunistiskt beteende från den övervakades sida.<sup>69</sup> Förtroende spelar en avgörande roll och är av stor betydelse för enskilda människors handlande. Det medför att enskilda individer eller en grupp av individer kan reglera sig själva. Om förtroendet istället ersätts av tvivel, misstro och osäkerhet tar kontrollbehovet över och fråntar den enskilde individens känsla av frihet och trygghet.<sup>70</sup> Det är således en balansgång mellan att som ledare ha kontroll och samtidigt generera förtroende genom att släppa taget och lämna över delar av ansvaret till

---

<sup>64</sup> Mayer et. al (1995) s. 710

<sup>65</sup> Ibid. s. 710

<sup>66</sup> Williams (2001) s. 382

<sup>67</sup> Fiske & Rusher et. al. (1993) i Williams (2001) s. 377

<sup>68</sup> Mayer et. al (1995) s. 710

<sup>69</sup> Ibid. s. 728

<sup>70</sup> Nørreklit & Nørreklit i Johansson, Jönsson & Solli (2006) s. 420

medarbetarna. Med andra ord, att vara ledare är mycket mer än en position, det är en titel som måste förtjänas.

### **Vad är det som gör en chef till ledare?**

"Nu har jag bestämt mig - du får bli min nya mormor! För du är snäll som en mormor!". Den 5-åriga flickan ansåg att den nya kvinnan, som morfadern hade gift om sig med efter sin frus död, var tillräckligt kvalificerad för mormorsrollen. Flickan grundade troligen detta på att den nya kvinnan förtjänade mormorstiteln och således var denna titel inte något som automatiskt tilldelats kvinnan efter giftermålet men morfadern.<sup>71</sup>

Birgitta Ahltopp<sup>72</sup> är en av de författare inom ledarskapslitteraturen som vill skilja på begreppen *chef* och *ledare*. Ahltopp menar att en chefstitel, med tydliga ansvars- och befogenhetsområden, tilldelas från överordnade som en formell funktion. Denna tilldelade titel innebär emellertid inte automatiskt att personen i fråga blir en ledare, då ledarskapet måste *legitimeras* från dem som chefen ska leda är det således en informell process. Ahltopp vill även framhäva att en legitimering av chefskapet innebär att den tilldelade befattningen kompletteras med relationer till medarbetarna där ansvarsområden byts ut mot osynliga kontrakt mellan chefen och dennes medarbetare.<sup>73</sup> Även Dani R. Strömberg<sup>74</sup> vill skilja på dessa två begrepp och menar att ledarskap inte handlar om att göra saker och ting själv utan att nå mål genom att engagera andra. Chefskapet däremot handlar främst om att uppnå organisatoriska mål och således inte om relationen till medarbetarna<sup>75</sup>. John P. Kotter<sup>76</sup> definition av chefskap och ledarskap är "management controls people by pushing them in the right direction, leadership motivates them by satisfying basic needs"<sup>77</sup>. Kotter menar att en ledare sätter upp riktningar, sammanför och motiverar människor medan en chef planerar, budgeterar, organiserar, kontrollerar samt löser problem. Denna kombination av ledarskap och chefskap är grundläggande för att inneha kontroll och makt över situationer.

### **Makt...**

Ett begrepp som ofta associeras till chefskap och ledarskap är *makt*. "A leader knows what he wants, communicates those successfully, empower others, and knows when and how to stay

---

<sup>71</sup> Hellström & Landin (2005) s. 23

<sup>72</sup> Ahltopp (2005)

<sup>73</sup> Ibid. s. 31-33

<sup>74</sup> Strömberg (2006)

<sup>75</sup> Ibid. s. 1

<sup>76</sup> Kotter i Hill (2003)

<sup>77</sup> Ibid. s. 106



on course and when to change”<sup>78</sup>. Enligt Strömberg är makt påverkanspotentialen eller möjligheten att påverka<sup>79</sup>. Således är det genom makten som ledaren får andra att engagera sig i uppgifter. Denna makt kan härstamma från två olika klasser; *positions*makt samt *personlig* makt. Positionsmakten följer med tilldelning av titel och definieras som en ledares möjlighet att belöna, straffa och sanktionera. Den kan härstamma utifrån; *formell auktoritet* – position i hierarkin samt ansvarsområden, *relevans* - relationen mellan uppgiften och organisationens mål, *centralitet* – vilken position projektet har i nätverk, *autonomi/självstyrelse* – självständighet samt *synlighet* – hur synligt prestationerna är för viktiga personer.<sup>80</sup>

Den personliga makten har sin rot i relationer och skapas utefter ledarens förmåga att frambringe förtroende och tillit hos sina medarbetare. Denna maktclass kommer, till skillnad från positionsmakten, underifrån och bygger på medarbetarnas vilja att samarbeta. Makten måste förtjänas från omgivningen.<sup>81</sup> Enligt Linda Hill<sup>82</sup> finns det fyra komponenter som bidrar till den personliga makten. *Expertisen* handlar om att som ledare besitta relevant kunskap och kompetens. Även *tidigare erfarenheter* är centralt i ledarskapet och handlar inte enbart om vad utan snarare om *hur* chefen har genomfört saker och ting tidigare. *Attraktivitet* är knutet till attribut som andra kan uppleva som tilltalande och identifiera sig med. Den sista komponenten handlar om *kraftansträngning*, det vill säga den tid och energi som ledaren själv lägger ner i arbetet.<sup>83</sup>

### **...genom hängivenhet, delegering och acceptering av olikheter**

En av de chefer som Hill intervjuat i sin undersökning, om vad som gör en chef till ledare, hade kommit till insikt om sitt bristande inflytande; “It took me three months to realize I had no effect on many of my people. It was like I had been talking to myself”<sup>84</sup>. Den formella makt som dessa chefer tilldelats var med andra ord inte tillräcklig för att leda en grupp människor och Hill identifierade tre mellanmänniska kompetenser som var avgörande för ett effektivt ledarskap: *etablera förtroende och trovärdighet, led genom hängivenhet, inte kontroll* samt *att kunna leda en grupp*<sup>85</sup>. Genom att förtjäna sitt ledarskap kan ledaren etablera ett förtroende och en trovärdighet bland sina medarbetare. I sin granskning av överordnades ”lämplighet” vill medarbetarna bland annat veta chefens kompetens, motiv, vilja att lägga tid

---

<sup>78</sup> Bennis i Hill (2003) s.104

<sup>79</sup> Strömberg (2006) s. 5

<sup>80</sup> Hill (2003) s. 276

<sup>81</sup> Strömberg, (2006) s. 5-6

<sup>82</sup> Hill (2003)

<sup>83</sup> Ibid. s. 276

<sup>84</sup> Ibid. s. 91

<sup>85</sup> Ibid.

och resurser på sina medarbetare samt dennes hantering av misstag.<sup>86</sup> Genom dessa kriterier avgör således medarbetaren sin samarbetsvilja, en faktor chefen är helt beroende av i sitt arbete för ett effektivt ledarskap. Hill lyfter fram just denna insikt, att inse det ömsesidiga beroendet, som en viktig del i en chefs utveckling till att bli en ledare. Först vid hanteringen av denna insikt kan ledaren få vad Hill kallar *kontroll genom hängivenhet*. Denna hängivenhet kan enligt Hill skapas genom en mer delaktig ledarskapsstil, där medarbetaren själv får vara med i beslutsprocessen och ledaren fördelar ansvaret genom delegering<sup>87</sup>. På så sätt kan uppgiften bättre förstås och förankras hos dem som ska utföra den<sup>88</sup>.

Många chefer kan ha svårt att delegera och att ”släppa taget”. I dessa situationer är det viktigt att förtroende inte enbart finns för ledaren utan även för medarbetarna då chefen fortfarande står för risken och är i en beroendesituation. Här kan det skönjas en paradox; att behålla kontroll och samtidigt låta medarbetarna vara autonoma<sup>89</sup>.

Den tredje faktorn i arbetet med att uppnå ett effektivt ledarskap är en förståelse för att talang, motivation och temperament ser olika ut<sup>90</sup> – *att leda en grupp*. Att leda en grupp med den mångfaldshantering detta ofta innebär är en utmaning och Hill kunde under sin studie se att cheferna ofta utgick från de egna preferenserna i sin hantering av medarbetarna.<sup>91</sup> Här kan en andra paradox urskiljas; att behandla rättvist är att behandla olika<sup>92</sup>. För cheferna blev det viktigt att inte bara hantera individuella prestationer utan även grupprestationer<sup>93</sup>. För att locka fram goda prestationer är det även viktigt att skapa ett öppet och kreativt klimat som uppmuntrar till engagemang och ständig förbättring<sup>94</sup> samt att cheferna lever som de lär.

Förtroendet är en del av den mellanmännsliga interaktionen inte minst inom arbetslivet. Ledarens sätt att utöva makt bli avgörande för förtroendets utveckling i det professionella arbetat. Ledarens roll har med organisationsstrukturernas utveckling i många fall antagit en mer samordnande karaktär. Denna samordning kan sägas vara starkt kopplat till förtroende i den bemärkelse att samordning till stor del handlar om att bygga broar och skapa mellanmännsliga relationer, vilket inte minst är viktigt i projektarbete.

---

<sup>86</sup> Hill (2003) s. 90-94

<sup>87</sup> Ibid. s. 139

<sup>88</sup> Ibid. s. 99-104

<sup>89</sup> Ibid. s. 145

<sup>90</sup> Ibid. s. 117

<sup>91</sup> Ibid. s. 117-118

<sup>92</sup> Ibid. s. 119

<sup>93</sup> Ibid. s. 105

<sup>94</sup> Ibid. s. 106

## KAPITEL 4 – Den moderna organisationsformen

---

*”There is nothing as practical as good theory”<sup>95</sup> - För att i ett senare skede i uppsatsen kunna besvara den övergripande frågeställningen måste det tydliggöras vilka förutsättningar det finns för förtroendeprocessen i projektarbetsformen. Teorier kring projekt som arbetsform och teamets roll i detta kommer att presenteras i detta kapitel. Då vissa paralleller mellan projektarbetsformen och det gränsöverskridande arbetet dragits kommer även detta ämnesområde introduceras.*

---

Allt fler företag väljer idag att organisera arbete i projekt då denna organiseringsform uppfattas som framgångsrik vid planering, implementering samt kontroll av både materiella resurser och människor<sup>96</sup>. En gängse uppfattning bland vår tids organisationer är alltså att projektformen är den mest effektiva, vilket har gjort att denna arbetsform samt forskningen om den vuxit explosionsartat under de senaste femtio åren.

Det finns ett stort antal definitioner av arbetsformen projekt men Max Rapp Ricciardi och Joseph Schallers<sup>97</sup> menar att det är en ”Arbetsform av tidsbestämd karaktär, där en grupp människor under ledning av en projektledare löser problem då man arbetar med att uppnå ett eller flera mål som de har tilldelats”<sup>98</sup>. Ricciardi och Schaller har ett projektpsykologiskt perspektiv som lämpar sig väl för denna uppsats då förtroende är starkt knutit till det psykologiska klimatet i projektgruppen. Generellt sett har forskningen om organisationsstyrning och ledarskap på senare år tenderat att beakta de mjuka värdena alltmer, med den mänskliga faktorn som utgångspunkt. Ur Project Management perspektivet understryks detta ytterliggare av författarna till artikeln *Perspective on Project Management* där ledarskapet i projektet överordnas uppgiftsperspektivet<sup>99</sup>. Även Barry Posners<sup>100</sup> undersökning betonar de mjuka värdenas betydelse då respondenterna i denna studie uppfattade att hela 99 procent av de problem som uppstått under projektets gång var av mänsklig karaktär<sup>101</sup>. Oavsett perspektiv på projektarbete strukturerar ofta teorin på ämnet upp det praktiska arbetet på ett traditionellt sätt.

---

<sup>95</sup> Heckscher av Carlson (1983) i Gummesson (2000) s. 9

<sup>96</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 9

<sup>97</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005)

<sup>98</sup> Ibid. s. 14

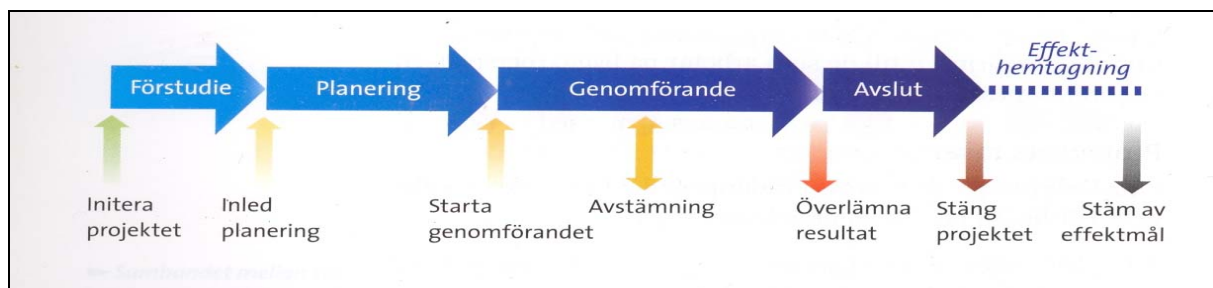
<sup>99</sup> Kollveit et al. (2005) s. 3

<sup>100</sup> Pollack (2007)

<sup>101</sup> Ibid. s. 270

## Traditionellt projektarbete

Bo Tonnqvist<sup>102</sup> presenterar en disposition över projektarbete och menar att denna kan fungera som en allmängiltig grund i allt projektarbete. Projektarbetet delas in i en livscykel med fyra faser; *förstudien*, *planeringen*, *genomförandet* och *avslutet*. Under förstudien analyseras uppdragets förutsättningar samt de krav som ställts. I planeringsfasen produceras planer i form av bland annat WBS och mils stolpeplanering. Den tredje fasen handlar om själva genomförandet och resultatskapandet och den fjärde och avslutande om utvärderingen och avvecklingen.<sup>103</sup>



Figur 1. Källa: Tonnqvist, 2006, s. 16

Tonnqvists projektmodell inkluderar även en så kallad effekthemtagning och avstämning av effektmålet för att säkerställa att nyttan av projektet följs upp. Detta avslutande skede betonar vikten av utvärdering och uppföljning efter att projektet ofta nått sin kulm och arbetet börjat trappas ned. Wenell tar i sin bok, *Wenell om projekt*, upp betydelsen av den inledande fasen. Det finns enligt honom inte tid att ha bråttom i projektets inledande fas. För ett framgångsrikt projekt bör projektets förberedande arbete utföras i projektform för att skapa förutsättningar för så kallad *förklokhet* istället för efterklokhet.<sup>104</sup> Wenells modell över projektarbete är även den indelad i fyra faser men har en större betoning på det förberedande arbetet än vad Tonnqvists modell har. Wenell understryker även betydelsen av varje fas individuella mål och att lära av såväl historien som av andra projekt, i synnerhet under det så kallade *förprojektet*.<sup>105</sup>

<sup>102</sup> Tonnqvist (2006)

<sup>103</sup> Ibid. s. 16

<sup>104</sup> Wenell (2001) kap 6

<sup>105</sup> Ibid. s. 50

## **Teamet – En förutsättning för projekt**

Enligt många forskare kan projektarbetets organisation typifieras och delas in i olika kategorier, däribland *den renodlade*<sup>106</sup>. Denna organisationsform är den vanligaste formen vad gäller projekt och skiljer projektet från moderorganisationen då den blir en självförsörjande enhet. Projektgruppens medlemmar lämnar sina linjefunktioner för att hänge och engagera sig helt åt projektet. Vanligtvis är projektledaren i denna organisationstyp väldigt framträdande och central, vilket är tänkt att öka projektets oberoende och självständighet. I en renodlad projektorganisation blir rollerna i gruppen samt projektets betydelse tydliga och många undersökningar visar att denna arbetsform uppskattas av projektmedarbetare, trots att den ofta innebär en tung arbetsbörda. Denna typ av projektorganisation anses särskilt lämpad i tvärprofessionella projektgrupper då denna organisation främjar integration. Problematik som vanligtvis uppstår i den renodlade projektorganisationen rör ofta de resurser som krävs, vars omfattning ofta är oerhört stor.<sup>107</sup>

En förutsättning för ett framgångsrikt projekt är, oavsett organisation, en stark tilltro till det så kallade *teamet*. Till teamets styrkor hör den *parallella* arbetsstrukturen framför den traditionellt *sekventiella*. Den parallella arbetsstrukturen skyndar på arbetsprocessen då denna struktur tillåter gruppmedlemmarna att fokusera på en uppgift i taget.<sup>108</sup>

Helt enkelt att arbeta i team är det emellertid inte. I själva verket krävs det särskild kompetens för att klara av grupp- och teamarbete, gärna tillsammans med en fallenhet för samarbete och en god social kompetens. Många högpresterande och kompetenta individer har som vana att arbeta självständigt och att arbeta i team upplevs av dessa ofta som en förlust av personlig kontroll och integritet. Bland annat finns det forskning som visar att ingenjörer i industriella projekt tycks föredra det individuella arbetet framför gruppkonstellationer<sup>109</sup>. Den teamanda det ofta talas om i gruppkonstellationer leder inte endast till gemenskap och ömsesidighet utan kan även skapa en oerhört pressad situation där individen inte endast svarar för sitt professionella ansvar gentemot gruppen utan även ansvarar på ett mer personligt plan för att inte svika laget. Inte heller den kreativitet och innovation som kan skapas i ett tvärfunktionellt team är helt okomplicerad. Heterogenitet kan, istället för att verka gränsöverskridande, verka gränsdragande i gruppen. Olikheter i en heterogen grupp kan handla om allt från skillnader i yrkesterminologi till olika erfarenheter och preferenser som

---

<sup>106</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 25

<sup>107</sup> Ibid. s. 29

<sup>108</sup> Ibid. s. 41-42

<sup>109</sup> Smith & Reinertsen (1991) s. 72

kan leda till konflikter och samarbetsproblem. Dessutom kan uppbindenheten i ett projekt ha en negativ inverkan på den individuella experten som under projektets gång går miste om det utbyte av andras kompetens på samma område som denne åtnjöt i linjeorganisationen.

Ytterligare en faktor att ta i beaktande är risken för opportunism i form av undanhållande av information för att skapa konkurrensfördelar i förhållande till den övriga gruppen. Känslor som stolthet, högmod eller personligt ogillande kan även ligga som grund för interna komplikationer som inverkar negativt på arbetet.<sup>110</sup> Dessa komplicerande implikationer tar oerhörd kraft, tid och energi från arbetet vilket kan leda till en försämrad prestationsförmåga, varför det är av yttersta vikt att belysa arbetsgruppers psykologiska status<sup>111</sup>. Trots komplikationer kan ett team bestående av individer från olika bakgrund skapa goda förutsättningar för kreativitet, nytänkande och även tillfredsställelse i gruppen.

### **Arbete över gränser**

Arbetsformen projekt ses ofta som en lösning på organisationers hantering av en komplex omvärld. Detta sätt att arbeta på har stora inslag av vad forskningen inom ämnet kallar *gränsöverskridande arbete*. På grund av behovet av specialisering och uppdelning av ansvarsområden byggs det helt naturligt upp gränser mellan olika verksamheter, organisationer, avdelningar, enheter eller arbetsgivare. Ett gränsöverskridande arbete är vad ordet antyder, ett arbete över de normala gränserna.<sup>112</sup> Även om ett samarbete kan underlätta organisationers, verksamheters eller avdelningars situationer, innebär detta ofta en stor utmaning. De uppsatta gränserna tas ofta för givet och individerna inom dessa arbetar och agerar omedvetet utefter dessa ramar. Det är först när gränserna ska överträdas som olikheter, problem och svårigheter uppenbaras.<sup>113</sup> Ett gränsöverskridande arbete innebär att olika individer med olika kulturella och professionella bakgrunder möts. Dessa möten kan innebära att olika mål ska samordnas och en del kommunikationsproblem kan uppstå. Kommunikationsproblem, i form av att ledningen för samarbetet inte på ett klart och tydligt sätt lyckas lyfta fram syftet och målet med det gränsöverskridande arbetet, kan resultera i ett mindre engagemang och en förvirring över sitt bidrag till gruppen.<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 42-43

<sup>111</sup> Ibid. s. 43

<sup>112</sup> Persson & Westrup (2007) s. 11-12

<sup>113</sup> Ibid. s. 13

<sup>114</sup> Ibid.

För att samarbetet ska bli lyckat måste det därför finnas ett ledarskap och en styrning som underlättar och stödjer arbetet.<sup>115</sup> I det gränsöverskridande arbetet är ledarskapet emellertid, till skillnad från projektledningens, knutet till en *funktion* istället för en *person*. Med detta menas att det i ett gränsöverskridande arbete inte är en person som leder utan att ledarskapet alternerar mellan olika individer och professioner utefter situation.<sup>116</sup>

Som det ser ut idag är forskningen och den praktiska användningen av gränsöverskridande arbete mest utbrett inom den offentliga sektorn. Denna sektor kännetecknas av distinkta yrken där ansvarspositionerna ofta kräver en högre och längre utbildning och som har utvecklat ett eget fackspråk och kulturklimat<sup>117</sup>.

Ingela Thylefors<sup>118</sup>, psykolog och docent vid Göteborgs universitets psykologiska institution, menar att gränsöverskridande gruppkonstellationer kan se väldigt olika ut främst i tre avseenden; *graden av täthet* - ömsesidigt beroende, *graden av överlappning* - rollspecialisering samt *hur samordningen organiseras* – direkt eller centraliserat alternativt via konsensus eller funktionellt ledarskap<sup>119</sup>. Dessa olika gruppkonstellationer står alla inför olika utmaningar och problem däribland; maktstrider, rollförvirring, kommunikationsproblem och informella ledare. Thylefors vill ändå mena att just dessa konflikter med olikheter som bakgrund är själva essensen till det kreativa teamet. Thylefors menar även att ett gott teamklimat präglas av en god teamanda, stark och ömsesidig tillit till varandra samt en öppenhet som inbjuder till diskussion. Detta teamklimat skapas med tiden främst genom fysisk närvaro och en kommunikation som sker ansikte mot ansikte där en tolkning av både kroppsspråk och ord kan äga rum.<sup>120</sup>

## **Konflikter och utmaningar i gruppkonstellationer**

Konflikter som uppstår inom projekt kan även de kategoriseras i tre sammanfattande kategorier; *målkonflikter*, *gränsdragningskonflikter* samt *mellanmänniska värderingskonflikter*<sup>121</sup>. Konflikternas typ är i allmänhet kopplat till var i projektets livscykel arbetet befinner sig, exempelvis är konflikter kring målsättning av naturliga skäl som mest intensiva i projektets tidiga faser och helt avgörande är ofta att den initiala målidentifieringen utförs grundligt, något som kan sägas göra projektarbetet *målstyrt*. Målstyrningen kommer

---

<sup>115</sup> Persson & Westrup (2007) s. 11

<sup>116</sup> Ibid. s. 89

<sup>117</sup> Thylefors (2007) s. 86

<sup>118</sup> Thylefors (2007)

<sup>119</sup> Ibid. s. 91

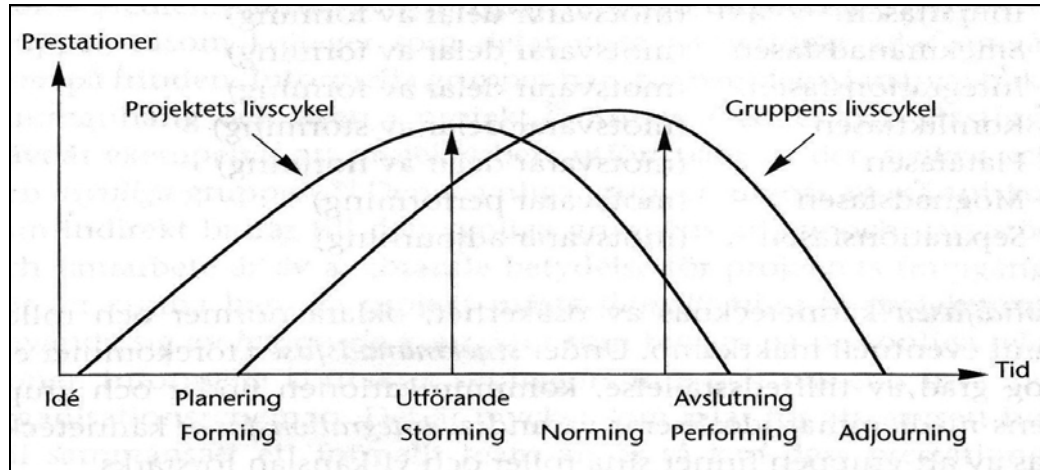
<sup>120</sup> Persson i Thylefors (2007) s. 61

<sup>121</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 32

från Peter Druckers Management by Objectives (MBO). I korthet bygger MBO på att samla verksamheten bakom gemensamma och tydliga mål att arbeta mot, vilket är typiskt för projektarbetsformen.

Att tala om faser är inom projektpsykologin allmänt vedertaget och i svensk forskning talas det även om sju generella skeden; initialfasen, smekmånadsfasen, integrationsfasen, konfliktfasen, plåtåfasen, mognadsfasen och separationsfasen<sup>122</sup>. De engelska termerna för dessa faser, som används i modellen nedan, är fem till antalet men utgår från samma princip som de svenska. Personrelaterade konflikter är enligt många forskare som starkast i projektets slutfas inför livet efter projektet, medan andra forskare hävdar att detta inträffar direkt efter den så kallade smekmånads- och integrationsfasen och således relativt tidigt i projektet<sup>123</sup>.

Synkroniseringen mellan gruppens och projektets livscykel, som exempelvis Tonnqvist talar om, misslyckas ofta i projektets inledande skeden. Wenell menar att ett misslyckande med synkroniseringen mellan uppgiftsplaneringen och gruppdynamiken kan ha som följd att gruppmedlemmarna inte hinner uttrycka sig tillräckligt under projektets idéfas och befinner sig i en konfliktfas mitt i projektets genomförande.<sup>124</sup> Denna situation illustreras i modellen nedan.



Figur 2. Källa: Ricciardi & Schaller (2005) s. 56

Konflikter i team har stora likheter med vilka utmaningar som kan uppstå i det gränsöverskridande arbetet. Persson och Westrup har genom sina studier identifierat problematik och utmaningar i det gränsöverskridande arbetet. Dessa utmaningar och problem

<sup>122</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 55

<sup>123</sup> Ibid. s. 33

<sup>124</sup> Wenell (2001) s. 46-47



som identifierats har sammanfattats i fem utmaningar som författarna anser är förenade med ett gränsöverskridande arbete; det *personliga perspektivet*, det *professionella perspektivet*, det *kulturella perspektivet*, det *strukturella perspektivet* samt det *instrumentella perspektivet*.<sup>125</sup>

Det personliga perspektivet innebär att det kan uppstå svårigheter med att motivera samarbetet och därmed få en tydlig förankring hos deltagarna. Detta ställer krav på en tydlig kommunikation, främst om syftet med grupp sammansättningen. Deltagare i samarbetet som, på grund av sina positioner, är vana vid att ha stort inflytande och att dominera över andra måste anta en mer ödmjuk inställning och måste lära sig att ta ett steg tillbaka för att ge utrymme och förtroende för andras kunskaper och kompetenser.<sup>126</sup>

Den andra utmaningen identifieras som det professionella perspektivet och innebär att det finns en utmaning i att skapa en förståelse och acceptans för varandras olika synsätt och prioriteringar. Detta är i likhet med det personliga perspektivet en förtroendeprocess där målet är att minska misstänksamheten och istället lyfta fram nyttan med samarbetet.<sup>127</sup>

Den tredje utmaningen utgår från att det kan uppstå kulturkrockar i samarbetet – det kulturella perspektivet. I olika organisationer skapas det ofta egna terminologier, normer och värderingar. Vid en kontakt med utomstående uppdragas dessa skillnader då det kan uppstå missförstånd med konfliktsituationer som konsekvens. Det som upplevs som legitimt beteende i en organisation kan anses vara otänkbart i en annan varför det är viktigt att lära sig varandras språk och värderingar så att gruppen på så vis kan skapa ett gemensamt förhållningssätt.<sup>128</sup>

Det näst sista perspektivet är det strukturella. Denna utmaning tar upp problematiken kring en praktisk samordning av bland annat budget och ansvarsområden. Ofta har olika organisationer, avdelningar enheter et cetera egna sätt att dela upp dessa på och det kan vid ett samarbete vara svårt att kombinera dem så att utfallet blir uppenbart och tydligt för samtliga parter.<sup>129</sup>

Slutligen identifierar Persson och Westrup en instrumentell utmaning. Det kan i det inledande stadiet vara svårt att kommunicera syftet och målet med samarbetet, likaså kan det under arbetets gång vara svårt att redovisa samordningsvinsterna. Denna problematik handlar om hur organisationerna i fråga kan följa upp och påvisa de eventuella samordningsvinsterna.

---

<sup>125</sup> Persson & Westrup (2007)

<sup>126</sup> Ibid. s. 57

<sup>127</sup> Ibid. s. 59-60

<sup>128</sup> Ibid. s. 61-64

<sup>129</sup> Ibid. s. 64-67

Dessa ”bevis” för samarbetets framgång är viktiga incitament i det fortsatta motiveringsarbetet.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> Persson & Westrup (2007) s. 55-74

## KAPITEL 5 – Projektledarskap i teori och praktik

---

*I detta kapitel kommer det empiriska materialet att ställas i relation till den teoretiska grund som lags i tidigare kapitel. Kapitlet kommer att inledas med en teoretisk bakgrund till begreppet projektledare och på vilket sätt detta skiljer sig från annat ledarskap. Vidare kommer de intervjuade projektledarnas uppfattning kring den förtroendeskapande processen att presenteras och analyseras med det teoretiska materialet som utgångspunkt.*

---

En närmelsevis oändlig mängd egenskaper kan radas upp för att beskriva den perfekta projektledaren och ofta används analogier såsom dirigenten, regissören och lagledaren för att illustrera yrket<sup>131</sup>. Projektlitteraturen är mer eller mindre dränkt i direkta råd kring hur en projektledare bör vara; en god lyssnare, en visionär, målinriktad, pådrivande och förtroendeingivande är bara några av den perfekta projektledarens karaktärsdrag. Här finns tydliga likheter med managementlitteraturens *Management by Messiah*, där ledaren i princip beskrivs som övermänsklig<sup>132</sup>. Problematiken med detta sätt att se på ledaren är att det varken är helt realistiskt eller tar hänsyn till projektorganisationen och andra förutsättningar för projektet. I realiteten är projektledarskapet en kombination av en flexibel värld med stark självständighet och dynamik och ett tillstånd av bristande formell makt och resursberoende.

Vid en jämförelse mellan projektledarskapet och det traditionella linjeledarskapet kan enligt många forskare skillnader på flera punkter urskiljas. Den typiska linjechefen är ofta expert på ett specifikt område med ett analytiskt sätt att arbeta. Deras specialkompetens och goda sakkunskap gör de väl anpassade att lösa tekniska problem. Projektledaren å andra sidan är främst en generalist, ofta med bred erfarenhet från olika branscher. Förmågan att se helheten är ofta denne ledares styrka, tillsammans med delegering till medarbetare med rätt kompetens. Dessutom tillkommer självklart projektledarskapets temporära natur som skiljer sig från linjeledarskapets mer kontinuerliga. Detta bidrar ofta till att projektledare, i större utsträckning än linjechefer, utvärderas och granskas för sina prestationer.<sup>133</sup> Dessutom utvärderas projektledaren för teamets resultat istället för, som linjechefen, den individuella

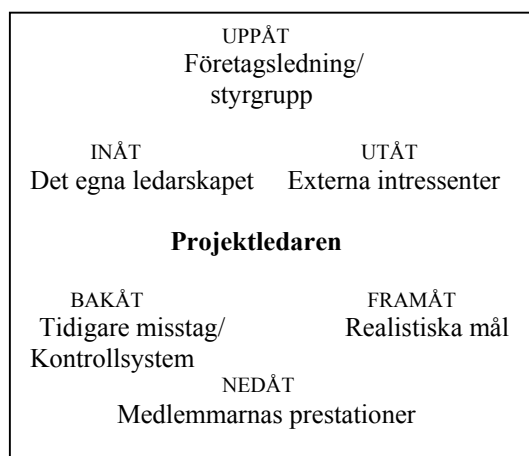
---

<sup>131</sup> Svensson & von Otter (2001) s. 110

<sup>132</sup> Ibid. s. 111

<sup>133</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 79

prestationen<sup>134</sup>. Enligt Wendy Briner, Colin Hastings och Mikael Geddes<sup>135</sup> kan projektledaren sägas arbeta i sex olika riktningar; uppåt, utåt, bakåt, framåt, inåt och nedåt<sup>136</sup>.



**Figur 3.** Källa: Egen modell med inspiration från Briners et al. sex riktningar

Att svara inför alla dessa intressenter ställer höga krav på projektledaren. Naturligtvis är det viktigt för denne att etablera goda relationer till samtliga parter och här spelar etableringen av förtroende en stor roll. Förtroende är en viktig del i ledarskapet, då det till stor del handlar om att få människor att vilja gå i samma riktning för att uppnå ett uppsatt mål. I projektledning handlar det dessutom ofta om att, under *tidspress*, få *vitt skilda* individer att vilja sträva mot ett *gemensamt mål*. Mårtensson talar om tävlingsmomentet och det tydliga målet som de stora skillnaderna mellan projekt- och linjeverksamhet. Han menar att det i projektarbetet ges en möjlighet att ge allt under en kortare period och att dessa faktorer är det fina i projekt. Holmberg uttrycker de upplevda skillnaderna mellan kort- och långsiktigt ledarskap på följande sätt:

”I mitt nuvarande arbete på Malmö Turism ser jag exempelvis inget egentligt slut, bara utveckling och förändring. Projekt är att brinna för något och att utvecklas genom att träffa nya människor”<sup>137</sup>.

Berglund har tidigare jobbat som enhetschef då hon hade ett mer långsiktigt förvaltaransvar som hon menar skiljde sig starkt från projektledarskapets sprinterkaraktär. Hon fortsätter med att konstatera att projektledarskapet passar henne bättre då hon beskriver sig själv som väldigt

<sup>134</sup> Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 80

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Briner et al i Rapp Ricciardi & Schaller (2005) s. 72-73

<sup>137</sup> Intervju med Holmberg 24 april 2008

målinriktad och drivande – karaktärsdrag som tycks vara återkommande i respondenternas syn på sig själva.

### **Förtroende i verkligheten**

Förtroendebegreppet är som tidigare nämnts svårdefinierat och subjektivt och väcker olika associationer hos olika människor så även bland de intervjuade projektledarna. Holmberg talar om ärlighet och trovärdighet som en förutsättning för förtroende. Hon anser även att det som ledare är viktigt att besitta en ödmjukhet och att vara fördomsfri. Genom att bjuda på sig själv, stå för den man är, vara ärlig och bry sig om andra människor skapar och underhåller Karlefors förtroende bland sina medarbetare.

För både Mårtensson och Byhlin är förtroende starkt förknippat med den kompetens och de prestationer som en individ kan bidra med. ”Så länge han eller hon gör sin arbetsuppgift bra så har jag förtroende för honom eller henne”<sup>138</sup>. Kompetens var självfallet viktigt för samtliga respondenter men på en direkt fråga om vad förtroende var för dem var det endast två som beskrev att det som de starkast förknippade med förtroende var kompetens. ”Förtroende bygger alltid på en trygghet i varandras kompetenser”<sup>139</sup>. Mårtensson menar att det egna självförtroendet, som han kopplar till kunskap, är en viktig del i hans ledarskap - ”att inte vara alltför tillbakadragen i det man kan”<sup>140</sup>.

För att ge sina medarbetare en bild av sig själv som ledare berättar Karlefors att hon brukar berätta för sina medarbetare om vilka projekt hon medverkat i tidigare och således visa vilken kompetens hon besitter, vilket kan ses som ett led i den förtroendeskapande processen. Frågan om kompetens är sålunda central och något som anses inge en grundläggande respekt för projektledarna. En bred och djup kompetens skapar goda förutsättningar för att kommunicera med människor från olika professioner på ett framgångsrikt sätt samt stimulerar diskussioner i gruppen och låta andra människor ta initiativ. Den *förmåga* som Mayer et al talar om som förtroendeskapande är alltså central både i ledarskapet och i projektledarskapet. Hill menar att det i de flesta fall inte räcker med en positionsanknuten makt utan att den personliga makten, där *expertisen* och *erfarenheten* kan användas för att legitimera sitt ledarskap, är en viktig del i att kunna leda sina medarbetare. Även inom projektledarskap tycks således den egna kompetensen och erfarenheten vara av stor vikt för att legitimera det egna ledarskapet. Beträffande erfarenhetens betydelse för ledarskapet, talar Holmberg inte

---

<sup>138</sup> Intervju med Byhlin 22 april 2008

<sup>139</sup> Ibid.

<sup>140</sup> Intervju med Mårtensson 17 april 2008

endast om den långa erfarenheten utan även den breda. Hon menar att hennes varierande yrkesbakgrund som guidande flygvärdinna, undersköterska och terminalchef har givit henne ett vidvinkelperspektiv i hennes roll som projektledare. Även Berggren och Lindqvist bekräftar att kompetensen är avgörande för vad som skapar tilltro gentemot projektledaren, för detta krävs emellertid även ytterligare faktorer såsom förmågan att stötta och lyssna.

Mayer et al. talar om fenomenet *välvilja* som förtroendeskapande där det handlar om i vilken mån förtroendetagaren är villig att visa vänlighet gentemot förtroendegivaren. Detta kan innebära att visa att denne är intresserad av den andre och bryr sig om dennes välbefinnande. Både Berglund och Holmberg ser den egna lyhördheten som den viktigaste ledarskapsfaktorn. Lyhördhet är något som naturligtvis är viktigt i de flesta situationer men i ett projektarbete där det gäller att prestera på bästa sätt med en begränsad tidsram innebär det att denna lyhördhet måste effektiviseras. Bland annat talar Holmberg om vikten av att kunna lyssna effektivt och således sälla bort oviktigheter. Karlefors ser detta ur ett annat perspektiv och menar att hon genom sin lyhördhet får insikt i vad hennes medarbetare brinner för vilket kan komma att bli användbart i projektet - ”alla sitter på små skatter”<sup>141</sup>.

Att vara lyhörd innebär bland annat att visa intresse för en annan människas situation vilket kan tolkas som att denne bryr sig om den andre. Projektets intensiva karaktär som betyder att medlemmarna ofta arbetar hårt under långa perioder där familj och vänner ofta får en sekundär roll<sup>142</sup>, innebär att projektgruppen och projektledaren får ta deras plats under en tidsperiod. Karlefors tillsammans med Wenell menar att visa att man bryr sig om någon är förtroendeingivande och centralt i projektarbete. Här beskriver Karlefors gester så som att ”slänga en macka på bordet”<sup>143</sup> och att uppmärksamma någons trötthet som tecken på förtroende och välvilja. Även Holmberg beskriver hur till synes enkla handlingar av välvilja kan få väldigt god genomslagskraft och bli till ett välkommet avbrott i arbetet. Hon nämner som exempel hur hon delade ut klubbor till sina medarbetare efter att hon uppmärksammat en låg blodsockernivå under en av projektets mest intensiva faser.

Välvilja är något som är välkommet i alla sammanhang men kanske kan projektets intensiva arbetsform innebära att denna välvilja spelar en större roll i skapandet av förtroende. En människa som känner sig uppskattad är generellt sett mer benägen att helt hänge sig åt en uppgift och det kan därför finnas allt att vinna på att ”slänga en macka på bordet” eller ”dela ut klubbor”.

---

<sup>141</sup> Intervju med Karlefors 6 maj 2008

<sup>142</sup> Intervju med Holmberg 24 april 2008

<sup>143</sup> Ibid.

Det kan skönjas en skillnad i synen på de mjukare tillvägagångssätten för att skapa förtroende och det är svårt att säga vad detta kan bero på då samtliga av de intervjuade projektledarna har väldigt olika bakgrunder. Den som mest betonade kompetensens betydelse var Mårtensson.

”Klart att det finns en mjuk sida också och folk kommer med tårta, men det håller inte hela vägen. Aldrig. Det är kunskap och att leva upp till de förväntningar man ingett som gäller. Sen hjälper det inte hur trevlig och insmickrande man är.”<sup>144</sup>

Mårtenssons har en mer hårddragen syn på kompetensens betydelse för förtroendet vilket i viss mån kan förklaras av att han idag sitter mitt uppe i genomförandefasen i ett stort och tidspressat projekt. Det är i denna fas som projektmedlemmarnas kompetens ställs på sin spets och förväntningarna ska infrias. Detta innebär inte att de andra projektledarna inte ser kompetens och erfarenhet som viktiga förtroendeskapaande faktorer, men att denna färdighet främst ligger i att se *andras* kompetenser och att kunna samordna dessa.

”Våga se det man själv är bra på och stå för det. Det du inte är bra på så finns det ju andra som är. Återigen handlar det om prestigelöshet. Om jag inte är världens bästa på Excel så vet jag att det finns andra som är det, jag låter inte det hindra mig.”<sup>145</sup>

Även Holmberg talar om att en projektledare inte ska kunna allt, utan omge sig med andra som kan. Hon talar här även om samtalets betydelse där det ibland räcker med att lyssna, trots en bristande kunskap om ämnet, för att hjälpa en gruppmedlem att hitta en lösning på ett problem.<sup>146</sup>

Mayers et. al tredje förtroendeskapaande faktor, *integritet*, handlar om att hålla fast vid principer som, i detta fall, medarbetarna finner acceptabla. Genom att tydliggöra värderingar och förväntningar kan projektledaren förbereda sina medarbetare. Karlefors menar att om det finns skilda åsikter och värderingar gäller det att som projektledare säga: ”Här är jag, jag tror på det här, jag vill att vi ska göra så här”<sup>147</sup>. Att vara tydlig är något som samtliga respondenter framhäver som viktigt. Holmberg menar att det går att vara klar och tydlig utan att bli militärisk och peka med hela handen och förespråkar vidare anpassningsbarhet och inte ”my way or the highway” som en ledarskapsdevis. Mårtensson belyser även vikten av att som

---

<sup>144</sup> Intervju med Mårtensson 17 april 2008

<sup>145</sup> Intervju med Karlefors 6 maj 2008

<sup>146</sup> Intervju med Holmberg 24 april 2008

<sup>147</sup> Intervju med Karlefors 6 maj 2008

projektledare leva som man lär samt att hålla vad man lovar - ”det finns alltid någon som sitter och väntar”<sup>148</sup>.

Denna tydliga kommunikation av värderingar och förväntningar som ligger till grund för den personliga integriteten kan även kopplas till vad Hill benämner *attraktivitet*. Hill menar att attraktivitet är knutet till attribut som en andra part finner tilltalande eller kan identifiera sig med, vilket kan tolkas som både fysiska och psykiska karaktärsdrag. Då attraktivitet är subjektivt och ligger i betraktarens ögon är det svårt att sätta fingret på vad attraktivitet egentligen innebär både för ledaren själv och för medarbetarna. Däremot talade ett flertal av de intervjuade projektledarna, däribland Karlefors, om personkemi som viktig i relationen till sina medarbetare - ”antingen gillar man någon eller så gillar man dem inte”<sup>149</sup>. Karlefors menar att hon ibland har upplevt att kvinnor läser henne bättre då de ”talar samma språk”<sup>150</sup>. Detta kan i viss mån ha sin grund i att de biologiska likheterna kan vara en förutsättning för skapandet av förtroende. Det kan emellertid även bero på att de kreativa projekt Karlefors främst arbetat med har dominerats av kvinnor. Även Holmberg menar att förtroende i viss mån är kemiskt och personligt men att hon som projektledare måste kunna se förbi detta spontana förtroende som infinner sig initialt med människor man trivs med – ”Alla kan inte älska alla, alla är inte Jesus”<sup>151</sup>. Istället menar Holmberg att en person som hon privat inte skulle umgås med kan tillföra mycket i ett projekt och det gäller att se till den professionella kompetensen. Återigen kan kompetensens roll i förtroendeskapandet skönjas. För Karlefors är emellertid det personliga förtroendet lika viktigt som det professionella då hon menar att hon är så personlig i sitt ledarskap.

Vad personkemi egentligen härstammar från är svårt att säga men Barber menar att likartade värderingar är en god grund för förtroende i relationer, vilket kan sägas vara en del i vad personkemi består av. Att utgå från personkemi är emellertid mer komplext än så och beskrivs bland annat av Karlefors som en slags magkänsla. Karlefors beskriver vidare sig själv som en projektledare med ”hjärta och hjärna”<sup>152</sup> och är den projektledare som mest tycktes utgå från den egna intuitionen i arbetet med sina medarbetare. Som en slags motpol till Karlefors sade sig Mårtensson till stor del förlita sig på faktiska prestationer som hans medarbetare tidigare levererat och levererar idag. Även hos de övriga projektledarna var fokus på uppgiften central, vilket kan sägas härledas till projektarbetsformens temporära karaktär

---

<sup>148</sup> Intervju med Mårtensson 17 april 2008

<sup>149</sup> Intervju med Karlefors 6 maj 2008

<sup>150</sup> Ibid.

<sup>151</sup> Intervju med Holmberg 24 april

<sup>152</sup> Intervju med Karlefors 6 maj 2008



som inte ger utrymme för ett mer långsiktigt arbete med relationen till medarbetarna. Karlefors talar om vikten av att omge sig med eldsjälar vars delaktighet och hängivenhet varit centrala i hennes arbete. Hennes sätt att arbeta har troligtvis sin grund i hennes bakgrund som grundare och ledare för kreativa projekt där hon ofta omgett sig med medarbetare som ingår i hennes personliga nätverk. Karlefors sätt att arbeta lämpar sig troligtvis bäst för projektledare med omfattande personliga nätverk och är troligtvis mest framgångsrikt i arbetet med likartade projekt. Att som projektledare omge sig med människor som denne redan känner och har förtroende för innebär mindre osäkerhet och att projektledaren i viss mån kan släppa på kontrollen.

### **Arbetet med kontroll och tillsyn i projektarbete**

Förtroende underlättar samarbete mellan människor samt minskar förhandlingskostnader, därför är detta ovärderligt för organisationer som till stor del består av tillfälliga projektkonstellationer. Förtroende kan ses som en positiv resurs som underlättar arbetet och tenderar att påverka utfallet av en situation på ett positivt sätt. Övervakning och kontroll av medarbetarna blir ofta tidskrävande, kostsamt och hämmande för förtroendeprocessen. Ett lågt förtroende för medarbetarna leder till att behovet av att kontrollera och övervaka dem ökar. Graden av förtroende är beroende av förtroendegivarens personliga benägenhet att lita på en individ och ge den förtroende och är av stor betydelse för enskilda människors handlande. Även Berglund poängterar vikten av att kunna lita på människor, ”säger man en sak så är det så, och är det inte längre så säger man det”<sup>153</sup>.

Trots att behovet av att kunna lita på sina medarbetare är stort är det även viktigt att arbetet med kontroll och tillsyn i projektarbetet fungerar. Synen på denna kontroll och tillsyn tycktes vid en första anblick vitt skild våra respondenter emellan. Bland de intervjuade projektledarna fanns nämligen allt från ”små flugor på axeln”<sup>154</sup> till kontrollfreaks som arbetade med att släppa på tillsynen. Vid en närmre analys av respondenternas svar visade sig dessa emellertid skilja sig mer i ordval än i andemening, då samtliga tycktes överens om det faktiska behovet av kontroll i projektarbetet. Dock menar bland andra Holmberg att uppföljning var att föredra framför direkt tillsyn. Detta kan ses som ett sätt att ge utrymme för medarbetarnas känsla av frihet utan att ge avkall på insynen i arbetet. Om kontrollbehovet tillåts ta överhanden kan förtroendet ersättas av osäkerhet och tvivel.

---

<sup>153</sup> Intervju med Berglund 28 april 2008

<sup>154</sup> Intervju med Byhlin 22 april 2008

Samtidigt var samtliga av de intervjuade projektledarna väl medvetna om att de inte kunde klara allt själva, även om många av dem hade fått lära sig detta den hårda vägen. Projektledarnas *kraftansträngningar* i sina respektive arbeten tycktes således inte vara att tvivla på. Till de respondenter som mest betonade vikten av kraftansträngning hör Mårtensson som bland annat hävdade att prestationen är vital för att få stanna kvar i organisationen – vinna eller försvinna. Projektarbetsformens intensiva och resultatnriktade karaktär ställer krav på ett stort engagemang även från projektledaren själv då denne har det yttersta ansvaret. Samtliga av de intervjuade projektledarna uppfattades som hårt arbetande som i perioder gjorde avkall på både sömn och mat för att lyckas leverera i tid.

### ***Engagemangets betydelse***

Wenell menar att tillit till medarbetarna är väldigt viktigt i projektledarskapet. En bristande tillit till medarbetarna kan leda till det bristande engagemang i projektgruppen som Byhlin menar kan ligga till grund för ett projekts misslyckande. Samtliga respondenter talade om vikten av en klar kommunikation mellan beställaren och projektledaren som ett första led i att skapa en hängivenhet för en uppgift. Om beställaren inte klart kan uttala vad det är denne vill uppnå blir det svårt att som projektledare få en bild och ett mål att arbeta mot. Wenell menar att ett projekt kan gå i stöpet om beställarna inte drar upp tydliga riktlinjer utan överlämnar detta åt projektledaren. I dessa fall handlar det om oklara förväntningar, som inte ger projektet en chans att lyckas. Även Byhlin talar om vikten av att som projektledare kräva tydliga direktiv från beställaren. Förstår inte projektledaren uppgiften blir det svårt för denne att kommunicera syftet och målet till gruppen. Även Holmberg poängterar hur viktigt det är att det finns ett engagemang för uppgiften och berättar om ett projekt som hon var involverad i där projektledaren själv inte trodde på uppgiften. Det bristande engagemanget ledde till att projektet så småningom rann ut i sanden. Genom att involvera medarbetarna i processen i ett tidigt stadium skapas det en hängivenhet för uppgiften och det blir lättare för medarbetarna att se sin roll i arbetet<sup>155</sup>.

Att prestera i enlighet med uppsatta förväntningar ger en god grund för förtroendeprocessen och ett flertal av respondenterna menar att det är viktigt att ge medarbetarna rätt förutsättningar redan i projektets inledande fas. Läggs inte tillräckligt med tid på den inledande fasen finns det en risk för att den gruppsykologiska processen inte synkroniseras med projektarbetsprocessen, en situation som illustrerades i figur två. För att kunna prestera utefter projektledarens förväntningar menar bland annat Mårtensson att det är

---

<sup>155</sup> Intervju med Wenell 18 april 2008

väldigt viktigt att ge medarbetarna rätt introduktion och utbildning i projektet så att de har en chans att förstå vad projektet innebär. Byhlin menar att det är viktigt att involvera samtliga medarbetare i processen i ett tidigt skede för att de ska ha en förståelse för varför saker och ting utträttas, något som kan relateras till Wenells begrepp *förklokhet*. Denna förklokhet handlar om att etablera en förståelse för uppgiften för att eliminera missförstånd och lägga en grund för ett genuint engagemang. Denna tydliga kommunikation av mål och syfte ger medarbetarna ett vidare perspektiv och ett större engagemang för sin uppgift. Wenell menar att det är viktigt att i den inledande fasen lägga ner tid på att vara förklok och angav följande konversation som ett exempel på vikten av att se sin uppgift i ett större sammanhang:

Åskådare: ”Vad gör ni?”

Stenhuggare 1: ”Jag försöker få den här stenen fyrkantig...”

Stenhuggaren 2: ”Jag är med och bygger en kyrka!”<sup>156</sup>

Att involvera medarbetarna genom att delegera är något som Hill rekommenderar till chefer i deras strävan efter att uppnå kontroll genom hängivenhet. I den inledande definitionen av förtroende understryks det att förtroende i mångt och mycket handlar om att göra sig sårbar inför någon annan. Ofta innebär projektledarskapet ett ansvar som dels innebär att leverera i tid och dels att ansvara för en väldigt stor budget. Att delegera en uppgift innebär att de ansvariga projektledarna lägger sitt öde i någon annans händer, ett för många svårt men nödvändigt beslut. Mårtensson poängterar vikten av att omge sig med människor som är att lita på:

”Detta är ett väldigt stort projekt som omsätter en miljard och det går väldigt snabbt och det är en väldig press för alla det innebär att man måste plocka in människor som man litar på till hundra procent.”<sup>157</sup>

Att lita på någon fullständigt innebär ofta att ha tidigare erfarenheter och goda upplevelser av denne. En av fördelarna med att som projektledare arbeta med människor man tidigare arbetat med är att det i dessa grupper skapas en homogenitet som gör projektets startsträcka kortare. Människor vet vad de ska göra och vad som förväntas av respektive medlem, en slags kvalitetsstandard har fastställs. ”Arbetar vi med Mikael Byhlin så vet vi att han ofta förväntar sig det är”<sup>158</sup>. Nackdelen med denna homogenitet är att man kanske tar varandra förgivet i gruppen, saknar kreativa inputs och blir för standardiserad i sina lösningar.

---

<sup>156</sup> Intervju med Wenell 18 april 2008

<sup>157</sup> Intervju med Mårtensson 17 april 2008

<sup>158</sup> Intervju med Byhlin 22 april 2008

Fördelen med att i stället skapa en heterogen arbetsgrupp är att det kommer in nytt tänkande, nya inputs och kanske även lite mer inspiration.

### ***Ny kraft - nya utmaningar***

Balansen mellan homo- och heterogena gruppkonstellationer kan således ses som ett dilemma för projektledaren - att involvera människor de litar på till hundra procent samtidigt som de måste våga ta in ny kraft för att generera kreativitet. Att ta in nya medarbetare innebär en längre startsträcka och en risk för att dessa inte lever upp till förväntningar. Samtidigt är samtliga respondenter överens om vikten av att ta in nya människor i arbetsgruppen som kan se på situationen med nya ögon samt tillföra nya perspektiv och kreativitet - "... man måste koppla in nya människor för att få en vitalitet i organisationen"<sup>159</sup>. Väljer de istället att fortsätta med de gamla gruppkonstellationerna riskera de att fastna i samma hjulspår och gå miste om just denna kreativitet. Enligt Karlefors ställer detta höga krav på den projektledare som ska driva projektet. "Du kan bli ganska ensam som projektledare, det är lättare att ta tio kompisar och så gör man det här projektet. Du får inte det bästa resultatet, men det är enklare"<sup>160</sup>.

Även graden av mångfald i gruppen kan vara ett svårt beslut. Som tidigare nämnts innebär projekt ofta att medlemmarna har olika professionella bakgrunder med olika erfarenheter och kompetenser som kan ge nya infallsvinklar. Det går här att dra ett flertal paralleller mellan projektarbetsformen och det gränsöverskridande arbetet. De båda arbetsformerna innebär att en grupp individer med olika färdigheter och kompetenser sätts tillsammans för att deras gemensamma ansträngningar leder till ett bättre resultat. En grupp bestående av oliktankande kan även innebära konflikter och utmaningar, däribland kan det handla om olika *prioriteringar*, *kommunikationsproblem*, *målkonflikter* och *kulturkrockar*. Att arbeta över professionsgränserna innebär ofta att arbeta med många olika specialister med olika prioriteringar. "Man möts på en gemensam arena, där människor från olika kategorier möts och är tillsammans ett tag och sen skiljs man åt. Så ser det oftast ut för mig"<sup>161</sup>. Exempelvis Mårtensson menar att det i vissa situationer kan vara väldigt spännande i sådana arbetskonstellationer, vilket gör att en respekt för varandras discipliner och kompetens är väldigt viktig. Mårtensson talar vidare om ett projekt han var verksam i på ett företag som starkt präglades av bruksmentalitet. Denna kultur krockade med nyanställda unga

---

<sup>159</sup> Intervju med Mårtensson 17 april 2008

<sup>160</sup> Intervju med Karlefors 6 maj 2008

<sup>161</sup> Intervju med Berglund 28 april 2008

marknadsekonomens värderingar, med andra ord skapades en mellanmännisklig värderingskonflikt. Byhlin beskriver en konflikt med en ”kreativ, lite halvflummig och kulturskön kollega”<sup>162</sup> som i slutändan trots individuella olikheter resulterade i ett lyckat samarbete där respekten för varandras kunskaper blev kärnan i relationen – ”komplettera varandra istället för att motverka varandra”<sup>163</sup>. Konflikten mellan Byhlin och den ”kultursköna” kollegan kan sägas vara en värderingskonflikt då det på ett tidigt stadium skar sig mellan dessa parter. Dessa konflikter med olikheter som bakgrund kan dock sägas vara själva essensen i ett kreativt team och i slutändan resulterade den nämnda konflikten i en positiv relation. Detta visar att den heterogena gruppens utmaningar kan vara väl värd den ansträngning de innebär. Vidare kan detta exempel även sägas vara ett bevis på att förtroende kan byggas över heterogena barriärer, i detta fall mellan Byhlin och en kollega som i många avseenden vara hans raka motsats.

Byhlin lyfter även fram vikten av att kunna ta tjuren vid hornen och diskutera i arbetet med förtroende. Han menar att svenskar i allmänhet är rädda för att säga vad de tycker och tänker och anser istället att en atmosfär präglad av kommunikation och konfrontation ska vara tongivande i projektarbetet. Samtidigt menar Byhlin att det i en heterogen grupp sammansättning är viktigt att som ledare göra avkall på denna rättframhet, då det i de nya gruppkonstellationer behöver ges utrymme för överseende<sup>164</sup>. En ödmjuk inställning till rollen som projektledare tycks med andra ord vara av största vikt i ledandet av en heterogen grupp, där den samordnande funktionen överordnas ledarskapet.

Ofta innebär en övergång från ett projekt till ett annat ett skifte av kultur och Mårtensson bekräftar detta genom att poängtera att det är väldigt viktigt att vara uppmärksam på de rådande företagskulturerna, som ofta har en homogeniserande effekt internt i verksamheten. Han beskriver bland annat hur det finns en tydlig gräns mellan den privata sektorn och kommunal verksamhet. Detta kan ha sin grund i olika prioriteringar mellan de två sektorerna. Privata företag kan präglas av starka entreprenörer som i princip är beredda att ge sitt liv för karriären, vilket skiljer sig markant från kommunala organisationer där personalen går hem klockan fyra varje dag, oavsett hur mycket som finns att göra<sup>165</sup>. Även Karlefors berättar om skillnaden mellan att ha arbetat i mer arbetsintensiva, oregelbundna och kreativa projekt och mer rutinmässiga projekt där kontorstider, strategier och mallar följs. I dessa övergångar gäller det att vara väldigt smidig och inte tro att man som projektledare sitter på

---

<sup>162</sup> Intervju med Byhlin 22 april 2008

<sup>163</sup> Ibid.

<sup>164</sup> Ibid.

<sup>165</sup> Intervju med Mårtensson 17 april 2008

den enda rätta lösningen. ”Man måste vara extremt självkritisk, bara för att jag inte äter lunch betyder inte det att andra inte gör det. Man måste vara jättelyhörd<sup>166</sup>”. *Att leda en grupp* innebär att ta hänsyn till olikheter och inte utgå från att alla har samma preferenser som en själv – att behandla rättvist är att behandla olika. Öppenhet och lyhördhet är två faktorer som även Holmberg framhäver som viktiga för skapandet av förtroende i projekt.

Även om samtliga respondenter är överens om vikten av att ta in nya medarbetare och att bibehålla en mångfald i gruppen, vilket skapar goda förutsättningar för ett kreativt projekt, tycks de vara lika överens om att detta är väldigt tidskrävande. Karlefors belyser problematiken i att projektgrupper generellt ägnar alldeles för lite tid åt att lära känna varandra.

”När man började i skolan åkte man på läger – det är ingen tillfällighet. Ericsson tycker inte att det är jättekul att spendera flera miljoner på kick-offar, men det händer saker där och så går de direkt på målet”.<sup>167</sup>

Det framkom under intervjuerna att många av projektledarna använder sig av sina nätverk i rekryteringsprocessen. Mårtensson menar att projektledarskapet inte skiljer sig från något annat yrke vid en rekryteringsprocess och förlitar sig väldigt mycket på sina nätverk. Även Holmberg framhåller betydelsen av nätverket. ”När jag varit med i rekryteringsprocessen har jag använt mig mycket av mitt nätverk, både internt och externt”<sup>168</sup>. Via dessa nätverk kan projektledarna direkt rekrytera de medarbetare som de sedan tidigare har förtroende för och vet kan prestera när det gäller. Genom nätverket kan de samtidigt få tips om andra medarbetare som skulle vara lämpliga för det aktuella projektet.

Trots de komplikationer som nyrekrytering och heterogenitet ofta innebär var de intervjuade projektledarna överens om att det är nödvändigt att tillföra båda dessa element i projektgruppen. De menar att de i den mån det är möjligt väljer att blanda gamla beprövade medarbetare med ny kraft samt människor med olika professionella bakgrunder. Detta beror troligtvis på respondenternas ambition att både minska projektets inkörningsperiod och främja kreativiteten samt skapa en ömsesidig lärandesituation. Heterogenitet komplicerar således arbetet med förtroende men omvärldens krav på flexibilitet och effektivitet, som i viss mån ligger till grund för projektarbetsformens uppkomst, frambringar ett behov av åtminstone professionellt förtroende i projektgruppen.

---

<sup>166</sup> Intervju med Karlefors 6 maj 2008

<sup>167</sup> Ibid.

<sup>168</sup> Intervju med Holmberg 24 april 2008

## **Slutsats av analys**

Som ett första led i arbetet med förtroendeprocessen i projektgrupper tycks den faktiska *kompetensen* vara det mest grundläggande elementet. Med en utgångspunkt i individernas kompetens och tidigare prestationer byggs förväntningar upp, som senare ligger till grund för den fortsatta förtroendeprocessen i relationen. Genom att leverera tillfredställande resultat i tid, uppfylls en absolut förutsättning för att ett förtroende i projektgruppen ska kunna utvecklas. Som projektledare handlar kompetensen både om den professionella kompetensen och om att kunna se andras färdigheter samt att kunna samordna dessa. För att kunna lyckas med detta krävs en *lyhördhet* för andra i syfte att både visa uppskattning och att urskilja dolda ”skatter” bland medarbetarna. För att fullt ut kunna ta fram de bästa ur medarbetarna i en grupp krävs det en öppenhet inför dess heterogenitet och inte endast utgå från sina egna preferenser. Projektarbetsformen bygger på att olika människor med olika kompetenser och kunskaper från varierade områden sätts samman för att lösa en gemensam uppgift. Denna mångfald av färdigheter och personligheter kräver ett ledarskap som både är öppensinnat och anpassningsbart men samtidigt tydligt och principfast.

*Tydlighet*, både vad gäller förväntningar och värderingar tycks vara något som förespråkas av samtliga intervjuade projektledare i sitt arbete med förtroende. Att vissa typer av konflikter skulle vara mer intensiva i olika faser är inte något som bekräftats av de intervjuade projektledarna, men många kan dock förebyggas genom att vara så kallat förklok. Respondenterna är emellertid eniga om vikten av en klar och tydlig kommunikation av mål och syfte initialt i projektet. Denna tydliga kommunikation är tänkt att göra samtliga medarbetare införstådda med projektets ändamål för att undvika målrelaterade missförstånd och konflikter längre fram. Denna tydlighet tycks vara särskilt viktig i nya gruppammansättningar som präglas av heterogenitet och skapar genom god kommunikation i den inledande fasen ett genuint intresse och engagemang för uppgiften. Om denna kommunikation når fram till medarbetarna på ett bra sätt lägger den en god grund för en målkongruens och en tilltro till uppgiften. Denna tilltro till uppgiften och projektledarens förväntningar på medarbetarna skapar goda förutsättningar för att släppa på kontrollen och tillsynen. De flesta projektledarna talade om kontroll i form av uppföljning snarare än direkt tillsyn som styrmedel. Ett ömsesidigt förtroende kan i sig fungera som kontrollmekanism då parterna känner ett inbördes ansvar att varken svika gruppens eller projektledarens förtroende. Ett ömsesidigt förtroende bidrar till att reducera den tid och de resurser som krävs för ett traditionellt kontrollarbete, något som torde vara väsentligt i projektarbeten då dessa ofta

präglas av tidsbrist och begränsade resurser. Ett annat sätt att reducera risk och minska projektets startsträcka tycktes vara att ta hjälp av det personliga nätverket och blanda nya medarbetare med gamla beprövade. Detta kan även ses som ett sätt att skapa en kreativ och lärande organisation utan att riskera resultatet. Med detta sätt att arbeta behöver projektledarna inte bygga förtroendet från grunden i projektgruppen, då det här blir en kombination av en ny och en gammal förtroendeprocess.

Trots att det är möjligt att urskilja faktorer som tycka ha stark koppling till hur förtroende skapas i projektgruppen är förtroende som så många andra fenomen kontextberoende. I projektarbete tycks emellertid faktorer såsom vilken typ av projekt, projektets omfattning, syftet och de involverade människorna vara starkt underordnat prestationen och resultatet. Trots att kontexten påverkar hur förtroendeprocessen utvecklas, tycks det i projektarbete med andra ord utvecklas förtroende oavsett sammanhang, så länge medarbetarna gör det som förväntas av dem. I projekt där gruppmedlemmarna arbetat tillsammans förut och dessutom ställs inför en uppgift som de är bekanta med sedan tidigare är förtroendeprocessen emellertid betydligt smidigare än i en motsatt situation, något som bekräftas av de intervjuade projektledarna. I den renodlade projektorganisationen sätter dessutom projektledaren som person en stark prägel på projektet och inverkar tongivande på förtroendets utveckling. Det tycktes inte finnas någon uttalad insikt om detta, men genom intervjuerna med projektledarna kunde det likväl urskiljas både en medvetenhet och omedvetenhet om hur det egna ledarskapet inverkade på förtroendeprocessen.

Avslutningsvis tycktes arbetet med förtroende vara starkt förankrad i den kompetens, tydlighet och lyhörddhet som de intervjuade projektledarna betonade. Påtagligt är således att projektkontextens tydligt avgränsade ansvarsområden, starka mål- och resultatfokus samt tidsbegränsning inverkar på förtroendeprocessen i denna typ av arbetskonstellationer.



## KAPITEL 6 – En diskussion om framtidens förtroende

---

*I detta kapitel diskuteras de slutsatser som dragits i ett vidare perspektiv ställt i relation till generella trender på ett samhällsligt plan. Vidare ges det förslag på framtida forskning kring projektledarskap och gruppsykologiska aspekter så som förtroende..*

---

I de intervjuade projektledarnas verklighet tycktes till en början arbetet med förtroende vara relativt enkelt, så länge arbetsuppgifter och avgivna löften fullföljdes. Vid en närmre analys träder emellertid en mer komplex bild av verkligheten fram, som en kombination av förutsättningar, egenskaper och arbetssätt. Det blir således tydligt att arbetet med förtroende är komplicerat, trots den temporära arbetsformens uppgifts- och resultatfokus. Denna process kan beskrivas med projektledarens och dennes viktigaste förtroendeskapande egenskaper; *lyhördhet* och *tydlighet*, i centrum som en spindel i nätet. *Kompetensen* genomsyrar hela projektet som även präglas av *välvilja* och *infriandet av förväntningar*. Projektet påverkas även i viss mån av den rådande *kontexten* som tillsammans med de ovan nämnda faktorerna skapar förutsättningarna för det *förtroende* som hjälper projektet att gå från uppgift till resultat.

### **Förtroende i ett vidare perspektiv**

Frågan är om det moderna samhällets visstids- och projektanställning med den osäkerhet detta innebär bidrar till att behovet av förtroende utarmas eller blir viktigare än någonsin. Den kortsiktighetsprincip som Sennett talar om sägs rubba långsiktigheten och luckra upp det ömsesidiga förtroendet. Dessutom kan ett tydligt skifte i arbetskraftens preferenser urskiljas under de senare årens generationsskiftet, där lojaliteten riktas mot det nätverk man har kring sig samtidigt som individualismen är påtaglig. Detta väcker frågor kring förtroendets betydelse i framtiden, där projektarbetsformen spås bli en allt större del av arbetslivet. Förtroendeprocessen i denna arbetsform kan således vara intressant att kartlägga med syfte att öka förståelsen kring hur denna fungerar. I framtidens projektgrupper kan medlemmarna komma att ingå som individer men även i form av det personliga nätverk som omger dem. Detta nätverk kan tänkas urholka det förtroende som idag finns för den egna organisationen och ersättas av förtroende och lojalitet gentemot det egna nätverket. Frågan kring hur ett förtroende inom projektet skapas blir således vital i framtidens organisation. Den egna kompetensen tillsammans med det egna nätverket gör varje enskild individ väldigt unik, något som kan vara värt att utnyttja i arbetssituationer. Med detta resonemang skulle uttrycket ”No

man is an island” i framtiden kunna ersättas av ”Every man is an island with connecting bridges”, där broarna illustrerar anslutningar till det nätverk som omger individen. Den egna kompetensens unikheter gör även projektledaren unik, vars kompetens och nätverk lämpar sig för vissa typer av projekt men inte andra. Kanske är det gränsöverskridande ledarskapet, som är kopplat till en funktion snarare än en person, en bra förebild här.

Initialt i arbetet med denna uppsats fanns det en uppfattning om att det skulle finnas stora motsättningar mellan projektarbetets temporära karaktär och förtroendets till synes långsiktiga natur. Denna problematik är något som projektarbetsformen tycks ha hanterat genom dess starka prestationsfokus där det spontana förtroendet underordnas faktiska insatser. Detta kan bero på att prestationer syns väldigt tydligt i en tidsbegränsad och uppgiftsfokuserad situation, vilket i sin tur kan ha resulterat i detta *resultatförtroende*. Vidare såg vi inledningsvis även en motsättning i projektets ofta heterogena natur och uppfattningen om att förtroende lättast skapas mellan jämlingar. Denna problematik tycktes hanteras genom en öppenhet, lyhördhet och respekt i hanterandet av olikheter. Ledarskapet, som historiskt förknippats med termer som makt, kontroll och auktoritet, får här en betydligt mer ödmjuk karaktär som professionell lyssnare och samordnare. Detta är emellertid inte något som ska misstolkas som att rollen som projektledare är menlös och tillbakadragen, snarare anpassningsbar och principfast på en och samma gång. Projektledarskapet blir således en balansakt mellan tydligt formulerade direktiv och förväntningar och ett förlitande på medarbetarnas egen förmåga.

Ytterliggare en uppfattning som infann sig initialt var att arbetet med att etablera förtroende i projektarbetsformen skiljer sig avsevärt från den linjebaserade organisationens förtroendeprocess. Hur stora dessa skillnader i verkligheten ter sig är fortfarande svårt att besvara då denna uppsats endast studerat förtroendeprocessen i temporär form, men ett antagande är att skillnaderna är mindre än först förmodat. Traditionella organisationsgränser suddas idag ut alltmer, organisationer blir plattare och mer projektbaserade samtidigt som fenomen som livstidsanställning tycks vara ett minne blott. Således kan det sägas att projekt- och linjeledarskapet alltmer kan komma att likna varandra i framtiden.

### ***Förslag på framtida forskning***

Ett förslag på framtida forskning inom detta ämne skulle kunna vara mer extensiva empiriska undersökningar kring hur projektledare arbetar i verkligheten. Det finns idag ett överflöd av modeller och verktyg för hur projektarbete *bör* utföras men betydligt mindre om hur det ser ut i verkligheten. Bland de intervjuade projektledarna tycktes användandet av och förståelsen för

dessa modeller vara av varierande och underordnad karaktär, vilket kan tyda på ett glapp mellan teorin och verkligheten i ämnet projektledarskap. Vidare tycks även den traditionella projektledningen och det gränsöverskridande arbetet ha mycket att lära av varandra, varför en rekommendation på fortsatt forskning även kan göras inom detta område. Projektarbetets resultatnriktning bäddar för en kortsiktighet och resultatet sätts inte alltid in i ett vidare sammanhang. Detta uttrycktes av flera respondenter som berättade om en bristfällig utvärdering och uppföljning; vad har egentligen projektet bidragit med? Detta fick ofta som följd att de insikter och nya kunskaper som projektet producerat inte fördes vidare. Det gränsöverskridande arbetet är ofta mer långsiktigt och målgruppsfokuserat, vilket kan ha sin orsak i denna arbetsforms rötter i den offentliga sektorn. Dessutom kan även ett behov kring vidare forskning om rollen som medarbetare i projektkonstellationer rekommenderas, då det idag finns en stark forskningsfokus kring ledarskapet i dessa arbetskonstellationer.

Avslutningsvis hoppas vi att denna uppsats både besvarat frågor och även väckt några frågor på ämnet projektledarskap. Framtiden för projektliknande arbetsformer ser ljus ut och vidare forskning på ämnet tycks mer angeläget än någonsin, inte minst rörande gruppsykologiska aspekter såsom förtroende. Det är trots allt människorna i gruppen som skapar det slutgiltiga resultatet och med detta i åtanke finns det all anledning att utgå från att en avsaknad av det mellanmänniska förtroendet har en negativ inverkan på det slutgiltiga resultatet.

## Källförteckning

### Tryckta källor

Ahltorp, B (2005), *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Liber, Malmö

Berggren, Christian & Lindqvist, Lars, (2001), *Projekt – organisation för målorientering och lärande*, Studentlitteratur, Lund

Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund

Gummesson, Evert (2000) *Qualitative Methods in Management research*, Thousand Oaks, Kalifornien

Hellström, Christina & Landin, Mariann (2005) *Gränsöverskridande ledarskap*, Ekelund/Gleerups utbildning, Malmö

Hill, Linda (2003) *Becoming a manager*, Harvard Business School Publishing, Boston.

Johansson, Inga-Lill, Jönsson, Sten & Solli, Rolf (red.) (2006) *Värdet av förtroende*, Studentlitteratur, Lund

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Luhmann, Niklas (2005) *Förtroende: en mekanism för reduktion för social komplexitet*, Daidolos, Göteborg

Nilsson, Henrik, Martikainen, Teppo & Isaksson, Anders (2002). *Företagsvärdering: Med fundamental analys*, Studentlitteratur, Lund

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Persson, Jan E. & Westrup, Ulrika (2007) *Gränsöverskridande ledarskap och styrning: förutsättningar för preventivt arbete med barn och ungdomar: ProG-projektet*, Stiftelsen Allmänna Barnhuset, Stockholm

Pettersson. Malin, (1999), *Förtroende i samverkan – en studie av småföretagare i ett regionalt utvecklingsprojekt*, Linköping universitet. UniTryck, Linköping

Rapp Ricciardi, Max & Schaller, Joseph (2005) *Projektpsykologi – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund

Sennett, Richard (2000) *När karaktären krackelerar – Människan i den nya ekonomin*, Atlas, Stockholm

Svensson, Lennart. & von Otter, Casten (2005) *Projektarbete – teori och praktik – sagan om diamanten som sprängdes*, Santérus Förlag, Stockholm

Sylwan, Peter (2005) *Tillit – En bok om meningen med livet. Från den stora smällen till morgondagens middagsmat*, Natur och kultur, Falun

Thylefors, Ingela (red.) (2007) *Arbetsgrupper: från gränslösa team till slutna rum*, Natur och Kultur, Stockholm

Tonnqvist, Bo (2004) *Projektledning*, Bonnier Utbildning AB, Stockholm

Wenell, Torbjörn (2001) *Wenell om projekt*, Uppsala Publishing House, Uppsala

#### Artiklar

Clark, Murray C. & Payne, Roy L. (1997) *The nature and structure of workers' trust in management*, Journal of Organizational Behavior, Vol. 18, No. 3, s. 205-224

Curral, Steven C. & Inkpen, Andrew C. (2002) *A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures*, Journal of International Business Studies, Vol. 33, No 3, s. 479-495

Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (1998) *The experience and evolution of trust implications for cooperation and teamwork*, Academy of Management Review, Vol. 23, No 3, s. 531-546

Kolltveit, Bjørn J, Karlsen, Jan T. & Grønhaug (2005) *Perspectives on project management*, International Journal of Project Management, Vol. 25, No 1, s. 3-9

Mayer, Roger C., Davis, James H. & Schoorman F. David (1995) *An integrative model of organizational trust*, Academy of Management Review, Vol. 20, No 3, s. 709-734

Pollack, Julien (2007) *The changing paradigms of project management*. International Journal of Project Management Vol. 25. No. 3, s. 266-274

Smith, Preston G. & Reinertsen, Donald G. (1991) *Just do it – developing products in half the time*, Vol 240, No. 12, s. 72

Webber, Sheila S. (2002) *Leadership and trust facilitating cross-functional team success*, Journal of management Development, Vol. 21, No. 3, s. 201-214

Williams, Michele (2001) *In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development*. The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 3, s. 377-396

#### Webbdokument

Strömberg, Dani R. (2006). *Nyckeln till att vara effektiv ledare är ledarskap*.

Tillgänglig: <<http://www.chefsakademin.se/publ/pdf-files/nyckelchefledarskap.pdf>>, 14 april 2008

#### Uppsatser

Reje, Johan & Ölander, Helena (2003) *Förtroende i den temporära organisationen: en studie av projektledares skapande av förtroende*, D-uppsats, Department of Management and economics, Linköping universitet.

Tillgänglig: <[http://www.divaportal.org/diva/getDocument?urn\\_nbn\\_se\\_liu\\_diva-1562-1\\_\\_fulltext.pdf](http://www.divaportal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_liu_diva-1562-1__fulltext.pdf)>, 2008-04-14

### Elektroniska källor

Projektakademins hemsida.

Tillgänglig: <<http://www.projektakademien.nu/?2007>>, 2008-05-12

### Muntliga Källor

Berglund, Åse, *Projektledare för Linné Jubileet och Årets projektledare 2007*, 28 april 2008

Byhlin, Mikael, *Senior Account Director PS Communications*, 22 april 2008

Holmberg, Marie, *Biträdande turismdirektör Malmö Turism*, 24 april 2008

Karlefors, Lotte, *Projektledare för Framtidskommittén*, 6 maj 2008

Mårtensson, Bengt, *Food and beverage Manager Parkfast Arena AB*, 17 april 2008

Wenell, Torbjörn, *Ägare av Projektkultur och sekreterare Projektakademien*, 18 april 2008

## Bilaga 1 - Intervjufrågor

Namn:

Nuvarande titel/position:

Kön:  Kvinna  Man

- 1) Berätta om din bakgrund som projektledare. Vilken typ av projekt har du arbetat med tidigare/ leder för stunden? *Tidsramar, omfattning och syfte.*
- 2) Har du varit delaktig i rekryteringsprocessen i de projekt du deltagit i?
- 3) Vad anser du vara de viktigaste faktorerna i ditt projektledarskap, varför dessa? Hur tillämpar du dessa?
- 4) Vilken fas i *projektets livscykel* upplever du som mest kritisk, förklara varför? Hur hanterade du dessa situationer?
- 5) Har du varit med om mindre lyckade projekt och vad upplevde du var den största problematiken då?
- 6) Har du arbetat som ledare i mer långsiktiga arbetsformer och i så fall på vilket sätt anser du att detta skiljer sig från ett ledarskap i mer temporär form?
- 7) Hur har de grupper du arbetat med generellt sett ut ( heterogena/homogena, nya/gamla relationer, externa/interna medarbetare)?
- 8) Vilka fördelar respektive nackdelar har du upplevt i arbetet med grupper bestående av individer från varierande professioner/positioner/funktioner?
- 9) Vad anser du vara de viktigaste faktorerna i ledandet av en heterogen grupp?
- 10) Har du upplevt någon skillnad mellan arbetet med medarbetare du tidigare haft kontakt med och helt nya bekantskaper? På vilket sätt har du upplevt detta?
- 11) Hur arbetar du med kontroll och tillsyn i arbetet som projektledare?
- 12) Vad är förtroende för dig (yrkesmässigt och personligt)?
- 13) Är det viktigt att ett samarbete genomsyras av förtroende och i så fall på vilket sätt?
- 14) På vilket sätt har du uppfattat att dina projektmedlemmar har haft förtroende för dig och för varandra som grupp?
- 15) Hur har du arbetat för att skapa förtroende inom gruppen och för dig som ledare?
- 16) Vad anser du vara väsentliga faktorer för att etablera och underhålla förtroendet?

- 17) Hur anpassar du ditt arbete med att skapa förtroende efter de olika faserna i *projektgruppens livscykel* (forming, storming, norming, performing och adjourning)?
- 18) Påbörjas arbetet med förtroendeskapandet redan innan projektets inledande fas och i så fall på vilket sätt?
- 19) På vilket sätt beror arbetet med förtroendeprocessen på hur väl projektgruppens medlemmar känner varandra sedan tidigare?
- 20) I vilka situationer har det blivit märkbart att förtroende har förekommit/ inte förekommit och hur har detta tagit sig uttryck?
- 21) Om förtroendet varit bristfälligt inom gruppen; hur har du hanterat detta?
- 22) Anser du att projektarbetets temporära form påverkar förtroendeprocessen och i så fall på vilket sätt?
- 23) Har du arbetet som ledare i mer långsiktiga arbetsformer och i så fall på vilket sätt anser du att förtroendeprocessen ter sig annorlunda i en mer temporära arbetsform?