



INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

Betydelsen av social kompetens för ett projektledarskap
– en kvalitativ studie

Matilda Jensen
Hulda-Marie Persson

Magisteruppsats ht 2008

Handledare: Robert Holmberg

Betydelsen av social kompetens för ett projektledarskap – en kvalitativ studie

Matilda Jensen & Hulda-Marie Persson

Abstract

Syftet med studien var att undersöka yrkesverksamma projektledares och projektdeltagares tolkning av begreppet social kompetens och vidare deras erfarenheter kring betydelsen av social kompetens för ett framgångsrikt projektledarskap. Frågeställningen undersöktes utifrån en kvalitativ ansats med hjälp av semistrukturerade intervjuer med fem projektledare respektive fem projektdeltagare på projektorganiserade företag. I studien anläggs ett psykologiskt perspektiv på projektledning i syfte att öka förståelsen för mellanmännsliga interaktioner i projekt och vidare bredda synen på projektledning med utgångspunkt i social kompetens. Vidare diskuteras intervjupersonernas tolkning av begreppet i relation till forskningens definitioner av social kompetens. I studien framkom bland annat att intervjupersonerna uppfattade social kompetens som mycket viktigt för ett effektivt projektledarskap, och denna kompetens upplevs bland annat resultera i förbättrad kommunikation, ökad arbetstillfredsställelse och förhöjd motivation i projektgruppen samt upplevs även beröra projektledarens förmåga att anpassa sin ledarstil. Den sociala kompetensen hos projektledaren betraktas således som en framgångsfaktor och som ett verktyg för att hantera projektets interpersonella processer för att i förlängningen nå projektets övergripande mål. För att belysa detta perspektiv diskuteras social kompetens hos projektledare bland annat med utgångspunkt i relationsinriktade ledarskapsteorier och i samband med teorier kring betydelsen av sociala förmågor hos ledare för ett effektivt ledarskap.

Nyckelord: social kompetens, projekt, projektledning, effektivt ledarskap

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare, Robert Holmberg, som under uppsatsens gång bidragit med stöd, konstruktiv kritik och uppmuntrande ord.

Innehållsförteckning

Inledning.....	5
Bakgrund	9
Det moderna arbetslivets krav på ökad social förmåga.....	9
Projektorganisering som en konsekvens av det nya arbetslivet	10
Teori	11
Projekt	11
Projektledning	13
<i>Projektledarrollens karakteristika</i>	13
<i>Projektledarens utmaningar</i>	14
<i>Projektledarrollen förändras</i>	15
<i>Projektledning ur ett psykologiskt perspektiv</i>	16
Social kompetens.....	17
<i>Betydelsen av begreppet</i>	17
<i>The Social Competence Prism</i>	19
<i>Ett omtvistat begrepp</i>	20
<i>Social kompetens respektive social förmåga</i>	22
<i>Social kompetens i relation till social intelligens</i>	24
Ledarskap ur ett socialt och relationsinriktat perspektiv.....	25
<i>Social intelligens och ledarskap</i>	25
<i>Relations- respektive uppgiftsorienterat ledarskap</i>	27
<i>Betydelsen av interpersonella förmågor för ett effektivt ledarskap</i>	28
<i>Ledarskap i tvärfunktionella team</i>	31
Åter till forskningsfrågan	32
Metod	33
Intervjun	34
Undersökningsdeltagare	35
Material	36
Procedur	37
Databearbetning	37
Metoddiskussion.....	39
Undersökningens trovärdighet	39
Vår förförståelse och förkunskap	39
Intervjusituationen och intervjuarnas skicklighet	40
Urval.....	40
Etiska riktlinjer	41
Alternativt tillvägagångssätt.....	42
Källkritik	43
Resultat.....	43
Viktiga förmågor hos en projektledare.....	44
Den socialt kompetenta individen	45
Kontextens och erfarenhetens betydelse för social kompetens	49
Betydelsen av social kompetens hos projektledaren för projektets framgång	51
Sociala kompetensens betydelse för relationerna i projektet	53
<i>Projektledarens upplevelse</i>	53

<i>Projektdeltagarnas upplevelse</i>	56
Analys.....	58
Intervjupersonernas tolkning av social kompetens	58
<i>Social kompetens som en anpassningsförmåga</i>	59
Den sociala kompetensens betydelse för ett projektledarskap	60
Social kompetens som en framgångsfaktor.....	65
Balans mellan relationsinriktat och uppgiftsinriktat projektledarskap.....	66
Ökad effektivitet med socialt intelligenta projektledare	69
Den interpersonella kompetensens betydelse för ett effektivt projektledarskap.....	70
Ett verktyg för att motivera	71
Social kompetens för ökad effektivitet i ett projektledarskap.....	72
Diskussion	73
Referenser.....	78

Inledning

Ett vanligt förekommande perspektiv på projektledarens roll är att den primärt handlar om ett uppgiftsorienterat och ekonomiskt ansvar. Genom vår erfarenhet av rekrytering av projekterfarna personer har vi dock gång på gång stött på uppfattningen att social kompetens är en viktig del av ett framgångsrikt projektledarskap. I denna studie vill vi därför utifrån social kompetens uppmärksamma den relationsmässiga aspekten på ett projektledarskap, vilket tidigare diskuterats av bland Ricciardi och Schaller (2005), och vidare undersöka huruvida social kompetens kan betraktas som viktig beståndsdel i ett effektivt projektledarskap. Projektledarskap har undersökts vetenskapligt av flera forskare och majoriteten av dessa är överens om att projektledarens insatser och agerande är av stor vikt för att projektet ska nå sitt mål (Ricciardi, 2001). Rollen som projektledare beskrivs ofta som multidimensionell och det gäller för en projektledare att både kunna hantera komplexa arbetsuppgifter kopplade till projektets mål samt att kunna hantera den interpersonella aspekten av projekt vilket berör projektledarens relationer med inre och yttre intressenter (Briner et al., 1990; Boddy, 2002; Hagberg & Ljung, 2000). Projektprocessen beskrivs vidare som dynamisk, föränderlig och flexibel och ställer därmed krav på projektledarens anpassningsförmåga och dennes förmåga att hantera relationer med personer i sin omgivning för att nå målet med projektet (Briner et al., 1990, Ricciardi, 2001).

Social kompetens är ett svårdefinierat begrepp och kan inbegripa en mängd olika egenskaper och förmågor (Bar-On & Parker, 2000). Begreppets innebörd kan även skifta beroende på i vilken kontext eller kultur det studeras (jmf. Goleman, 2000; Herlitz, 2007) och för att citera en av våra intervjupersoner så kan det kanske finnas ”lika många uppfattningar av vad social kompetens är som det finns människor i världen”. Man skulle kunna ställa sig frågan om detta utgör en styrka eller en svaghet i begreppet. Det är dock en fundering som inte kommer att besvaras i denna studie. Vad vi däremot är överens om är att den som använder sig av begreppet *social kompetens* bör kunna presentera en definition av dess innebörd och vad det innebär att vara socialt kompetent i en specifik kontext. Först efter att detta synliggjorts kan begreppet och de situationer där denna kompetens eventuellt har betydelse studeras på ett djupare plan. Vi intresserar oss här för den sociala kompetensens betydelse för projektledarskap i en kontext som har specifika karakteristika och krav som inte existerar i en traditionell linjeorganisation (jmf. Briner et al., 1990; Meredith & Mantel, 2006). I denna

studie kommer därför personer som har dokumenterad erfarenhet av projekt och projektledning få berätta om de uppfattar begreppet social kompetens och hur denna förmåga, utifrån hur dessa intervjupersoner definierar den, eventuellt påverkar olika processer i en projektkontext. Inspirationen till att studera projektledarskapet ur ett socialt och relationsmässigt perspektiv med utgångspunkt i social kompetens kommer vidare från Ricciardis (2001) definition av begreppet *projektpsykologi* vilket innebär ”studiet av mänskliga aktiviteter, som pågår i projekt och i dess gränssnitt och de problem som kan uppstå i anslutning till det”. Projektpsykologin syftar vidare enligt författaren till att öka förståelsen för mellanmänskliga problem i projektarbete och att ge vägledning i hanterandet av sådana problem. (s. 6).

Vad det gäller innebörden av begreppet social kompetens har Rose-Krasnor (1997) som genomfört en forskningsöversikt över definitioner valt att beskriva begreppet enligt följande; *”Social competence is generally recognized as effectiveness in interaction, considered from both self and other perspectives. In this framework, social competence is viewed as an organizing construct, with transactional, context-dependent, performance-oriented, and goal-specific characteristics”* (s. 1). Definitionen hänvisar enligt författaren till förmågor som är relaterade till individens möjligheter att bemästra en komplex miljö. Detta väckte ett intresse hos oss att studera social kompetens i en projektkontext som enligt en rad författare inom projektledningsområdet präglas av en hög grad av flexibilitet, komplexitet och en rad skiftande uppgifter och teamkonstellationer (jmf. Briner et al., 1990; Meredith & Mantel, 2006).

Trots att det råder en viss osäkerhet kring vad som egentligen krävs för att bli en framgångsrik ledare finns en rad olika teorier som beskriver det effektiva ledarskapet (Yukl, 2006). Författaren hävdar dock att en övervägande del av ledarskapsforskningen visat att ett ledarskap bör präglas av både ett uppgifts- och relationsinriktat ledarbete för att det skall kunna betraktas som effektivt. Ett projektledarskap handlar som tidigare nämnts om att både kunna hantera relationer och lösa uppgifter men vi har i denna studie valt att fokusera på ett antal ledarskapsteorier som behandlar sociala och relationsmässiga perspektiv på ledarskap då vårt intresse riktas mot en förmåga som är beroende av att det sker en social interaktion mellan individer. Beståndsdelarna i de utvalda ledarskapsteorierna kommer mer ingående att diskuteras i efterföljande teoridel då de i stor utsträckning samvarierar med de beteenden och förmågor som i tidigare forskning har kopplas till social kompetens.

I tidigare ledarskapsforskning har det framförts att social intelligens, som omfattar förmågor och beteenden som även ingår i social kompetens, påverkar en ledares effektivitet positivt (jmf. Bass, 1990; 2001; Boyatzi, 1992; Zaccaro, Gilbert, Thor & Mumford, 1991). Vikten av sociala förmågor hos ledare diskuteras dock relativt översiktligt i litteraturen och det ges få exempel på när och hur dessa förmågor är viktiga i de olika situationer som är viktiga att kunna hantera i ett ledarskap. Det är därför svårt att få en uppfattning om vilka situationer och miljöer som skapar krav på att ledaren har social kompetens och vidare få en djupare insikt i vad dessa förmågor innebär. En väg att gå för att bredda och utveckla detta fält är att som i denna studie undersöka och diskutera upplevelser och erfarenheter av personer som har en ledarroll i en specifik kontext och som kan delge sina upplevelser kring hur och i så fall hur social kompetens har betydelse i olika situationer. Forskning har alltså visat att social intelligens och kompetens är viktigt för en ledarens effektivitet men frågan är om det samma gäller för en projektledare. För att komma närmare ett svar på denna fråga måste vi först undersöka huruvida de definitioner som tidigare forskning gett av social kompetens kan jämföras med de förmågor, beteenden och egenskaper som våra intervjupersoner menar karakteriserar social kompetens i relation till projektledarskap och vidare om det upplevs som viktigt i en projektkontext. Därför kommer det i denna studie även föras en diskussion kring hur och om forskningens definitioner av social kompetens kan jämföras med de definitioner som ges av våra intervjupersoner. Om det finns en likhet mellan hur dessa två fält - den befintliga forskningen och intervjupersonernas upplevelser - definierar social kompetens ökar således sannolikheten att det går att dra en parallell mellan projektledarskap och den forskning som menar att social kompetens har en positiv effekt på ett mer allmänna ledarskapet. Genom att jämföra hur forskningen respektive denna studies intervjupersoner definierar social kompetens vill vi även undersöka om det finns andra eller nya faktorer som tillskrivs begreppet av intervjupersonerna men som inte diskuteras i aktuell forskning. Detta är också viktigt att uppmärksamma eftersom vi valt att undersöka begreppet i en specifik kontext och då det är de personer som lever i "verkligheten" och inte forskningen som utvecklar och skapar begreppet och gör det betydelsefullt och närvarande. Om begreppet inte tillåts definieras i den aktuella kontexten ökar således risken för att det blir statiskt och att eventuella faktorer som tidigare inte associerats med begreppet, men som har giltighet i den aktuella organisationen eller arbetsplatsen, inte uppmärksammas och diskuteras. Ytterligare ett argument för att ta reda på hur erfarna projektledare och projektdeltagare definierar och tolkar social kompetens är att det finns en möjlighet att denna förmåga definieras och förklaras på

olika sätt beroende på i vilken kontext och i samband med vilken yrkesroll den undersöks. Det är till exempel inte säkert att social kompetens definieras och tillskrivs samma betydelse hos projektledare som hos exempelvis läkare, forskollärare eller chefer i vanliga linjeorganisationer. Det kan således finnas flera olika uppfattningar om vad som utgör social kompetens och detta är viktigt att uppmärksamma för att få en djupare förståelse för hur denna förmåga kan relateras till just projektledare. Då villkoren för ett ledarskap även kan skilja sig åt beroende på miljö är det även viktigt att belysa hur man talar om begreppet i den specifika kontext man valt att undersöka .

Uppsatsen inleds med en genomgång av hur social kompetens har beskrivits i tidigare forskning. De definitioner som presenterats är relativt generella till sin natur och ger inga exempel på en mer detaljerad nivå hur denna förmåga manifesteras eller används i en specifik kontext. Som exempel kan Bar-On Parker's (2000) slutsats om att den övervägande delen av forskningen definierar social kompetens som *effektivitet i samband med sociala interaktioner* nämnas. Denna beskrivning ger oss en fingervisning och en känsla för vad denna förmåga kan tänkas handla om, men går inte på djupet med vad det egentligen innebär eller hur denna förmåga kan tänkas yttra sig i olika miljöer. Vi har vidare inte lyckats hitta någon forskning som explicit belyser social kompetens i en projektkontext eller i samband med projektledning. Dock förs en diskussion av bland andra Briner et al. (1990) och Hagberg och Ljung (2002) kring vikten av att projektledaren har väl utvecklade sociala förmågor. Dessa forskare nämner dessa förmågor men går dock inte djupare in på hur denna kompetens bör definieras och förtydligar inte på vilket sätt den i praktiken har betydelse för de processer som kan relateras till ett projektledarskap. Detta leder till att det uppstår ett behov att undersöka hur personer som har erfarenhet av att arbeta i projekt talar om social kompetens som begrepp samt vilka erfarenheter de har kring behovet av denna kompetens för ett effektivt projektledarskap. Genom att anta detta perspektiv finns det vidare en möjlighet att ytterligare utveckla forskningen kring betydelsen av social kompetens i samband med ledarskap genom att på en mer specifik nivå undersöka projektledares och projektdeltagares upplevelser och därmed även inkludera den typ av ledarskap som bedrivs i en projektorienterad kontext.

Syfte och frågeställning

Vår frågeställning handlar om hur erfarna projektledare och projektdeltagare tolkar begreppet social kompetens och hur de ser på den sociala kompetensens betydelse för ett projektledarskap. Då begreppet social kompetens används flitigt i arbetslivet och ofta i samband med ledarskap vill vi med denna studie fokusera projekt som en del av arbetslivet och därmed belysa den sociala kompetensens betydelse för ett projektledarskap. I förlängningen vill vi att studien ska ses som ett bidrag till teorin kring projektpsykologi genom att belysa huruvida social kompetens upplevs ha en betydelse för ett gott och effektivt projektledarskap.

Bakgrund

Det moderna arbetslivets krav på ökad social förmåga

Media och nyare arbetslivsforskning har gjort oss uppmärksamma på att arbetslivet har förändrats och genom globalisering och en ökad konkurrens på marknaden har kraven på individen och organisationen ökat och fått en ny karaktär (Allvin, Aronsson, Hagström, Johansson & Lundberg 2006; Huzzard, 2003; Löow 2001). Utifrån detta perspektiv diskuterar Hagström och Hanson (2003) de nya kompetenskrav som ställs på medarbetaren och menar att det idag är allt viktigare att kunna planera, genomföra och utvärdera resultatet av sitt arbete, hantera det sociala samspelet, orientera sig mot ett större socialt sammanhang i arbetsliv och samhället, samt ha förmågan att finna personlig mening i sitt arbete. Vad det gäller skickligheten att hantera mer eller mindre komplicerade sociala relationer hävdar även Sparrow (1998) att denna förmåga har kommit att få allt större betydelse både inom och utanför arbetsplatsen.

I likhet med Hagström och Hanson (2003) menar Allvin et al. (2006) att arbetslivets förändringar har kommit att påverka de krav som ställs på individen i dennes arbete och yrkesroll. Som exempel nämns ökade krav på flexibilitet, större kvantitativ och kvalitativ arbetsbörda, otydligare gränser och betydligt högre krav på att prestera inom snäva tidsramar. Allvin et al. (2006) menar vidare att arbetslivet har genomgått en anpassningsprocess till en föränderlig omvärld och som en effekt av denna utveckling upplever individen idag även en

ökad social påfrestning i såväl arbetslivet som privat. Uppluckrade gränser och ökad flexibilitet gör att de sociala relationerna blir allt mindre konventionella och därmed svårare att hantera. Denna omvandling innebär också att människor får svårare att relatera till varandra genom sina yrkesfunktioner och måste då i större utsträckning lära sig att relatera till varandra som *personer*. Följden av denna omställningsprocess blir att de sociala relationerna blir mer omfattande, komplicerade, oförutsägbara, viktigare och kravfyllda. Författarna diskuterar även hur den byråkratiska organisationsformen, där individen förväntades anpassa sig och vara en kugge i ett maskineri, har ersatts av det ”flexibla arbetet” som innebär att individen istället för att underordna sig aktivt måste kunna delta i relationer och sociala situationer.

Projektorganisering som en konsekvens av det nya arbetslivet

I kölvattnet av det moderna arbetslivet har det skett en ökad ”projektifiering” av företag och organisationer (Ricciardi & Schaller, 2005). Denna utveckling har enligt författarna att göra med den rådande uppfattningen att projektet som organiseringsform uppfattas som effektivt för planering, implementering och kontroll av materiella resurser och människor. Projekt som en alltmer vanligt förekommande arbetsform kan således betraktas som en konsekvens av att arbetslivet förändrats och gått från den byråkratiska form som företrädesvis fungerade bra i mer stabila organisationsmiljöer (Galbraith, 1973). Ytterligare en förklaring till projektformens popularitet är att ett flertal av projektorganisationens komponenter såsom tvärfunktionella team, målstyrning, arbetsutvidgning och decentralisering, sammanfaller med de nya villkor som uppstått genom arbetslivets förändring. Dessa villkor innebär att tidspressen, konkurrensen och komplexiteten ökar vilket skapar krav på organisatoriska lösningar som stimulerar individer att arbeta tillsammans för att koordinera sina kunskaper och insatser (Ricciardi & Schaller, 2005).

Den ökade projektorganiseringen i företag och organisationer har även fört med sig nya krav på individen då det bland annat har blivit allt viktigare att kunna interagera och kommunicera med andra. Projektformen ställer höga krav på individen att kunna samarbeta (Boddy, 2002; Hagberg & Ljung, 2002; Mayol, 2003) och även om det finns en utbredd uppfattning om att projektbaserat arbete är effektivt, finns det idag forskning som visar på att denna typ av arbetsform också kan innebära att det uppstår problem. Dessa svårigheter är ofta kopplade till

psykologiska processer och till relationsmässiga aspekter och kan leda till att arbetet blir ineffektivt och till och med skadligt för individen om de inte tas om hand (Ricciardi & Schaller, 2005). Även Hovmark (1993) diskuterar hur utvecklingen mot allt fler projekt inom företagen ökar betydelsen av en god kommunikation och ett gott samarbete då projektets framgång är beroende av att individer med skiftande bakgrund och kompetens presterar tillsammans och arbetar mot ett gemensamt mål. Ytterligare ett perspektiv på orsaken till projektformens ökade utbredning och popularitet är enligt Briner et al. (1990) att samhällets förändringar skapar ökade krav på prestation, anpassningsförmåga, flexibilitet och innovation har lett fram till denna utveckling. Då företagen strävar efter att nå allt mer övergripande och avancerade mål har projektformen kommit att bli en del av lösningen. Genom att skapa ett lagarbete över specialist- och hierarkigränser hoppas företag och organisationer uppnå ökad effektivitet vilket leder till viktiga konkurrensfördelar i en flexibel omvärld (Briner et al., 1990).

Teori

Projekt

Målet med att ge en samlad definition av begreppet *projekt* är att öka förståelsen för de processer som sker inom ramen för denna arbetsform. Genom att vidare ta del av de villkor och karakteristika som är relaterade till projektformen på ett mer generellt plan ökar således också möjligheten att förstå de specifika villkor och krav som är förenade med projektledarrollen. Ett projekts villkor och kontext påverkas givetvis av olikartade förutsättningar, mål och miljöer men trots detta finns det idag ett antal mer formella definitioner som gör anspråk på att beskriva innebörden av ett projekt, oavsett mål, som här kan vara intressanta att presentera.

Termen projekt härstammar från latinets *projicere* (kasta fram) och beskrivs som en arbetsform som genom att kombinera idéer och aktiviteter leder fram till strategisk förändring, förbättringar och utveckling i organisationer och företag (Boddy, 2002; Börjeson & Lisiderius-Gustavii; 2002; Söderlund, 2005). Som organisationsform representerar projekt det nya, flexibla och moderna i jämförelse med den klassiska seriella organiseringen eller produktionen som betraktas som "det gamla". Detta påstående bör dock sättas i relation till det faktum att människor alltid arbetat med tidsbegränsade uppgifter av engångskaraktär -

som exempel kan konstruktionen Babels torn eller pyramiderna nämnas (Ricciardi & Schaller, 2005). I projektledningslitteraturen definieras vidare olika typer av projekt som delas in i kategorier utifrån syfte och mål. I detta sammanhang kan exempelvis Söderlunds (2005) typologisering nämnas där projekt delas in i kategorierna affärs-, utvecklings-, och förändringsprojekt. Även Briner et al. (1990) beskriver ett antal olika projektformer och talar om konkreta, temporära och öppna projekt. De mer standardiserade definitioner som ges i projektledningslitteraturen berör dock majoriteten av arbetslivets projekt då de inte i detalj definieras utifrån syfte och mål, utan beskriver dess karakteristika på en mer generell nivå. Genom dessa formella och mer övergripande definitioner skapas vidare ett ramverk som omfattar alla typer av projekt, oavsett om det exempelvis rör sig om ett affärs-, utvecklings-, eller förändringsprojekt enligt Söderlunds (2005) typologi.

Många författare inom projektledningsområdet påpekar dock att det förekommer ett stort antal definitioner av projekt inom forskningen, litteraturen och vardagligt tal, men väljer vanligtvis att utgå från *en* specifik definition för att vidare kunna diskutera relaterade processer eller begrepp utifrån detta perspektiv (Nilsson, 2008). Valet av definition är således beroende av vilket perspektiv författaren önskar lyfta fram på projekt och projektledning (jmf. Börjeson & Lisiderius-Gustavii, 2002; Engwall, 1995; Hagberg & Ljung, 2000; Ricciardi & Schaller, 2005; Söderlund, 2005). Gemensamt för majoriteten av de definitioner som återkommer i projektledningslitteraturen är dock att de beskriver projekt som tidsbegränsade, med en bestämd budget och ett bestämt mål (Nilsson, 2008, s. 5). Som exempel på en standardiserad definition som kan exempelvis British Standards Institute's definition nämnas vilken beskriver projektet som;

”A unique set of co-ordinated activities, with defined starting and finishing points, undertaken by an individual or organisation to meet specific performance objectives within defined schedule, cost and performance parameters” (Mayol, 2003, s. 4).

Ricciardi och Schaller (2005) väljer att anta ett psykologiskt perspektiv på projekt och projektledning och vill förutom tids- och målaspekten i definitionen ovan även betona att projekt handlar om att arbete i utförs i grupp:

”Projekt 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” (s. 14).

För att vidare klargöra vad som karakteriserar arbete i projektform kan det vara angeläget att jämföra med den traditionella linjeorganisationens arbetsformer (jmf. Ricciardi & Schaller 2005; Briner et al., 1990; Mayol 2003). Även Eklund (2002) talar om att det finns en rad skillnader mellan projektformen och den traditionella linjeorganisationen. I ett projekt är arbetet vanligtvis av engångskaraktär, något som är ovanligt i linjeorganisationen, som beskrivs som en stabil enhet med återkommande arbetsuppgifter. Ytterligare skillnader kan illustreras med att arbetet i linjeorganisationen inte styrs lika hårt av ett bestämt, avgränsat mål och är inte heller lika noggrant planerat vad det gäller resurser, tid och budget. Ricciardi och Schaller (2005) betonar även det faktum att projektet ofta ges en särställning i organisationen då arbetsformen vanligtvis används för att lösa komplexa och svåra arbetsuppgifter som linjeorganisationen inte har resurser att genomföra. Projektformen blir då ett sätt att hantera organisationens utmaningar då det handlar om att sammanföra en rad olika kompetenser och roller inom organisationen för att uppnå värdefulla synergieffekter (Ekvall, 2002). Arbetet i linjeorganisationen beskrivs vidare som mer individualiserat och mindre tvärfunktionellt i jämförelse med arbetet i projektform, vilket bland annat anses leda fram till mer nyanserade beslut och högre kapacitet i komplexa situationer (Ekvall, 2002).

Projektledning

Projektledarrollens karaktäristika

Briner et al. (1990) beskriver projektledarrollen som unik men hävdar samtidigt att det finns vissa gemensamma kännetecken för projektledarens ansvarsområden och arbetssätt som särskiljer rollen från andra chefsroller. Projektledaren befinner sig utanför linjehierarkin och måste därför bygga sina egna kontaktvägar och ställa krav på resurser och medel för att styra och övervaka arbetet. Rollen innebär också en utökad frihet, men projektledaren riskerar även att stöta på en del motstånd då de kan betraktas som krävande och ordningsstörande av kollegor i linjeorganisationen. Projektledaren måste därutöver ha en förmåga att övertyga linjechefer om att deras råd och synpunkter bör följas, då dessa bär det slutgiltiga ansvaret för projektet. Även på många andra plan handlar projektledarrollen enligt Briner et al. (1990) om

en förmåga att övertyga sin omgivning, förhandla till sig resurser och skaffa sig inflytande på olika nivåer. Linjechefer kan till skillnad mot projektledare beskrivas som specialister då de vanligtvis arbetar inom en avdelning eller funktion med specifika uppgifter och projektledaren kan istället beskrivas som en generalist med ett brett erfarenhets- och kunskapsfält (Meredith & Mantel, 2006; Ricciardi & Schaller, 2005). Rollen kräver därför en känsla för helheten då arbetet ofta spänner över ett stort antal organisatoriska områden och mer detaljorienterade arbetsuppgifter förväntas projektdeltagare inom sina specialistområden istället ansvara för (Ricciardi & Schaller, 2005).

Projektledarens utmaningar

Projektledaren förväntas vara kompetent inom ett stort antal områden och måste besitta ett flertal väl utvecklade förmågor (Archibald, 1992; Meredith & Mantel, 2006; Nilsson, 2008; Söderlund, 2005). Dessa krav kan illustreras med Lööws (2001) beskrivning av projektledarens roll och ansvarsområden, som förutom formell eller akademisk kompetens relaterad till projektets syfte betonar en rad övriga kompetenser och förmågor. En projektledare måste enligt författaren ha en väl utvecklad förmåga att planera, genomföra, dokumentera och avsluta projekt, kunna kommunicera, lösa problem, hantera konflikter, ge och ta feedback, lyssna, leva sig in i andras situation, uppfatta betydelsen av värderingar och normer, vara handlingskraftig, samt ha en förmåga att omsätta teori i handling (s. 12ff). Även förmågan att motivera sina projektdeltagare kan enligt Mayol (2003) respektive Meredith och Mantel (2006) ses som en av projektledarens största utmaningar. Meredith och Mantel (2006) menar vidare att projektledaren förutom att ha god teknisk och administrativ kompetens, även måste vara hårdhudade chefer, mogna individer, vara tillgängliga, kunna skapa goda relationer med ledning och team, ha erfarenhet av arbete på olika avdelningar i företaget, samt ha en förmåga att ”gå på vattnet” (s. 139).

Förutom krav på att kunna övertyga, förhandla och skapa egna kontaktvägar är projektledaren ansvarig för att projektmålen nås. Ansvaret innebär att projektledaren blir mer exponerad och risken ökar för att denne blir utsatt för kritik (Briner et al., 1990). Vidare menar författarna att projektledarrollen innebär stora risker då projektledaren är kringskuren vad det gäller direkta befogenheter och är därför tvungen att ständigt förhandla om resurser och stöd från ett stort antal personer inom och utanför organisationen. Rollen innebär dessutom att arbeta tvärs över organisatoriska gränser, vilket medför ett krav på en förmåga att bryta vanor och manövrera

eventuellt motstånd som kan uppstå. För att bemöta eventuellt motstånd och interpersonella problemen bör projektledaren ha en väl utvecklad förmåga att hantera konflikter. Meredith och Mantel (2006) hävdar rentav att en projektledare som saknar denna förmåga är dömd att misslyckas. Konflikter mellan olika parter, inom och utanför projektet är naturligt och vanligt förekommande i projekt. Konsekvensen av detta blir att projektledarens förmåga att förhandla och vara lyhörd inför projektdeltagarnas olika åsikter och behov ständigt sätts på prov (Meredith & Mantel, 2006). Då projektledaren ofta är verksam inom områden som är nya för företaget, såsom ny teknik, nya marknader och nya arbetsmetoder måste denne även vara skicklig på att bygga upp ett förtroende för sig själv och för projektet i stort (Briner et al., 1990).

Projektledarrollen förändras

Briner et al. (1990) hävdar att det krävs en ”ny” definition av projektledning utifrån samhällets och arbetslivets förändringar och hävdar att projektledning mer och mer kommit att handla om ”att leda den synliga och osynliga gruppen så att intressenternas mål uppnås” (s. 18). Denna definition har enligt författarna vuxit fram genom de växande påfrestningar som företag ställs inför på grund av ökad internationell konkurrens, mer sofistikerade kunder, ökad komplexitet och osäkerhet i omvärlden. Den synliga gruppen utgörs av de individer som ingår i projektgruppen och som projektledaren leder och träffar regelbundet. Den osynliga gruppen består istället av de personer i organisationen som indirekt bidrar till den synliga gruppens arbete genom att erbjuda stöd och samarbete, vilket i sin tur är avgörande för projektets framgång. Förutom den egna projektgruppen måste projektledaren således även ha förmågan att styra och motivera projektets yttre nätverk i sin roll, samt skapa goda relationer till externa intressenter.

I projektledarens roll ingår det att skapa ett samarbete av hög kvalitet mellan berörda personer inom och utanför organisationen. Att vara duktig på att nätverka blir därför viktigare än att bevara hierarkier då projektledaren är beroende av ett gott samarbete mellan olika funktioner inom organisationen (Briner et al, 1990). Författarna diskuterar vidare hur kraven på projektledaren har kommit att förändras och att hur dennes primära fokus på att hålla tidsplan, budget och se till särskilda specifikationer har kommit att utökas. De nya kraven kring projektledarrollen handlar om att hantera interna företagsfrågor och externa miljö- och

marknadskrav samt ha en förmåga att bemöta alla de personer som finns inom och utanför projektet och som har ett behov av att påverka projektet. Flera författare och forskare inom projektledningsområdet påpekar i linje med denna diskussion att det kommit att bli allt mer angeläget att komplettera projektledningsteorin med ett relationsinriktat perspektiv som behandlar mänsklig interaktion, samarbete och kommunikation. (Söderlund & Bredin, 2005; Börjeson & Lisiderius-Gustavii 2002; Hagberg & Ljung, 2000). Förklaringen till denna utveckling är enligt Ricciardi och Schaller (2005) att de nya kraven på projektledare mer och mer har kommit att handla om förmågan att ta tillvara de mänskliga resurser som finns i ett projekt för att vidare skapa goda samarbeten och nå goda resultat.

Projektledning ur ett psykologiskt perspektiv

Börjeson och Lisiderius-Gustavii (2002) väljer att likna en projektledare vid en dirigent och menar att rollen handlar om en förmåga att se det som är viktigt för att sedan kunna åstadkomma ett kvalitativt samspel i projektorganisationen och med yttre intressenter. Författarna talar även i likhet med Briner et al. (1990) om att villkoren för projektledarrollen har förändrats då det i takt med samhällets förändringar har kommit att handla allt mer om förmågan att leda, lyssna och ta tillvara kompetens. Författarna jämför detta med hur projektledarrollen i äldre projektledningslitteratur ofta beskrevs som hierarkisk, med mycket fokus på styrning och struktur. Även Briner et al. (1990) betonar vikten av att projektledare har en förmåga att hantera mänskligt samspel och menar att projektledarens huvudsakliga uppgift främst handlar om att ”nå resultat genom medarbetare”. Bierhoff och F. Müller (2005) talar om betydelsen av att projektledaren har en förmåga att hantera de interpersonella problem och konflikter som kan uppstå i stressiga situationer kopplade till projekt. Författarna hävdar vidare att dessa konflikter och problem tillhör vanligheterna då projektorganiserat arbete bygger på temporärt sammansatta grupper där det förs en ständig kamp mot tidsplan och budget. Även Boddy (2002) talar om att projektledare, förutom att ha en god förmåga att organisera och planera, måste ha en förståelse för mänsklig motivation och teamutveckling.

Med utgångspunkt i tanken om att projekt och projektledning även bör ses ur ett relationsinriktat perspektiv definierade Ricciardi (2001) begreppet *projektpsykologi*. Utifrån detta perspektiv vill författarna öka förståelsen för de mellanmänskliga problem som kan uppstå i en projektkontext och rikta uppmärksamheten mot de psykologiska processer som är kopplade till projekt och projektledning. Författarna menar vidare att en av projektledarens

viktigaste arbetsuppgifter handlar om att skapa och bevara goda relationer och därför är dessa nog så viktiga att studera och uppmärksamma i en projektkontext. Detta kan sättas i relation till att projektorganisationen under de fyrtio år den funnits mestadels kommit att handla om metoder för styrning och planering av projekt samt rationella modeller ämnade öka effektiviteten i projektarbetet (Ricciardi & Schaller, 2005). Utifrån detta traditionella perspektiv har människorna och deras prestationer kommit att hamna i skymundan vilket är problematiskt då det i huvudsak är individens och gruppens motivation och kreativitet som skapar resultaten (Briner et al., 1990).

Social kompetens

Betydelsen av begreppet

Den moderna forskningen kring social kompetens har sina rötter i Thorndike's definition av social intelligens som "the ability to... act wisely in human relations," som enligt författaren var en intelligens som skiljer sig från den mer abstrakta och mekaniska intelligensen (1920 i Schneider, Ackerman & Kanfer, 1996). I enlighet med övervägande delen av forskning på området definieras social kompetens som *effektivitet i samband med sociala interaktioner* (Rose-Krasnor, 1997; Bar-On & Parker, 2000). Effektivitet är ett mångtydigt begrepp och inkluderar i detta fall både ett självbejakande perspektiv samt att ta hänsyn till andra i den sociala omgivningen (Bar-On & Parker, 2000). Rose-Krasnor (1997) belyser begreppet social kompetens genom att identifiera fyra komponenter; sociala förmågor, sociometrisk status (tillskrivande av status från andra i den sociala omgivningen), relationer och förhållanden i den sociala omgivningen samt funktionella resultat och effekter. Det råder i stor utsträckning en konsensus kring det faktum att den sociala kompetensen innebär en rad åtråvärda och eftersträvansvärda förmågor där bland andra egenskaper som hjälpsamhet, hög självtillit, empati och handlingskraftighet är några inslag i diskussionen kring begreppet (Rose-Krasnor, 1997). Bland annat presenterar Rose-Krasnor's forskningsöversikt Weinstein's (1969) definition av social kompetens, vilken beskriver det som "förmågan att genomföra interpersonella uppgifter... och som en förmåga att manipulera andras reaktioner" och därefter har åtskilliga definitioner introducerats i forskningen. Attili (1990) ansåg att det räckte med att definiera social kompetens som "social framgång", medan Waters och Sroufe (1983) menade att det krävdes mer än så för att förklara begreppets innebörd. I deras definition är social kompetens "en förmåga att generera och koordinera flexibla, anpassningsbara reaktioner på yttre krav och att generera och förvalta de sociala situationer

som uppstår” (Rose-Krasnor, 1997). I en sammanfattande tabell samlas de i forskningen vanligt förekommande definitionerna av social kompetens:

Tabell 1. Definitioner av social kompetens (Rose-Krasnor, 1997, s. 113, författarnas översättning)

Författare	Definition av social kompetens
Attili (1990)	social framgång
Ford (1982)	förmåga att uppnå relevanta och sociala mål i specifika sociala kontexter genom att använda sig av lämpliga instrumentella värderingar som resulterar i positiva och utvecklande effekter
Duck (1989)	förmåga att nå önskade effekter och en förmåga att anpassa sig efter den specifika kontexten
Goldfried & D’Zurilla (1969)	kapaciteten hos individen att respondera till olika problematiska situationer som denne ställs inför samt graden av effektivitet och lämplighet i denna respons
Howes (1987)	beteende som reflekterar framgångsrik social funktion hos individen
McFall (1982)	bedömning av graden av effektivitet i en individs beteende
Ogbu (1981)	förmågan att genomföra kulturellt definierade uppgifter
Rubin & Rose-Krasnor (1992)	förmågan att uppnå personliga mål i en social interaktion samtidigt som individen bevarar positiva och långvariga relationer till andra över tid och i olika kontexter
Taylor & Asher (1984)	formuleringen och anpassningen av personliga mål som är lämpliga och applicerbara i specifika sociala situationer samt implementeringen av effektiva beteendestrategier för att uppnå dessa mål
Waters & Sroufe (1983)	förmåga att generera och koordinera en flexibel och anpassad respons på omgivningens krav samt att generera och förvalta tillfällen i den sociala miljön
Weinstein (1969)	förmågan att framgångsrikt lösa interpersonella uppgifter... och förmåga att manipulera beteendet hos individer i den sociala omgivningen
Yeates & Selman (1989)	utvecklandet av socialkognitiv förmåga och kunskap, inbegripet förmågan att kontrollera känslor och reglera beteendemässiga insatser till den specifika kontexten, vilket bedöms både av individen själv och andra som framgångsrikt eller inte och avgör därmed sannolikheten att uppnå en lyckad psykosocial anpassning

The Social Competence Prism

Den prismliknande modell (*The Social Competence Prism*) som presenteras i Rose-Krasnors forskningsöversikt baseras på tre olika dimensioner; en teoretisk nivå, en nivå för indikatorer och en som berör förmågor. Samtliga nivåer används som grund för analys och kartläggning av den specifika individens sociala kompetens. Prismmodellen tar även upp betydelsen av andra inverkanse faktorer i utvecklandet av den sociala kompetensen såsom naturlig utveckling, kön, kultur, grundläggande värderingar och normer hos individen samt individens förmåga att delta och ta för sig i sociala situationer (Rose-Krasnor, 1997). Den teoretiska, övre nivån, i modellen tar hänsyn till omständigheten att social kompetens inte sällan förknippas med social effektivitet. Denna effektivitet är i sig uppbyggd av en rad beteendesystem vilka syftar på individens strävan att nå antingen kortsiktiga eller långsiktiga mål. Mittennivån i modellen summerar individens förmåga att interagera, skapa relationer, dennes gruppstatus och tilltron till den egna sociala kapaciteten. Denna indexnivå vilar på en social bas då den förutsätter och fastställs genom en social interaktion med andra. Indexnivån delas i sin tur in i två dimensioner, självet och andra. Självet omfattar de sociala handlingar som är kopplade till individens egna behov och vilja medan den andra dimensionen tar hänsyn till övriga individer i den sociala omgivningen och relationen till dessa. Båda dimensionerna delas sedan in i fragment som är beroende av den sociala kontexten och visar på ett beroendeförhållande mellan den sociala kompetensen, hänsyn till sig själv och andra samt till den specifika situationen. Basnivån, individens färdigheter, omfattar sociala, emotionella och kognitiva förmågor och den motivation som associeras till den sociala kompetensen. Till skillnad från indexnivån och dess koppling till sociala situationer så bygger basnivån enbart på individen som en avskild enhet från sociala miljöer. Sammanfattningsvis så utgör dessa beteenden och drivkrafter byggstenar i individens interaktion med andra, i utvecklandet av relationer och definierar således individens gruppstatus vilket i förlängningen ger en effekt på den mellersta nivån i prismmodellen (Rose-Krasnor, 1997).

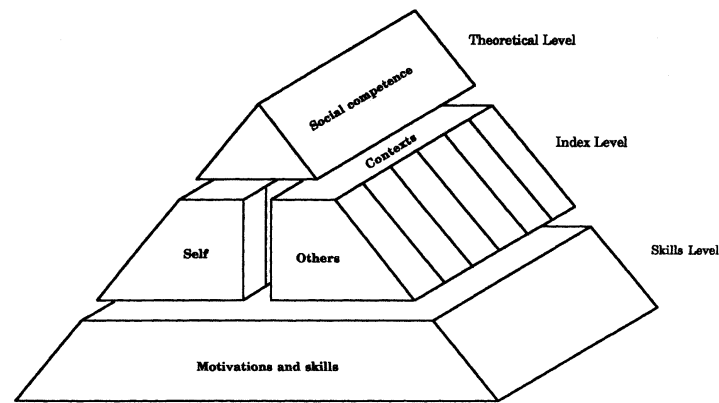


Bild 1. Social kompetens utifrån ett teoretiskt ramverk – *The Social Competence Prism*
 (Rose-Krasnor, 1997, s. 120)

I en sammanfattning av denna modell så delas in social kompetens i ett antal nivåer som är verksamma för olika syften. Modellen utgörs av en hierarkisk ordning där den nedersta nivån utgörs av egenskaper som kommunikationsförmåga, affektreglering, empati, social problemlösningsförmåga samt de mål och individuella värderingar som ligger till grund för individens motivation som i sin tur påverkar det sociala handlandet. Den grundläggande nivån påverkar i sin tur de övre nivåerna i modellen. Forskningen visar att social kompetens förutsätter ett samspel som påverkas inte bara av personlighetsrelaterade faktorer utan även de individuella förmågor och färdigheter som löpande utvecklas under individens livscykel (Rose-Krasnor, 1997).

Ett omtvistat begrepp

Att definiera och klargöra vad social kompetens innebär har i decennier varit ett problematiskt åtagande för forskningen på området (Bar-On & Parker, 2000). I litteraturen presenteras ett flertal definitioner och redogörelser för vad social kompetens är men ingen definitiv och allmängiltig definition kan påstås gälla för modern tid (se bl.a. tabell ovan). Problematiken är säkerligen kopplad till de olika konceptuella ramverk och det vokabulär som människor tar i anspråk när de talar om social kompetens (Bar-On & Parker, 2000). Vid en första reflektion över begreppet är det inte säkert att gemene man har svårt att tänka sig vad det kan innebära men efter närmare eftertanke finns en uppfattning om att den sociala kompetensens komplexitet gör det mer komplicerat att sätta ord på och tydligt definiera vad det innebär att ha social kompetens eller att vara socialt kompetent. Författarna menar att det även här råder brist på överenskommelse kring om det handlar om något som en individ *är* och som grundar

sig i personligheten eller om individen utvecklar social kompetens under sin livstid. I relation till denna diskussion resonerar Bandura (1977) kring social inlärning och utvecklade social inlärningsteori vilken omfattade en rad olika funktionsvariabler som påstods vara inblandade i det sociala beteendet. Avgörande variabler för den individuella sociala inlärningsprocessen är enligt författaren individens grad av uppmärksamhet, den motoriska återskapelseförmågan, förmågan att bevara det inlärd samt individens grad av motivation.

Alltsedan forskningen började på 1930-talet har begreppet byggts på med ytterligare komponenter och gått från att förklaras med korta definitioner till att få alltmer komplexa beskrivningar (Bar-On & Parker, 2000). Majoriteten forskare verkar vara överens om att den sociala kompetensen föds och utvecklas utifrån individens tidigare erfarenheter av socialt handlande (Bandura 1977; Rose-Krasnor, 1997). Individen lär sig vad som är funktionellt handlande genom att reflektera över tidigare sociala interaktioner och kan därefter upprepa det inlärd beteendet i liknande sociala situationer. Om det visar sig att individens tidigare handlande inte lett till önskad effekt gör individen ändringar i sitt beteende och går igenom processen med lärande, reflektion och inlärning till dess att de önskvärda följderna är uppnådda (Bandura, 1977). I vidare forskning tillkommer ytterligare en variabel som påstås ha stor betydelse för individens sociala kompetens - motivationen bakom individens handlande (Bar-On & Parker, 2000). Motivationen påverkar handlandets riktning och individens beteende kan analyseras utifrån den grundläggande motivation och vilja som är bunden till den specifika kontexten. Här spelar således den sociala kontexten en viktig roll för hur den sociala kompetensen yttrar sig. Individens handlande beror på omgivningens krav, miljön som individen befinner sig i samt vilka andra aktörer som befinner sig i den specifika kontexten (Bar-On & Parker, 2000; Rose-Krasnor, 1997).

De tidigare definitionerna av social kompetens behöll i stor utsträckning fokus på det sociala beteendet och det som var direkt synligt. Senare forskning har även tagit hänsyn till kognitiva aspekter på den sociala kompetensen (Bar-On & Parker, 2000). Den kognitiva aspekten blandar in individens tankar och reflektioner kopplade till det sociala beteendet och menar att dessa är avgörande för hur individen väljer att handla framgent. Idag lägger forskningen vikt vid samtliga aspekter. Social kompetens förklaras utifrån en emotionell, en affektiv och en kognitiv aspekt och kan beskrivas samverka i individens utveckling av förmågan att handla i sociala situationer (Bar-On & Parker, 2000; Rose-Krasnor, 1997). Det finns fortfarande en viss meningsskiljaktighet i forskningen och två skilda uppfattningar om social kompetens

introduceras av Bar-On och Parker (2000). En distinktion görs mellan microförmågor (ögon, röst osv.) och mer komplexa förmågor där den första typen rör sig om att uttrycka sig med kroppsliga medel och den senare fokuserar på förmågor såsom att kunna delta i konversationer och vara en delaktig medlem i en grupp av människor (Bar-On & Parker, 2000).

Social kompetens respektive social förmåga

Forskare har definierat sociala förmågor på en mängd olika vis. Sociala förmågor refererar till diskreta, målinriktade beteenden som skapar gynnsammare förutsättningar för individen att effektivt interagera med den sociala omgivningen. Den sociala kompetensen beskrivs däremot som ett kvalitetsmått på individens sociala interaktioner vilka grundar sig på uppfattningar från den sociala omgivningen (Bar-On & Parker, 2000; Warnes, Sheridan, Geske & Warnes, 2005). Den sociala kompetensen ses således som en övergripande term för summeringen av bedömningar av individuella insatser i olika sociala/interaktionella/interpersonella situationer. Den sociala förmågan förklaras som högst specifika mönster av tidigare observerat och inlärt beteende, både verbalt och icke-verbalt, genom vilket individen påverkar andra och försöker uppnå personliga mål och behov (Bar-On & Parker, 2000). Då sociala beteenden inte uppträder under isolerade förhållanden finns det en mängd olika faktorer som påverkar individens sociala funktion. Därför är det av stor vikt att utifrån ett kontextuellt perspektiv försöka förstå den sociala kompetensens innebörd och betydelse. Det krävs således en förståelse inte bara för de specifika mål och den motivation som ligger till grund för individens beteende utan även en hänsyn till reaktioner och den respons som framträder från dennes sociala omgivning. Den sociala omgivningens bemötande av individens beteende kan antingen leda till att beteendet förstärks eller att det förtrycks (Warnes et al., 2005). Den sociala kontexten har således fått alltmer betydelse för innebörden av den sociala kompetensen; Combs och Slaby definierar social kompetens som en förmåga att interagera med andra i en given social kontext på specifika sätt som är socialt accepterade eller som anses ha högt värde samtidigt som agerandet är tillfredställande för individen själv. Det handlar således om att möta individuella behov men framförallt ett hänsynstagande till övriga aktörer i den sociala kontexten. Handlandet ska vara accepterat och i enlighet med de sociala normer som råder och det får inte leda till skada på andra (1977 i Bar-On & Parker, 2000).

Med tiden har forskningen, som tidigare nämnts, kommit att koncentrera sig på den sociala kompetensen i samband med de resultat och effekter som det sociala handlandet leder till (Bar-On & Parker, 2000; Rose-Krasnor, 1997). Den sociala kompetensen betraktas som ett medel för individen att nå önskvärda sociala mål. Exempel på sociala följder är acceptans från medmänniskor, anpassning till sociala kontexter såsom arbetslivet och dess rådande normer och värderingar och mental hälsa (Bar-On & Parker, 2000, s.30). Den sociala kompetensen påverkar i vilken utsträckning individens socialisering blir framgångsrik. Framgången värderas i form av etablering och bibehållandet av goda relationer, undvikandet av skada på andra, väl fungerande gruppdeltaktighet, hälsofrämjande insatser och undvikande av brott och missbrukande beteende (s. 30).

Bar-On och Parker (1977) introducerar i samband med diskussionen om social kompetens Hughe's modell *RGA social information processing model* från 1988. Modellen används för att beskriva en process vilken individen sägs gå igenom innan själva handlandet sker. Den teoretiska modellen syftar till att beskriva en social process och informationsbearbetning hos individen som ligger till grund för det exponerade beteendet. Ursprungligen beskrevs enbart tre faser i denna process; läsa av (read), generera (generate) och implementera (apply) men har under senare år har modellen kommit att utvecklas och omfattar fyra processbundna stadier; uppmärksamhet och förståelse, avkodning och förenkling, bevarande och förvaring samt återupprättande och respons. I det första stadiet blir individen medveten om någonting eller någon baserat på stimulifaktorer som inkluderar storlek, intensitet, igenkänningsgrad, upprepningsgrad på stimuli eller graden av synlighet och aktualitet för individen. Nästa steg blir att avkoda och förenkla vilket innebär individuella tolkningar av omgivningens stimuli baserat på kognitiva kategorier och scheman som utvecklats hos individen genom tidigare erfarenheter. Kognitiva kategorier hjälper oss att klassificera, förenkla och särskilja objekt från varandra medan schemata är kognitiva manus som förser individen med ett helhetsintryck av situationen. Förvaring och bevarande refererar till individens kodning av information och fördelandet av denna i tre olika kategorier i det långsiktiga minnet. Det sista steget som innebär återupprättning och respons handlar om individens förmåga att ta fram den information som lagrats i minnet för att göra bedömningar av och kunna fatta beslut i sociala situationer. Processen resulterar i ett agerande som är beroende av det förarbete som omfattas av samtliga steg i processen. En framgångsrik genomgång av alla steg i processen resulterar ofta i ett väl fungerande och accepterat beteende men det ska poängteras att det kan skilja

mellan individens tankeprocesser och det som i slutändan blir det faktiska handlandet (Bar-On & Parker, 2000).

Social kompetens i relation till social intelligens

Även social intelligens används synonymt med social kompetens vilket skapar en viss förvirring. Trots att det bevisligen inte verkar vara helt bekymmersfritt för psykometriker att operationalisera den sociala intelligensen så går det inte att bortse från att begreppet existerar och att det tycks spela en roll i allmänhetens intuitiva uppfattning om intelligens och dess innebörd (Sternberg, 2000, s. 367). Sternberg med forskarkollegor genomförde på 1980-talet en undersökning där individer ombads lista de mänskliga beteenden som de ansåg vara karakteristiska för intelligenta respektive ointelligenta individer. Vidare kategoriserades dessa enligt följande; akademisk intelligens, vardaglig intelligens respektive ointelligens. Rankningen av de på förhand givna 250 beteendena genomfördes av lekmän. Efter denna faktoranalys vilken undersökte olika typer av intelligens kunde forskarna identifiera en faktor som benämndes *social kompetens* vilken relateras till beteenden som;

- erkänner misstag
- accepterar andra för dem de är
- visar intresse för omvärlden
- är i tid till sammankomster av olika slag
- har en social medvetenhet
- tänker före man talar eller handlar
- visar nyfikenhet
- är inte snabb på att döma andra
- gör rättvisa bedömningar
- inser allvaret i problem
- är sensibel inför andras behov och begär
- är rak, tydlig och ärlig mot sig själv och andra
- visar intresse för den nära omgivningen

(Sternberg, 2000, s.367, författarnas översättning)

En liknande studie genomfördes av Kosmitzki och John (1993) och baserades på Orlik's tidigare undersökning (1978) vilken resulterade i 18 personlighetsdrag som kopplades till social intelligens. Dessa drag utgjorde grunden för studien och vidare baserades denna på att individer ombads ranka hur avgörande varje personlighetsdrag var för deras personliga uppfattning om social intelligens. Följande dimensioner upptäcktes som centrala i den sociala intelligensen:

- förstår sig väl på människors tankar, känslor och intentioner
- är bra på att hantera människor
- har väl utvecklad kunskap kring regler och normer i mänskliga relationer
- har lätt för att inta andras perspektiv
- anpassar sig väl i sociala situationer
- är varm och omhändertagande
- är öppen inför nya upplevelser, idéer och värderingar

(Kosmitzki & John, 1993, s. 14)

Schneider's et al. (1996) psykometriska studie kring social intelligens kan liknas vid de två tidigare nämnda undersökningarna. I denna studie ombads undersökningsdeltagarna att generera beskrivningar på socialt kompetent beteende. Dessa beskrivningar användes sedan för att skapa ett frågeformulär som benämndes "Social Competence Questionnaire". Varje fråga skulle rankas utefter hur väl de stämde på undersökningsdeltagaren och frågorna gällde beskrivningar av socialt beteende hos individer. Resultaten bearbetades och faktoranalysen resulterade i sju dimensioner av den sociala kompetensen; extraversion (utåtriktning), värme, socialt inflytande, social insikt, social öppenhet, social lämplighetsgrad och social missanpassning.

Ledarskap ur ett socialt och relationsinriktat perspektiv

Social intelligens och ledarskap

Tidigare forskning har visat att framgångsrika ledare besitter nyckelförmågor såsom sociala, emotionella, beteendemässiga och kognitiva kapaciteter (Zaccaro, Gilbert, Thor & Mumford, 1991; Bass, 2001). Bass (ibid.) hävdar att individer med dessa nyckelförmågor är

framgångsrika när det gäller att tolka olika situationer, emotionellt hantera mångfalden i de olika kontexterna, använda sig av en utbredd beteenderepertoar och selektivt välja en lämplig beteenderespons beroende på situation. I relation till dessa förmågor presenterar Bass (2001) begreppet multidimensionell intelligens som omfattar kognitiv, social och emotionell intelligens och diskuterar vidare hur dessa förmågor har betydelse för ett effektivt ledarskap. Den sociala intelligensen har i forskning vanligtvis beskrivits som en förmåga att läsa av och anpassa sig till olika sociala situationer (Zaccaro et al., 1991) och har enligt Bass betydelse för ett effektivt ledarskap. Ledare med hög social intelligens har förmågan att identifiera nödvändiga kompetenser för att utföra en specifik uppgift, kan anpassa sig till sociala normer och styra sitt beteende på ett lämpligt vis för att påverka medarbetarnas uppfattning om ledaren. De personlighetsdrag som förknippas med en hög social intelligens beskrivs vidare som en välutvecklad verbal kommunikationsförmåga, gott självförtroende, god interaktionsförmåga med andra, hög förmåga att anpassa sig till olika statusnivåer, stresstålighet och förståelse för den sociala dynamiken i organisatorisk problemlösning (Bass, 2001). Vad det gäller andra förmågor som har betydelse för ett effektivt ledarskap har tidig forskning av Stogdill (1948) har också visat att det finns en koppling mellan en individs grad av uppmärksamhet och förståelse för situationen och dennes ledarskapsförmåga (Hoffman & Frost, 2006). Även Bass (2001) delar denna uppfattning och menar att framgångsrika ledare besitter de karakteristika som är kopplade till social perceptionsförmåga och beteendemässig flexibilitet i sociala situationer.

Zaccaro et al. (1991) beskriver den framgångsrike ledaren som en "social expert" och menar att de två av de utmärkande egenskaperna som enligt författarna ingår i social intelligens - social perceptionsförmåga (*social perceptiveness*) och beteendemässig flexibilitet (*behavioral flexibility*), har stor betydelse för ett effektivt ledarskap. Författarna menar vidare att den sociala intelligensen har blivit allt viktigare då de flesta organisationer tenderar att utgöra komplexa, dynamiska och variationsrika miljöer där ledarens sociala förmåga är av stor betydelse. Hög social perceptionsförmåga handlar om förmågan att uppfatta de olika situationella villkor och krav som existerar i organisationen eller gruppen och den beteendemässiga flexibiliteten handlar om förmågan att kunna ge lämplig respons på dessa situationella krav. Författarna menar vidare att dessa attribut är nödvändiga för effektiva ledare då de måste kunna hantera alla de skiftande problem som kan uppstå i en organisation eller grupp.

Relations- respektive uppgiftsorienterat ledarskap

I en stor del av ledarskapslitteraturen återkommer två beteenderelaterade ledarstilar som har sitt ursprung utifrån de studier som på 1940-talet gjordes vid Ohio State University och som beskrivs som relationsorienterat (*consideration*) respektive uppgiftsorienterat (*initiating*) ledarskap. Uppgiftsorienterat ledarskap relateras till ledare med ett ordningsinriktat beteende där stor vikt läggs vid att strukturera och definiera både ledarens och de underställdas roller, delegera uppgifter, specificera vilka procedurer som ska genomföras, planera samt schemalägga arbetet. En relationsorienterad ledare fokuserar främst på att skapa ett gott arbetsklimat genom psykologiska processer som präglas av värme, ömsesidigt förtroende och sympati och som bidrar till att skapa en väl fungerande tvåvägskommunikation (Wolvén, 2000). Den relationsinriktade ledaren tar också hänsyn till de personliga aspekterna i gruppen och tar ansvar för välbefinnandet i teamet, hjälper medarbetarna och är allmänt vänskaplig och tillgänglig (Yukl, 2006). Utöver att identifiera de två nämnda ledarskapsdimensionerna, som dominerat ledarskapsforskningen i decennier, kom forskarna vid Ohio State University fram till en annan mycket viktig slutsats; *initiating* och *consideration* representerar inte två motsatta poler inom samma dimension, vilket betyder att mer av den ena egenskapen innebär mindre av den andra. Därför kan och bör helst dimensionerna komplettera varandra i ett väl fungerande ledarskap (Wolvén, 2000; Yukl, 2006).

Några år efter Ohio-studierna initierade forskare vid Universitetet i Michigan ett forskningsprogram där man ville undersöka hur olika ledarbeteenden kunde relateras till olika former av effektivitet. Programmet var mycket omfattande och utgjordes av 500 studier i 350 organisationer och inkluderade 20 000 chefer och 20 000 underordnade. De effektivitetskriterier som användes var bland annat de underordnades arbetsmoral, motivation, frånvaro, tillfredsställelse och produktivitet och den viktigaste slutsatsen utifrån dessa studier var upptäckten att effektiviteten ökade ju mer medarbetarcentrerade ledarna var (Wolvén, 2000). I likhet med dessa forskningsresultat har även senare ledarstilsforskning bekräftat Ohio och Michigan forskarnas teori om att ledare som visar hänsyn och omtanke om sina medarbetares behov och känslor har en positiv inverkan på de underordnades lojalitet (Yukl, 2006). Senare forskning utifrån resultatet från Michigan-studierna har i likhet med de slutsatser som drogs utifrån Ohio-studierna betonat vikten av att inte betrakta dimensionerna som oberoende av varandra, utan istället se den medarbetarorienterade och den

produktionsorienterade ledarstilen som komplement till varandra i ett och samma ledarskap (Wolvén, 2000).

Blake och Mouton (1982) konstruerade modellen ”The Managerial Grid” för att illustrera hur det uppgiftsorienterade och det relationsorienterade ledarskapet bör förenas för att uppnå bästa effektivitet. Enligt författarna handlar ett formellt ledarskap dels om att arbeta genom andra människor samt att arbeta med en viss uppgift och därför menar de att det goda ledarskapet alltid bör beskrivas utifrån ledarens förmåga att svara mot både arbetsgruppens mänskliga dimension och arbets- eller uppgiftsdimensionen. Dessa dimensioner omfattar processer med relationsinriktning (concern for people) samt processer med uppgiftsinriktning (concern for production). Beroende på om ledaren har hög eller låg relationsinriktning respektive hög eller låg uppgiftsinriktning kan denne vidare relateras till fem olika ledarstilar vilka Svedberg (2007) utifrån Blake och Mouton’s (1982) teori har översatt som; pessimisten (låg relationsinriktning och låg uppgiftsinriktning), hårdingen (låg relationsinriktning och hög uppgiftsinriktning), trivselchefen (hög relationsinriktning, låg uppgiftsinriktning), diplomaten (befinner sig mittemellan och kan varken skattas hög eller lågt på respektive dimension), samt idealchefen (hög relationsinriktning och hög uppgiftsinriktning). Resultatet av Blake och Mouton’s studie är vidare att idealchefen bör betraktas som den mest effektiva eftersom denna ledare ser till såväl människorna som till den uppgift som skall utföras och denna ledarstil leder i sin tur till en ökad grad av delat ansvar, deltagande och engagemang bland medarbetarna (Blake & Mouton, 1982).

Betydelsen av interpersonella förmågor för ett effektivt ledarskap

Enligt Wolvén (2000) har det skett ett paradigmskifte i ledarskapsforskningen, vilket innebär att det skapats en förståelse för att mobilisering av mänskliga resurser i organisationer kräver humanistiskt inriktade ledare som visar ödmjukhet, prestigelöshet och respekt för sin personal, samtidigt som de utövar sitt ledarskap utifrån egen god moral och klara etiska grunder (s. 291). Författaren hävdar vidare att för att kunna utveckla de mänskliga resurser som finns i en organisation, krävs ett ledarskap som präglas av hög social kompetens med empati, lyhördhet, kommunikativ talang och förmågan att inspirera andra som viktiga faktorer. Den nya ”ledaruppfattningen” där social kompetens är en viktig faktor, handlar dock inte enligt författaren om ett kravlöst terapeutande med medarbetarna utan om att ledaren

också måste vara starkt målinriktad och våga ta snabba och obekväma beslut och samtidigt ha en god förmåga att hålla samman och integrera. Dessa krav på den framgångsrika ledaren stämmer väl överens med uppfattningen att ett effektivt ledarskap skapas av att ett uppgiftsorienterat och ett relationsinriktat förhållningssätt kombineras och praktiseras parallellt (Wolvén, 2000; Yukl, 2006). Vad det gäller den sociala kompetensens betydelse i ett effektivt ledarskap finns det enligt Wolvén (2000) en uppfattning om att denna förmåga är viktigare i komplexa kunskapsföretag än i löpande-band-organiserade industriföretag eller byråkratier med hög grad av struktur och kontroll över de underordnade. Denna uppfattning är dock felaktig enligt författaren vars huvudargument är att alla organisationer, oavsett organiseringsform, är uppbyggda av människor, vilka alla gemensamt har grundläggande mänskliga behov som måste tillfredställas för att arbetet skall bli effektivt. Således betraktar författaren social kompetens som viktig i alla typer av ledarskap och menar att individens behov av kontakt, överblick, förståelse och vilja att utvecklas alltid måste tillgodoses genom ett humanistiskt/relationsinriktat ledarskap, vilket in sin tur gör organisationen mer konkurrenskraftig på sikt (Wolvén, 2000).

De individuella förmågor som visat sig ha störst betydelse för ett framgångsrikt ledarskap är enligt Yukl (2006) en interpersonell, en kognitiv samt en teknisk kompetens. Enligt Yukl (2006). Författaren påpekar dock att situationella betingelser och kontexten har stor betydelse för hur viktig respektive kompetens är i olika ledarskap. Den interpersonella kompetensen handlar om att ha kunskap om mänskligt beteende och grupprocesser och därtill kunna förstå känslor, attityder och motiv hos andra samt ha en god kommunikationsförmåga och vara övertygande i samspelet med andra (Bass, 1990). Bass (ibid.) menar även att den interpersonella kompetensen hos ledaren handlar om att öka harmonin, reducera spänningar i gruppen samt se och förstå sociala fenomen genom kunskap om kulturella normer och värderingar. Den kognitiva eller konceptuella kompetensen handlar om förmågan att analysera trender, händelser och förändringar, tänka logiskt, vara kreativ, lösa problem och se möjligheter och potentiella problem. Den tekniska kompetensen berör slutligen kunskap om metoder, processer och tekniker för att kunna leda en specifik aktivitet samt förmågan att använda relevanta verktyg för det arbete som skall utföras (Yukl, 2006). I likhet med Yukl's uppfattning om vikten av att som ledare ha interpersonell kompetens, menar Bass (1990) att förmågan att hantera mänskliga relationer i flera forskningstudier har visat sig ha stor betydelse för ledarens effektivitet och framgång. Även Boyatzi's (1982) forskning har visat att den interpersonella kompetensen är en av de personliga attribut som bäst skiljer den

ineffektive och effektive ledaren åt oavsett situation. Ledare med väl utvecklad interpersonell kompetens har också lätt för att skapa och bibehålla goda relationer med under-, och överordnade, kollegor och utomstående då de bland annat beskrivs som empatiska, har förståelse för sociala relationer, är charmiga, taktfulla och är skickliga på att förhandla (Yukl, 2006). Den interpersonella kompetensen är också viktig för att ledaren skall kunna influera och motivera sina underordnade. Genom att se och tolka andras behov och förstå hur varje enskild individ arbetar har ledaren större möjlighet att hitta en motivationsstrategi som fungerar för den enskilda personen (Bass, 1990). En annan viktig interpersonell kompetens som påverkar effektiviteten i ett ledarskap är enligt Yukl (2006) *self-monitoring*, en förmåga som innebär att individen har en förmåga att använda responsen från andra för att förstå sitt eget beteende och hur det påverkar andra. Personer med denna förmåga kommer således att modifiera sitt beteende genom andras feedback och kan därmed anpassa sig mer framgångsrikt till olika situationer. Interpersonell kompetens är också viktigt för att öka effektiviteten av den relationsinriktade ledarstilen, då det hjälper ledaren att vara lyhörd för personliga problem, kritik, och klagomål och leder till att ledaren upplevs som hänsynstagande och skicklig vad det gäller att lösa problem och hantera konflikter (Bass, 1990).

Wolvén (2000) har gjort en intervjustudie med 25 mellanchefer (både män och kvinnor) inom en svensk stor internationell industrikoncern, där de intervjuade med egna ord fick beskriva framtidens framgångsrika och misslyckade ledare. Enligt författaren var överensstämmelsen mellan svaren påtaglig och vad det gällde framtidens lyckade ledare karakteriserades dessa på följande vis;

- Mänskliga och humanistiska – vilket i denna studie beskrevs som att vara ärlig, ödmjuk, prestigelös, altruistisk, etisk och moralisk.
- Socialt kompetenta – vilket i denna studie beskrevs med egenskaper som att vara empatisk, lyhörd, kommunicerande, inspirerande samt ha ett gott självförtroende.

Framtidens misslyckade ledare beskrevs till stor del som motsatsen till de lyckade ledarnas egenskaper och beteenden;

- ”Omänskliga” – det vill säga oärliga, egoistiska och auktoritära

- Socialt inkompetenta – vilket i denna studie beskrevs som personer som inte är lyhörda, icke-empatiska, icke-kommunicerande, som är mekaniska och som upplevs som rigida
- Ego-centrerade – vilket beskrevs med orden självbelåtna, självupptagna och nyckfulla.

Wolvén (2000) diskuterar vidare hur den misslyckade ledarens egenskaper och beteenden som beskrevs ovan stämmer väl överens med de ledarbeteenden som karakteriserar den auktoritära ledarstilen, det vill säga motsatsen till det relationsinriktade ledarskapet. Vidare kan ledare som bedriver ett auktoritärt ledarskap enligt författaren beskrivas som kontrollerande, detaljstyrande, kortsiktiga, byråkratiska, hierarkiskt inriktade och utvecklingshämmande för medarbetarna (s. 290).

Ledarskap i tvärfunktionella team

Forskningen kring det effektiva ledarskapet i olika typer av team är enligt Yukl (2006) begränsad men menar att studier kring detta är ett nödvändiga för att komplettera dagens ledarskapsteori. Yukl (ibid.) diskuterar vidare ledarskap i tvärfunktionella, självstyrande respektive virtuella team men menar att ledarskapet på vissa punkter skiljer sig åt för respektive grupp. Karakteristiskt för det tvärfunktionella teamet är att den består av personer med skiftande bakgrund och kompetens som skall prestera tillsammans för att nå ett mål (Ricciardi & Schaller, 2005). Yukl's (2006) forskningsöversikt på området visar att förutom teknisk expertis, projektledningskompetens och en väl utvecklad kognitiv förmåga bör ledaren för ett tvärfunktionellt team även ha interpersonell och politisk kompetens. Den interpersonella kompetensen handlar om att förstå teammedlemmarnas behov och värderingar och att ha en förmåga att influera, lösa konflikter samt skapa sammanhållning i gruppen, och den politiska kompetensen berör ledarens förmåga att utveckla koalitioner och erhålla resurser, assistans och godkännande från ledning och andra relevanta parter.

Barry (1991) diskuterar i likhet med Yukl (2006) hur gruppers motivation och effektivitet påverkas av specifika beteenden och förmågor hos ledaren. Genom intervjuer och observationer av team har författaren vidare identifierat fyra ledarskapsroller och beteenden som är viktiga för grupper som löser komplexa problem, arbetar i projektform eller utvecklar policys. Dessa roller och beteenden inkluderar *envisioning*, *organizing*, *social* och *spanning*. *Envisioning leadership* handlar bland annat om förmågan att skapa nya och utmanande visioner, att vara innovativ och kreativ samt hitta flera alternativa lösningar på svåra problem.

Organizing leadership handlar bland annat om förmågan att organisera arbetet samt klargöra uppgiften och ta bort osäkerhetsmoment för att nå ett mål inom utsatt tid. Denna roll karakteriseras vidare av stark fokus på detaljer, deadlines, tid, effektivitet samt struktur. *Spanning leadership* handlar bland annat om förmågan att nätverka, förhandla, utveckla och bibehålla en stark teamkänsla samt att lokalisera och säkra kritiska resurser för teamet. Kategorin *social leadership* berör ledarens förmåga att utveckla och hålla samman teamet utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv. Relaterade ledarbeteenden i denna kategori handlar om att ta hänsyn till olika medlemmars behov och se till att alla får sina röster hörda, tolka andras synsätt, vara sensibel inför teamets energinivå och emotionella status, föra in humor och glädje i arbetet samt ha en förmåga att hantera konflikter. Den ”sociala ledaren” har också en förmåga att sakta ned tempot när gruppen arbetar för hårt och har också lätt för att tala om emotionella aspekter av gruppens arbete och utveckling. Inom denna dimension återfinns också beteenden som handlar om att uppmuntra och stärka medarbetarna vid behov samt skapa en miljö där individuella skillnader respekteras och används konstruktivt. Utifrån detta resultat diskuterar också författaren vad som händer då den sociala dimensionen saknas eller negligeras och menar att frånvaro av det sociala ledarskapet ökar risken för förhastade beslut, ”groupthink” och att teamet får svårigheter att hålla samman (Barry, 1991).

Åter till forskningsfrågan

I den litteratur och forskning som hittills presenterats beskrivs projektledarrollen och projektmiljön som mycket flexibel och komplex vilket ställer höga krav på projektledaren vad det gäller såväl sociala och relationsmässiga förmågor som formell och akademisk kompetens. Vidare har det förts en diskussion kring hur det i ledarskapsforskning visat sig finnas ett samband mellan väl utvecklade sociala förmågor hos ledaren och ett effektivt ledarskap i såväl traditionella organisationer som i exempelvis tvärfunktionella team. Kravet på väl utvecklade sociala förmågor hos yrkesverksamma har även enligt flera forskare ökat i takt med arbetslivets förändringar som bland annat resulterat i ökade krav på individen vad det gäller att kunna kommunicera och interagera med ett stort antal personer i sitt arbete. Beteenden och förmågor som i tidigare forskning relaterats till ett relationsinriktat ledarskap har även diskuterats samt hur det komplexa begreppet social kompetens förklarats och definierats av en rad forskare och författare. Med bakgrund av dessa teorier och perspektiv går vi nu vidare för att undersöka vår forskningsfråga kring innebörden av social kompetens bland

projektledare och projektdeltagare samt om och i så fall hur social kompetens har en betydelse för projektledarens förmåga att bedriva ett effektivt ledarskap.

Metod

De kvalitativa forskningsintervjuerna som ligger till grund för studien har genomförts med hjälp av en semistrukturerad intervjuguide med öppna och utforskande frågor. Valet av kvalitativ metod grundar sig i en önskan att fånga intervjupersonernas personliga känslor, tankar och åsikter kring betydelsen och innebörden av social kompetens i relation till projektledning. Genom att utgå från en kvalitativ ansats har vi en större möjlighet att få ta del av intervjupersonernas upplevelser och tolkning av sin sociala verklighet i en projektkontext grundat i Bryman's (2002) tankar om den kvalitativa metodens fördelar. En enkätstudie som hade resulterat i kvantitativa resultat hade inte kunnat uppnå vårt syfte som är att ge en mer nyanserad och fördjupad bild av intervjupersonernas sociala verklighet och de beteendemönster som kan kopplas till denna världsbild.

Utifrån Kvaales (1997) diskussion kring subjektivitet i intervjuforskningen har vi i denna studie strävat efter att bevara en *perspektivistisk subjektivitet* som bidrar till att läsaren kan välja att inta olika perspektiv på forskningsfrågan. Motsatsen hade varit agera utifrån en så kallad *snedvriden subjektivitet* som resulterar i att forskaren enbart lägger märke till saker som stöder dennes uppfattning, tolkar sedan selektivt och låter enbart redovisa yttranden som rättfärdigar dennes slutsatser och ser bort ifrån belegg som pekar i annan riktning. Den perspektivistiska subjektiviteten har i denna studie stärkts genom att vi har valt att ställa frågor utifrån *olika* perspektiv som finns att ta del av på det fenomen som valts att undersökas. Studien syftar inte till att generalisera och kommunicera en universell allmängiltig bild av betydelsen av social kompetens i alla typer av ledarskap utan vi vill här presentera belegg och argument som kan ligga till grund för att belysa kunskap som här skapas baserat på den kontext och livsvärld som studiens intervjupersoner har erfarenhet av.

En studies trovärdighet och pålitlighet avgörs genom att de finns en tydlig beskrivning av författarnas datainsamling och bearbetningsmetod och att denna sker på ett systematiskt och detaljerat sätt (jmf den kvantitativa forskningens validitets- och reliabilitetsbegrepp). Därför har vi strävat efter att så tydligt som möjligt återge processen och redogöra för hur uppsatsen

genomförts. Denna så kallade *kommunikativa validitet* avgörs utifrån författarnas förmåga att kommunicera forskningsprocessen vilket i sin tur påverkar kunskapens gångbarhet. Därefter är det i den kvalitativa traditionen upp till läsaren att avgöra graden av extern validitet. Detta sker genom att författaren noga och grundligt presenterar processen vilket ger läsaren en större möjlighet att bedöma generaliserbarheten i studien och avgöra om ett resultat kan tillämpas på en ny situation (Kvale, 1997).

Intervjun

Den form av forskningsintervju vi valt att genomföra bygger på den typ av "samtal" som Kvale (1997) beskriver som ett vardagligt men professionellt vilket förs mellan forskare och intervjuperson och som har en struktur och ett syfte. Denna metod används vidare för att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka det skildrade fenomenets mening (Kvale, 1997). Styrkan i ett intervjusamtal är att det kan fånga olika personers uppfattningar om ett ämne och ger då en bild av en mångsidig och kontroversiell mänsklig värld där det finns många sanningar beroende på individens erfarenhet och livsvärld (Kvale, 1997). Författaren menar att en kvalitativ studie således inte ska leda till objektiva kvantifierbara data utan synliggöra och tolka meningsfulla relationer (Kvale, 1997). I traditionella forskningsmetoder betonas enligt författaren vanligtvis observation och experimentell manipulering. Vi har istället sökt förståelse genom samtal med de personer som vi har ett intresse av att förstå vilket sammanfaller med Kvales (1997) tankar om den kvalitativa metodens förmåner.

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer då dessa leder till personliga data. Detta sker i enlighet med den kvalitativa forskningens tradition som syftar till att öka förståelsen för andras livsvärldar och den semistrukturerade intervjuens fördelar vad det gäller en önskvärd flexibilitet i intervjusituationen (Bryman, 2001). Denna metod gör det möjligt för forskaren att anpassa sina frågor efter de vägar som intervjuerna tar. Vidare bidrar öppna frågor det till att intervjupersonen kan tala mer fritt då de ombads berätta om sina personliga erfarenheter och upplevelser och visar då på vad intervjupersonen tycker är relevant och viktigt att diskutera (Bryman, 2002).

Utifrån vår frågeställning skapades ett antal teman som fick ligga till grund för vår semistrukturerade intervjuguide. Dessa teman berörde intervjupersonernas tolkning av social kompetens, projektledarrollen, relationen mellan projektledare och projektdeltagare, projektledarens utmaningar, förväntningar på projektledaren, kritiska situationer i projekt och kontextens betydelse för social kompetens. Kvale (1997) menar att teman skapas utifrån forskarens teoretiska föreställningar, vilket vi tolkar som vår förkunskap på området. Vidare har en nyfikenhet och intresse för området i viss grad styrt valet av teman i intervjuguiden. Dessa teman är viktiga i det fortsatta arbetet som syftar till att göra en analys som kopplas till den frågeställning som vi valt att undersöka genom denna studie

Intervjuerna spelades in i sin helhet med hjälp av en kassettspelare efter det att alla våra intervjupersoner gett sitt medgivande att bli inspelade. Alla deltagare försäkrades också om att deras svar skulle behandlas konfidentiellt och att deras person och de företag de arbetade på skulle förbli anonyma.

Undersökningsdeltagare

Ett kriterium för urvalet av studiens intervjupersoner var att de skulle arbeta i större projektorganiserade företag samt ha erfarenhet av att arbeta i projekt. Då syftet med studien är att belysa upplevelsen av social kompetens hos projektledare som en faktor i samspelet mellan projektledare och projektdeltagare bestod intervjupersonerna av både personer som arbetar som projektledare respektive projektdeltagare. Vidare fanns det ett krav på att de intervjuade projektledarna skulle ha kontakt och ett nära samarbete med minst fem projektdeltagare i sitt dagliga arbete. Eftersom denna studie inte har som syfte att undersöka samspelet eller relationen mellan en specifik projektledare och en av dennes projektdeltagare, fanns det för vårt urval inget krav på att de intervjuade projektledarna respektive projektdeltagarna skulle ha en tidigare eller nuvarande arbetsrelation. Genom detta tillvägagångssätt tror vi oss också ha skapat en större möjlighet för våra intervjupersoner att tala mer fritt än om det funnits ett beroendeförhållande mellan dessa personer.

För att hitta lämpliga intervjupersoner gjordes en sökning på Internet efter projektorganiserade företag. Sedan kontaktades lämpliga personer på några av dessa företag via telefon och e-post. Antingen hittade vi våra intervjupersoner genom att de fanns

presenterade som projektledare respektive deltagare i projekt på företagets hemsida eller så ringde vi upp företagen och fick tips på lämpliga intervjupersoner. Vi mejlade därefter ut en kort beskrivning av undersökningen till våra tillfrågade intervjupersoner och upplyste om att intervjun skulle vara anonym och att materialet från intervjuerna skulle behandlas konfidentiellt. Vi upplyste även om att intervjun skulle ta omkring en timmes tid.

Material

De teman som kom att ligga till grund för intervjuguiden skapades dels genom vårt personliga intresse som kom att utvecklas genom psykologisk litteratur och artiklar som behandlade ämnet social kompetens, respektive ett psykologiskt och relationsinriktat perspektiv på projektledning. I början av processen då vi sökte litteratur kring ämnet fann vi dock begreppet social kompetens främst i litteratur av managementkaraktär såsom pedagogiska ledarskapshandböcker eller litteratur som syftar till personlig utveckling och kompetensutveckling. Dessa behandlar ledarskap på en mer allmän nivå och beskriver social kompetens som en viktig förmåga för den som strävar efter att bli en framgångsrik ledare. Författarna till denna litteratur tar emellertid inte upp någon specifik forskning som kan ligga till grund för detta påstående. Vidare har social kompetens kommit att bli något av ett modeord och används ofta i denna typ av litteratur för att beskriva hur ledaren i interaktionen med kollegor, kunder och ledning lättare kan nå sina mål (jmf. Herlitz, 2007). I Genom att ta del av denna litteratur skapades dock förutsättningar och uppslag till en ytterligare sökning efter psykologiskt orienterad litteratur som senare kunde ligga till grund för en djupare teoretisk analys. Efter att vidare ha undersökt vilken vetenskaplig litteratur som finns kring social kompetens fann vi således att detta begrepp diskuterats ingående av ett flertal forskare inom psykologin och det är denna litteratur vi primärt valt att använda oss av i denna studie.

Det skapades två olika intervjuguider, en som användes i intervjuerna med projektledare och en för projektdeltagarna. Frågorna i guiderna var jämförbara i den utsträckning det var möjligt men anpassades efter respektive yrkesroll. Intervjuguiderna bestod av cirka tolv frågor som i korthet berörde intervjupersonernas tolkning av social kompetens, projektledarrollen, relationen mellan projektledare och projektdeltagare, projektledarens utmaningar, förväntningar på projektledaren, kritiska situationer i projekt och kontextens betydelse för social kompetens, samt ett antal följdfrågor. Dessa kunde användas i de fall där författarna

upplevde att intervjupersonerna inte förstod den ursprungliga frågan och då det var viktigt att få ta del av situationer och erfarenheter som kunde leda till ytterligare förståelse

Procedur

Vår studie inleddes med fyra pilotintervjuer med vänner och anhöriga som har erfarenhet av projektledning eller av att arbeta i projekt. Utifrån pilotintervjuer modifierades eller ströks frågor som inte fungerade tillräckligt bra eller som krävde ytterligare bearbetning inför konstruktionen av de slutgiltiga intervjuguiderna. Efter att pilotintervjuerna genomförts och intervjuguiden bearbetats, bokades intervjuer in med tio olika personer på olika företag. Dessa utgjordes av fem projektledare och fem projektdeltagare som jobbar i projekt, men som till skillnad från en projektledare inte har en ledande roll. Samtliga intervjuer genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats i avskilda mötes- eller konferensrum.

I intervjusituationen kom en av oss att ansvara för själva intervjun medan den andra ansvarade för att göra intervjuledaren uppmärksam på om någon fråga inte tagits upp eller om det fanns ytterligare följdfrågor som kunde vara värdefulla att ställa för att förtydliga intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter. Intervjuerna kom att likna ett samtal vars strukturella ram dock utgjordes av den på förhand konstruerade intervjuguiden. Intervjupersonerna kom att forma intervjuerna i stor utsträckning samtidigt som vi kontrollerade att samtliga frågor inom våra på förhand utvalda teman behandlades i så stor utsträckning som möjligt vid varje intervju.

Databearbetning

Enligt Kvaless (1997) metod för analys strukturerades först materialet genom att det gjordes utskrift av de inspelade intervjuerna. Vid transkriberingen av intervjuerna medverkade vi båda och kontrollerade att materialet uppfattades och tolkades samstämmigt. Nästa steg blev att vi i samråd beslutade vad i materialet som var väsentligt respektive oväsentligt, vilket var beroende av undersökningens syfte. Vidare analyserades materialet utifrån studiens syfte med hjälp av hermeneutisk textanalys (Kvale, 1997). Metoden grundar sig i hermeneutiken och vi har här använt oss av en textanalys som kom att bli en kombination mellan två av Kvaless (ibid.) metoder för intervjuanalys. Dels användes *meningstolkning* som grundar sig i djupare

och spekulativa tolkningar av intervjupersonernas svar, dels *meningsskapande ad-hoc*, som innebär mer vardagsförnuftiga tillvägagångssätt för att analysera materialet (Kvale, 1997). Den hermeneutiska ansatsen bygger på två filosofiska antaganden där det ena är att människors erfarenheter kan komma till uttryck i språket samt att detta språk i sin tur kan tolkas, förstås på nytt och bringa ny förståelse för de mänskliga erfarenheterna. Den hermeneutiska textanalysen syftar till att tolka en skriven text, i detta fall en transkriberad intervju, för att få förståelse för textens mening. Meningstolkningen karakteriseras av ideliga växlingar mellan delar och helhet i texten. Vid tolkningen granskas texten utifrån författarnas förförståelse vilket i förlängningen leder till att en ny förståelse för vad texten uttrycker öppnas upp (Kvale, 1997).

Inför analysen av intervjumaterialet skrevs transkriberingen ut och lästes igenom av författarna på var sitt håll. Delar och citat som var väsentliga för studiens syfte och frågeställning markerades av författarna och sedan gjordes en jämförelse och en sammanställning av dessa. Samtliga teman som presenteras grundar sig i en ömsesidig bedömning av det utifrån vår frågeställning mest essentiella i materialet – det vill säga utsagor kring innebörden av social kompetens som begrepp och erfarenheter kring situationer där social kompetens upplevts haft en betydelse för projektledarskapet och för projektledaren. Samtliga teman som identifierats utifrån intervjumaterialet syftar således till att belysa innebörden och betydelsen av social kompetens för ett projektledarskap och kom att utgöras av; ”viktiga förmågor hos en projektledare”, ”innebörden av begreppet social kompetens”, ”betydelse av social kompetens hos projektledaren för projektets framgång”, ”hur social kompetens hos projektledaren har betydelse för relationen mellan projektledare och projektdeltagare”, ”kontextens roll för social kompetens”, samt ”den sociala kompetensens betydelse för externa relationer i en projektkontext”.

Metoddiskussion

Undersökningens trovärdighet

Den kvantitativa traditionens krav på intern eller inre validitet kan i kvalitativa studier diskuteras utifrån begreppen tillförlitlighet och trovärdighet. Trovärdigheten är vidare beroende av i vilken utsträckning författaren eller forskaren lyckas redovisa sitt tillvägagångssätt och resultat (Kvale, 1997). Vi har i uppsatsen försökt vara tydliga vad det gäller vårt sätt att gå tillväga under uppsatsens gång och hur vi kommit fram till våra resultat. Vad det gäller kvalitativa studiers externa validitet och generaliserbarhet är den traditionellt ifrågasatt (Kvale, 1997) och här bör nämnas att vårt syfte med denna studie inte är att leverera en generaliserbar sanning, utan en bild av *om* och i så fall *hur* den sociala kompetensen upplevs ha betydelse för projektledaren utifrån just våra intervjupersoners livsvärld. Vi lämnar det sedan åt läsaren att avgöra om resultatet är tillämpligt och överförbart på projektledning i ett mer generellt perspektiv. För att bredda perspektivet kring den sociala kompetensens betydelse och innebörd för projektledarens arbete valde vi att intervjua både projektledare och projektdeltagare. De två perspektiven bidrar till att skapa en så kallad källtriangulering, där källor med olika bakgrund och erfarenheter används i syfte att bidra till en ökad förståelse för frågeställningen (Kvale, 1997). Källtriangulering tillämpas här genom vi istället för att enbart presentera projektledarnas livsvärld även undersöker om nya perspektiv och aspekter på social kompetens i projektledarrollen kan synliggöras genom att även projektdeltagares upplevelser undersöks.

Vår förförståelse och förkunskap

Vi är medvetna om att vår förförståelse för begreppet social kompetens samt vår bakgrund, utbildning och erfarenheter i viss mån kan ha påverkat intervjuguidens utformning. Denna effekt balanserades dock genom att vi tog del av litteratur på området samt strävade efter att formulera öppna och utforskande frågor. Vi har även försökt minska denna effekt genom att löpande under arbetets gång diskutera personliga antaganden och synsätt och på så sätt kunnat kartlägga vår förförståelse kring social kompetens så långt det är möjligt.

Intervjusituationen och intervjuarnas skicklighet

Intervjuerna genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats i ett avskilt rum och hölls samtliga inom en tidsram på 45 minuter – 1 h, vilket gjorde att ingen av intervjupersonerna fick mer eller mindre utrymme att uttrycka sin uppfattning. Det finns dock en risk att intervjupersonerna talade mindre fritt än vad som är önskvärt då intervjuerna på grund av grad av tillgänglighet och efter de intervjuades egna önskemål genomfördes på respektive intervjupersons arbetsplats, vilket kan ha påverkat studiens trovärdighet i en negativ riktning. Inspelningen av intervjuerna med hjälp av bandspelare kan också ha påverkat intervjupersonernas svar men överlag upplevde vi inte att detta var ett störande moment för dem vi intervjuade. Dock har inspelningarna haft en validitetshöjande effekt då materialet då blev dokumenterat och därmed tillgängligt för ytterligare kontroll av vad som sagt inför den efterföljande analysen. Vad gäller intervjusituationen fanns det en strävan att få intervjupersonerna att känna sig avslappnade och vidare gjordes försök från vår sida att skapa en atmosfär som kunde liknas vid ett vardagligt samtal. Vi försökte även i samtliga intervjuförfarande behålla ett öppet och objektiva perspektiv bland annat genom att tänka på att inte med ord eller kroppsspråk kommunicera en värdering eller förstärka intervjupersonernas svar i någon riktning. Intervjuerna följde intervjuguidens strukturerade men flexibla ram men spontana följdfrågor blev en naturlig del. Vi vill här även påpeka att vi båda har viss erfarenhet av att genomföra intervjuer och har kunskap om intervjumetodik genom tidigare arbete med rekrytering samt utbildning i intervju- och samtalsmetodik. Vi är dock medvetna om att intervjuaren och intervjusituationen kan påverka intervjusvaren genom en rad olika faktorer såsom; sättet frågan ställs på, kön, position, tidpunkt, personkemi och intervjupersonernas eventuella sociala önskvärdhet o.s.v. (jmf. Kvale, 1997).

Urval

Urvalet kan i viss mån betraktas som ett bekvämlighetsurval då vi tog kontakt med projektledare och projektdeltagare på större företag utan att göra någon riktigt grundlig kontroll av deras erfarenhet av projektledning respektive projektorienterat arbete. Här begränsades vi genom den tidsram och övriga resurser som fanns tillgängliga för studien. Det föreligger även en risk att de intervjupersoner som valt att medverka i vår studie enbart representerar den kategori av människor som kan betraktas som extroverta och därmed mer bekväma att delta i en studie av denna natur. Därmed går vi eventuellt miste om andra mindre

extroverta projektledares eller deltagares perspektiv på frågeställningen. Vi har dock i efterhand en uppfattning om att samtliga intervjupersoner inte var likartade på det området. Urvalet kan inte påstås vara representativt men intervjupersonernas olika bakgrund kan ses som en styrka då dessa kan bidra till en allsidig bild av den frågeställning som belyses i denna studie (intervjupersonernas olika karakteristika redovisas i bifogad bilaga). Vi valde att i denna studie inte fokusera på ålder eller kön som eventuellt betydelsefulla bakgrundsvariabler då dessa hamnar utanför studiens syfte.

Etiska riktlinjer

Under hela uppsatsens gång har det pågått en diskussion kring hur vi bör förhålla oss till de eventuella etiska problem eller ställningstaganden som kan tänkas dyka upp i samband med en intervjustudie. I den inledande fasen, då vi för våra intervjupersoner var helt okända var det mycket viktigt att vi framstod som förtroendeingivande och professionella i vårt bemötande. Från första kontakt var vi därför noga med att informera intervjupersonerna om studiens syfte samt garantera att all information skulle behandlas konfidentiellt. Vi gav även intervjupersonerna möjligheten att ta kontakt innan intervjun om det fanns eventuella frågor eller tveksamheter till att delta, och uppmanades även att ringa eller mejla om det uppstod frågor eller funderingar *efter* det att intervjuerna genomförts. Vidare förmedlade vi även syftet med studien och förklarade att det fanns en vilja att undersöka detta fält för att öka förståelsen utifrån ett psykologiskt perspektiv på projektledning. Detta förhållningssätt utgick från Kvaless (1997) uppmaning att alltid se till att ha ett *informerat samtycke* från berörda intervjupersoner, vilket innebär att undersökningspersonerna skall informeras om studiens generella syfte, om hur undersökningen är upplagd i stort och om de risker och fördelar som kan vara förenade med att delta i undersökningen. Kvale (1997) talar även om vikten av *konfidentialitet*, vilket innebär att inga data som kan avslöja undersökningspersonens identitet får redovisas utan att den berörda personen gett sitt medgivande. Utifrån denna etiska riktlinje förekommer inga personnamn, företagsnamn eller andra avslöjande detaljer som kan identifiera undersökningspersonerna i denna uppsats. Resultatet från intervjuerna har också behandlats med stor försiktighet för att undvika att det hamnar i orätta händer.

Då vår frågeställning eventuellt kan upplevas som känslig av någon var vi även noga med att se till att våra intervjupersoner inte kände sig tvingade att svara eller berätta om något som

upplevdes som alltför personligt eller problematiskt på annat sätt. Det poängterades även att syftet med studien inte var att få information och kunskap om *en* specifik persons sociala kompetens. Detta gjorde att intervjupersonerna erbjöds möjligheten att tala i mer generella ordalag då de exempelvis valde berätta om exempel på projektledare med en bristande social kompetens. Detta förhållningssätt utgår från Kvaless (1997) uppmaning att alltid vara öppen med de eventuella *konsekvenser* (positiva eller negativa) som kan uppstå för intervjupersonen genom att delta i studien. Utifrån detta var vi även försiktiga med att ställa ytterligare följdfrågor om de upptäckte att en intervjuperson visade tecken på att känna sig obekvämt eller trängd i intervjusituationen. Vad det gällde positiva konsekvenser föregicks intervjuerna av en diskussion kring hur intervjupersonernas deltagande kunde leda till positiva följder, genom att förhållandet mellan projektledning och social kompetens belystes och togs upp till diskussion. Detta ansågs vara något som kunde leda till eventuell reflektion, insikt, förändring och förbättring i intervjupersonernas beteende men bedömdes i ett sådant fall enbart utgöra en extra förtjänst för den specifika intervjupersonen.

Alternativt tillvägagångssätt

En möjlig ökning av *trovärdigheten* (jmf. validiteten) i studien hade möjligtvis erhållits genom att kombinera en intervjustudie med deltagande observation. En observation av intervjupersonerna i deras projektkontext hade eventuellt kunnat fördjupa och nyansera den bild som vi fick genom intervjuerna (jmf. Kvale, 1997). Ett lämpligt tillvägagångssätt hade i så fall varit att genomföra observationen som en uppföljning på intervjuerna för att kunna göra en jämförelse mellan de upplevelser som intervjupersonerna beskrivit och deras agerande i det vardagliga arbetet. Dock befarar vi att en sådan observation och vår närvaro skulle kunna påverka studien negativt och leda till att beteendet hos dem som studeras präglas av en social önskvärdhet, vilket minskar möjligheten att nå målet som går ut på att få en realistisk bild av projektledarnas och projektdeltagarnas agerande i de sociala situationer som de ställs inför i sitt arbete. Vi tror även att vi i samband med denna studie hade haft det svårt att få tillträde till att delta i tillräckligt många situationer i projekt där den sociala interaktionen mellan projektledare och projektdeltagare är möjlig att observera. Denna svårighet förstärks även genom att en stor del av interaktionen mellan projektets deltagare sker vid icke-fysiska som telefonsamtal, mejlkonversationer och andra alternativa kommunikationsvägar.

Källkritik

Ett begränsat antal artiklar och litteratur som använts som underlag för studiens teoridel kan eventuellt ifrågasättas i fråga om dess aktualitet. Vi har dock i de fall vi bedömt källorna som daterade gjort försök till att finna mer nyligen genomförda studier och dokumentationer och har i de fall det varit möjligt ersatt äldre publikationer med nyare källor. Stundtals har vi stött på problem i att få tillgång till den ursprungliga källan och har i dessa fall fått använda oss av andrahandskällor. Vad gäller avsnittet om social kompetens råder det i litteraturen en viss förvirring kring vilket begrepp som används för vad, vilket har lett till att vi har fått använda vetenskapliga texter om både social kompetens och social intelligens då dessa begrepp i många fall används synonymt. Vidare är en stor del av forskningen kring social kompetens baserad på barn och utgår från ett utvecklingspsykologiskt perspektiv. Vi har dock, utifrån vår egen förmåga, försökt göra en bedömning av relevant forskning och har utifrån andra forskares slutsatser kring social kompetens sett vilka teorier som även kan appliceras på vuxna individer samt när social intelligens även kan diskuteras i termer av social kompetens. För övrigt finns det relativt lite forskning och litteratur som berör ett psykologiskt perspektiv på projekt och projektledning vilket har inneburit en viss begränsning i diskussionen kring detta perspektiv. Vi har vidare försökt undvika att använda litteratur och "teorier" som härstammar från populärvetenskaplig managementlitteratur, ett beslut som grundar sig i det faktum att denna litteratur kan ifrågasättas vad gäller dess vetenskapliga trovärdighet. Denna typ av litteratur har dock varit användbar för att förstå hur social kompetens diskuteras i en mer vardaglig kontext och har gett en del uppslag till hur begreppet ytterligare kan problematiseras.

Resultat

I resultatet redovisas en samlad bild av intervjupersonernas upplevelser och erfarenheter som framkommit i intervjuerna. När vi skriver "*intervjupersonerna*", "*majoriteten*", "*ett flertal av*", "*övervägande delen av*" eller "*de flesta av*" intervjupersonerna talar vi om fler än fem personer. Generaliserande beskrivningar som "*när intervjupersonerna talade om*", "*det krävs*" eller "*en socialt kompetent projektledare beskrivs som*" gäller även här att uppfattningen delas av mer än fem intervjupersoner. "*Några intervjupersoner*" eller "*en del*"

av intervjupersonerna” innebär att uppfattningen uttryckts av färre än fem personer. I övriga fall definieras antalet personer, exempelvis ”en eller två intervjupersoner upplevde att” eller ”någon upplevde att”.

Viktiga förmågor hos en projektledare

När intervjupersonerna talade om viktiga förmågor hos en projektledare betonades vikten av att denne har såväl en formell och akademisk kompetens som en relationsinriktad och social kompetens. Svaren tydde på en uppfattning om att formell kompetens, såsom en teknisk kompetens, inte räcker för att lyckas med ett projekt. Det krävs en balans mellan att vara uppgiftsorienterad och relationsinriktad genom hela projektprocessen. En av våra intervjupersoner beskriver detta med orden;

”Eftersom man har mycket med människor att göra är det viktigt att kunna samarbeta med människor av olika typer. En av de viktigaste förmågorna är att få människor att jobba åt samma håll... sen får man ju naturligtvis ha ordning och reda också, man kan inte bara gå omkring och lattja...”

En övervägande del av intervjupersonerna understryker vikten av att projektledaren har en god samarbetsförmåga, är öppen och lyhörd inför sina projektdeltagares åsikter och idéer samt är en ”teampelare”. Den goda projektledaren beskrivs som en generalist med bred kompetens samt en visionär som är duktig på att förmedla och kommunicera mål och strategier. Vidare beskrivs vikten av projektledarens förmåga att inspirera, entusiasmera och motivera sina projektdeltagare, vilket i sin tur leder till ökad arbetsglädje och ett gott arbetsklimat. Dessa förmågor beskrivs exempelvis på följande sätt;

”Lyhördhet, det är nog det bästa och att kunna entusiasmera kollegor till att jobba... alla människor är ju olika på gott och ont men det gäller ju att förstå människor och lära när man kan... vem man kan trycka hårt på och vem man ska vara lite mer lirande med... sen finns det ju många andra ben, du har ekonomi och tidplaner som är övergripande mål, men det viktigaste verktyget är projektmedarbetarna, utan dem blir det ingenting gjort”

En god projektledare ska enligt intervjupersonerna ha en förmåga att se helheten och vara uppmärksam på eventuella effekter av sitt beteende. Att vara ordningsam, strukturerad, kunna prioritera och ha en planeringsförmåga är viktigt men även att kunna hantera de mål som rör tid och budget samt ha en förståelse för projektets kravbild. I relation till projektdeltagarna är det enligt intervjupersonerna viktigt att en projektledare ska kunna fungera som ett bollplank, kunna ge och ta feedback, vara prestigelös, avdramatisera och fungera som en positiv kraft när projektet utmärks av problem och stress. Det är även viktigt att ha en förmåga att skapa en teamkänsla vilket innebär att ena och hålla samman projektgruppen. Projektledaren förväntas även acceptera och förstå olikheter vad gäller projektdeltagarnas personligheter och kompetens:

”... det måste vara högt i tak i inledande diskussioner i projektet. Ingenting är dumt... en projektgrupp består ju ofta av en massa individer som kanske spretar åt olika åt håll, man måste försöka ena dem men ta var och en på allvar.”

De flesta intervjupersonerna anser att det är betydelsefullt att projektledaren kan anpassa sig till och tolka olika situationer samt att denna är flexibel i olika miljöer. Intervjupersonerna talar även om att projektledaren måste kunna förhandla och fatta beslut. Vid konflikter och andra problem under projektets gång är det av stor betydelse att denne har en väl utvecklad konflikthanteringsförmåga för att kunna medla och lösa de problem som uppstår. Den goda projektledaren beskrivs som en person med ett gott självförtroende men med en ödmjuk sida, en person med en positiv inställning och som är utåtriktad i de flesta situationer. Slutligen är det viktigt att projektledaren har en förmåga att bevara goda relationer, både intern och externt och att denna kan agera ”spindel i nätet” och skapa hållbara nätverk.

Den socialt kompetenta individen

Det gjordes ett försök att fånga intervjupersonernas allmänna bild av social kompetens och vidare deras beskrivningar av en socialt kompetent person. Intervjuerna gav genomgående en bild av att social kompetens grundar sig i individens självkänedom och att detta vidare är en förutsättning för att känna, bemöta och tolka *andras* beteende och behov. När intervjupersonerna ombads tala om innebörden av begreppet social kompetens och beskriva en socialt kompetent person kunde vi identifiera två olika dimensioner och perspektiv på

social kompetens. Den ena dimensionen berör individens mer känslomässiga sida med förmågor som att visa empati, visa värme samt bry sig om andra i den sociala omgivningen och en förmåga att förstå deras känslor. Det handlar även om att vara tillgänglig för andra. Dimensionen beskrivs på följande sätt;

”... att kunna lyssna och ta in, lite en sådan där känslomässig radar. Småsyskonkompetens och att känna sig själv, ha självkänedom och kunna lyssna.”

Den andra sidan av social kompetens handlar om att vara utåtriktad, sympatisk, öppen, glad, positiv, lättsam, spontan, opretentiös, bjuda på sig själv och därmed bli omtyckt av omgivningen;

”Den mest tydliga formen av det, att man är öppen, utåtriktad och pratar mycket, tar för sig och vågar och allt det där. Det behöver ju inte alla människor ha, för det skulle ju snarare bli ganska jobbigt om alla hade det.”

Denna dimension speglas även såhär;

”Som jag ser det kan den som har social kompetens formulera sig i alla lägen i princip... att kunna snacka, slå om och inte hamna i de där trampa-i-klaveret-situationerna som kan inträffa annars om man inte tänker sig för... sen är det ju naturligtvis den här delen om man är blyg eller väldigt framåt och så vidare, det är ju de aspekterna också, så som jag ser det.”

Intervjupersonerna betonar vidare att social kompetens inte bara handlar om att vara utåtriktad, framåt och skicklig på att föra sig i sociala sammanhang utan att det även innebär andra förmågor: *”... det är inte bara det där med att kunna vara trevlig och gå på party och slänga ur sig 20 000 ord...”* och en annan intervjuperson menar att; *”Det behöver inte vara att man står på bordet och dansar utan att man är bra på att hantera människor överhuvudtaget, lyssnar, pratar och förstår hur människor förhåller sig till varandra.”*

En socialt kompetent person beskrivs som äkta, ärlig, etisk och moralisk och visar ett tryggt beteende, är pålitlig och förtroendeingivande samt ansvarsfull. Någon menar att: *”...*

framförallt är det ju en ärlig person som inte har några dolda motiv i sitt framträdande.”

Vidare framställs en socialt kompetent person som ödmjuk, jordnära och med en förmåga att visa sin personliga och privata sida och uppfattas därmed djup och empatisk. En socialt kompetent person upplevs av intervjupersonerna kunna behålla sin integritet, ha en förmåga att sätta gränser och våga yttra sin åsikt och har därtill lätt för att fatta beslut. Social kompetens berör enligt några av intervjupersonerna även individens förmåga att samarbeta, koordinera arbetet och vara en god kommunikatör i olika lägen och i mötet med andra. Individerna ska lyssna, vara förstående och lyhörd inför sin sociala omgivning för att beskrivas som socialt kompetent. En intervjuperson beskriver en icke socialt kompetent såhär;

”Det var en sådan där gammal militär som var projektledare och som samlade alla i mitten och sa ”nu ska vi lägga ner”, som en order, då såg man hur folk flämtade där liksom och sedan hände nästan ingenting och folk satt i flera veckor utan att få reda på vad som skulle hända. Det tror jag många mådde väldigt dåligt av och det hade ju varit jätteenkelt att göra det på något annat vis, lite smidigare kanske...”

Ett annat perspektiv på social kompetens som intervjupersonerna lägger fram är individens utstrålning och attraktionskraft. En socialt kompetent person är ofta karismatisk, inflytelserik och har en förmåga att påverka sin sociala omgivning. En socialt kompetent person upplevs lättare kunna tillfredställa personliga behov och egna mål i sociala interaktioner då denne vet hur man bör uppföra sig i olika typer av situationer och har en god anpassningsförmåga samt en väl utvecklad självinsikt och en förmåga att känna av sina egna gränser och känslor. Några av våra intervjupersoner tycker även att det finns något som kan beskrivas som en manipulativ sida av social kompetens;

”... ska man vara lite slug så är man väldigt socialt kompetent och då kan man ju faktiskt styra människor på ett annat sätt, utan att de begriper det... ja man har då kanske en förmåga att lobba för sina idéer på ett helt annat sätt, att sälja in saker och ting.”

Att social kompetens kan handla om att nå sina egna mål (i detta fall i rollen som projektledare) beskrivs såhär;

”... då gäller det att hantera det varsamt... man kan ju tycka att det är en crap-idé eller att jag har sett den förut, men då gäller det att inte säga det direkt utan att... försöka få dem på spåret att vi är nog inte framme ännu... då gäller det ju att få dem att tänka i någon mer bana utan att man för den skull, ja, pekar med hela handen...”

Intervjupersonerna anser att en socialt kompetent person har en förmåga att uppmuntra och entusiasmera sin omgivning. Vidare upplevs en socialt kompetent person som anpassningsbar, med en förmåga att passa in i en mängd olika miljöer och som en person som kan fånga in och tolka signaler från andra;

”... man kan ta plats på olika sätt, då har man liksom den här kameleontmöjligheten eller egenskapen.”

Personen upplevs ofta som smidig och flexibel i interaktionen med andra. Social kompetens handlar om en förståelse för många olika typer av människor med olika bakgrund och en del intervjupersoner talar om en förmåga att ”ta folk”. Några intervjupersoner resonerar på följande vis;

”... det betyder att man kan prata med lärde män på latin och med bönder på bönders vis.”

Det råder en uppfattning om att social kompetens handlar om en förmåga hos individen att behålla en balans mellan relation och uppgift. I samband med detta var det även flera intervjupersoner som hade en erfarenhet om att social kompetens handlar om en känsla för vad som är passande socialt beteende och att inte ”gå över gränsen” genom att exempelvis prata för mycket, bli för mycket ”kompis” med dem man skall leda eller tala om fel saker i fel situation och därmed riskera att trampa någon på tårna. Den icke-socialt kompetenta personen beskrevs bland annat av en intervjuperson som någon som inte vet när det är läge att hålla tyst eller som någon som bara pratar och skämtar med sina arbetskamrater så mycket att arbetet blir lidande. Några av intervjupersonerna nämner vidare att social kompetens handlar om att agera professionellt samt att det berör en förmåga att lösa problem och hantera konflikter.

Intervjupersonerna ger uttryck för två skilda uppfattningar om den sociala kompetensen ursprung. En del upplever att den primärt har sitt ursprung i individens personlighet och dess egenskaper och andra anser att den utvecklas utifrån den livserfarenhet som individen har och att det är ett inlärt beteende som bygger på reflektion av tidigare sociala upplevelser. Någon menar att den sociala kompetensen kommer av individens mognad. Några intervjupersoner tror att social kompetens är kopplat till "magkänslan" och att den aktiveras genom ett medvetet val i olika situationer i syfte att nå ett specifikt mål. Samtliga intervjupersoner ser social kompetens som positivt och gynnsamt för individen och att denna kompetens kan bidra till individuell framgång.

Kontextens och erfarenhetens betydelse för social kompetens

Majoriteten av intervjupersonerna delar en uppfattning om att social kompetens är beroende av kontexten. En av intervjupersonerna menar dock att om en person är socialt kompetent är den det i såväl i arbetslivet som privat. Den motsatta uppfattningen speglas med orden;

"... det beror ju faktiskt väldigt mycket på situationen, man har ju väldigt många olika roller i livet faktiskt och där finns ju skillnader, sen finns det ju också dem som är trygga i många olika roller och de som kanske är trygga i vissa roller och sen kan man upplevas som en oerhört kompetent person på jobbet men man kanske inte alls är det privat och tvärtom."

Övriga menar att skillnaden kan vara stor och beskriver att det finns ett större krav på att vara socialt kompetent i sin yrkesroll än i privatlivet. Intervjupersonerna tror även att det är omöjligt att alltid vara och bete sig socialt kompetent men menar samtidigt att det inte heller krävs i alla sociala relationer och situationer. För många verkar den sociala kompetensen handla om ett medvetet val hos individen och några liknar det vid antingen en vana eller en fasad och menar att de inte alltid orkar agera socialt kompetent på grund av bristande motivation;

"Jag kan ju komma till en fest ibland och bara orka tänka att "aah... jag orkar inte ikväll och så gör man ingenting alls nästan av det man är van vid och då

tycker man att det var ganska tråkigt för det var ju inte så många andra heller kanske som gjorde så mycket.”

Den sociala kompetensen påverkas enligt intervjupersonerna negativt av stress och beskrivs som något som är beroende av individens humör och känslotillstånd. En av projektledarna menar att han i stressiga situationer blir mindre socialt kompetent och fokuserar då för lite på relationerna men desto mer på uppgiften. Om man känner sig trygg i den sociala miljön eller i sin roll upplever flera intervjupersoner att det är lättare att agera socialt kompetent. I vissa kontexter bör dock vissa delar av den sociala kompetensen vara mer nedtonade. En projektledare ger som exempel att man bör vara mindre empatisk och mjuk - egenskaper han kopplar samman med social kompetens - i sin framtoning i samband med affärsmässiga relationer;

”Där har man nog en mindre social kompetens eller social framtoning, det är ju mer en affärsmässig... det gäller att hålla en leverantör på, ursäkta uttrycket, en armlängds avstånd utan där är det ju affärsmässigheten som styr mer än det sociala.”

Det råder även en uppfattning om att den sociala kompetensen i viss mån är beroende av att det uppstår en personkemi med dem man möter. Majoriteten anser att den sociala kompetensen är en grundläggande förmåga eller ett fundament i individen men att olika typer av situationer och möten avgör huruvida den blommar ut och aktiveras eller hämmas. Individens erfarenheter och den miljö som denne vistas i påverkar i vilken riktning den sociala kompetensen utvecklas. En intervjuperson formulerar det såhär;

”... är social kompetens egentligen bara summan av alla dina erfarenheter, summan av alla människor du har träffat, alla kulturer du varit i och alla språk du kan, eller vad är social kompetens?”

Betydelsen av social kompetens hos projektledaren för projektets framgång

I samband med diskussionen om intervjupersonernas upplevelse kring social kompetens hos projektledaren och dess betydelse för och inverkan på projektet råder konsensus kring att det finns ett samband. Samtliga intervjupersoner upplever att social kompetens är en framgångsfaktor i ett projekt och talar om att det är avgörande, ”ett måste” och att det är en nödvändighet för den gode projektledaren. En av intervjupersonerna berättar;

”I de flesta fall så leder bristande social kompetens till att stämningen på arbetsplatsen blir dålig och arbetsklimatet blir sämre, det leder i sin tur till att projektet går sämre, både rent faktiskt alltså, tekniskt så att säga byggmässigt men även ekonomiskt. Så det är en viktig faktor, helt klart, absolut, det är inte mycket att säga.”

Intervjupersonerna talar enigt om en komplex, intensiv och stressig miljö där den sociala kompetensen kan underlätta hanteringen av situationer som uppkommer under projektets gång. Det finns en uppfattning om att ju fler individer som är kopplade till projektet desto viktigare är det att projektledaren är socialt kompetent. Dock är samtliga intervjupersoner överrens om att social kompetens inte räcker för att skapa ett framgångsrikt projekt, denna kompetens måste kompletteras med en grundläggande målmedvetenhet samt teknisk eller formell kunskap. En intervjuperson väljer att använda procentsatser för att beskriva den sociala kompetensen betydelse för projektledaren och projektet;

”I den rollen som jag har är social kompetens viktigt, alltså 50 % är kanske social kompetens, 30 % ekonomi och juridik och 20 % är teknik alltså, i grova drag.”

Socialt kompetenta projektledare upplevs som attraktiva ledare och blir lättare accepterade och respekterade av projektdeltagarna. Det kan även öka projektets attraktionskraft och därmed rekryteringen av projektdeltagare till projektet. En av intervjupersonerna berättar om att man som projektdeltagare ser till att försöka komma med i de projekt som leds av socialt kompetenta projektledare då det upplevs ge ett en rad fördelar såsom ökad trivsel och ett positivt och öppet klimat. Vidare är intervjupersonerna eniga om att projektledarens sociala kompetens kan ha positiva effekter på projektets effektivitet. Följande punkter nämns i

samband med att intervjupersonerna talar om betydelsen av social kompetens för effektiviteten hos projektledaren som i sin tur gör projektet framgångsrikt;

- Förbättrar kommunikationen
- Skapar och bibehåller långvariga relationer med externa intressenter
- Ökar projektledarens förmåga att hantera många olika situationer
- Underlättar rollen som representant för projektet, att stå i projektets centrum, vara bollplank och vara ute i verksamheten och möta viktiga intressenter
- Underlättar presentationer och övrig kommunikation
- Förhindrar problem genom att i tidigt stadium vara öppen och ärlig
- Skapar motivation, arbetsglädje och förbättrar arbetsklimatet vilket ökar prestationerna
- Anpassning av ledarstil till olika individers behov påverkar prestationerna positivt och minskar risken för vantrivsel och utbrändhet hos projektdeltagarna
- Sparar tid genom en förmåga att delegera, koordinera arbetet samt styra och leda gruppen mot målet
- Förbättrar samarbetet, enar projektgruppen samt skapar en teamkänsla
- Underlättar förmedlandet av viktig information till projektgruppen
- Hjälper till att lobba för och sälja in arbetsuppgifter i projektgruppen
- Lyhördhet, vilket minskar risken att gå miste om viktig kompetens och expertis
- Underlättar upptäckten och hanteringen av inre och yttre hot mot projektet
- Har en öppenhet och en acceptans för olika individer vilket ökar kreativiteten och flexibiliteten i projektgruppen

Punkt två i ovanstående lista illustreras av en intervjuperson på följande vis;

”... jag är ju den som ska bli mest kompis med kunden, kunden ska ju känna det som att han eller hon kan ju lika gärna ringa mig som att ringa eller gå in till sin chef eller kollega... det är ju den relationen man vill ha, då är ju social kompetens jätteviktigt och det handlar ju liksom om att visa sig intresserad för deras verksamhet.”

Flera intervjupersoner menar att social kompetens hos en projektledare gör det möjligt för denne att anpassa sin ledarstil till olika individers behov genom att identifiera olika

arbetsstilar och anpassa och fördela arbetsuppgifter utifrån detta. Några av intervjupersonerna talar om vikten av social kompetens vad gäller förmågan att "få med sig gruppen", få dem att känna sig engagerade och delaktiga och lyfta fram de personer som vanligtvis kanske inte tar så mycket plats. Kompetensen kan hjälpa projektledaren att veta när och vilka insatser som bör göras samt ger en känsla för när och vem som behöver "en extra push" framåt. Det råder en uppfattning om att social kompetens ofta leder till att projektledaren har lättare för att fatta beslut och bidrar till ökad handlingskraft. Vid eventuellt bristande formell kompetens kan den sociala kompetensen hjälpa projektledaren att hantera situationen genom att våga visa sin osäkerhet och fråga för att erhålla viktig information. En intervjuperson beskriver det såhär;

"Sen kan jag känna själv att i min roll att jag har för lite teknisk erfarenhet och rent byggmässigt då sådär kan jag känna mig ganska underlägsen och känna att där kan jag inte leda... men känner man sig trygg i att man vågar fråga saker och trots allt känner sig intresserad och att man har den sociala kompetensen så känns det ändå som att då kommer man liksom med i gruppen ändå på något sätt och så lär man sig efterhand det man behöver kunna."

Våra intervjupersoner framhäver specifika situationer då social kompetens hos projektledaren har större betydelse, som exempel kan nämnas i början och samt i slutet av ett projekt. I den inledande fasen av ett projekt beskrivs projektledaren ha stor nytta av social kompetens för att lättare kunna skapa en teamkänsla, kommunicera en vision och ett mål samt skapa en initial arbetsmotivation och positiv inställning till projektet. I avslutande faser av projekt upplever flera intervjupersoner att social kompetens hos projektledaren underlättar hanteringen av eventuella kriser och känslor som är förknippade med uppbrott såsom ångest, oro och sorg som kan uppkomma under stark stress nära deadline eller när projektet närmar sig sitt slut.

Sociala kompetensens betydelse för relationerna i projektet

Projektledarens upplevelse

Samtliga projektledare är överrens om att social kompetens hos projektledare påverkar relationen och samspelet med projektdeltagarna i positiv bemärkelse. Bland annat påverkas projektdeltagarnas motivation positivt i det inledande stadiet av projektet. Detta grundar sig i en uppfattning om att social kompetens hos projektledaren leder till att denne

uppmärksammar individerna i gruppen och dessa känner sig i sin tur sedda och presterar då bättre. Projektledarrollen skildras här enligt följande;

”... när jag då blev projektledare så kom jag hem till en dag till min man och tyckte ”Gud alltså, jag får inget gjort, jag bara pratar, sitter i möten och sitter och pratar i telefon och bara går omkring och gullar med alla”. Det är jobbet liksom, och det tror jag att jag har insett med åren att det är jobbet att gå runt och gulla med folk och kanske inte direkt få något ur händerna själv... det tror jag man känner är mer okej om man är lite socialt kompetent och man känner att man tycker om det där med mellanmännsliga relationer...”

Samtliga projektledare som intervjuades upplever att social kompetens påverkar och förbättrar kommunikationen med projektdeltagarna positivt vilket i sin tur leder till att problemlösning och konflikthanteringen förbättras i projektgruppen. Projektledarnas sociala kompetens är enligt dessa en förutsättning för att skapa en god kommunikation mellan projektledaren och projektdeltagaren. Denna kommunikation leder till att det under projektets gång blir mindre konflikter och missförstånd samt en ökad teamkänsla. Det leder även till djupare och starkare relationer mellan projektledare och projektdeltagare.

Flera av projektledarna upplever att social kompetens innebär en förmåga att anpassa sin ledarstil efter person. Det innebär bland annat att projektledaren ser vilka projektdeltagare som behöver stöd för att ta plats i gruppen och kunna bidra till arbetet. Anpassningen av ledarstil kan öka projektdeltagarnas motivation och därmed blir prestationen även bättre. Social kompetens hos projektledare upplevs även kunna hjälpa projektledaren att fungera i samspelet med alla typer av projektdeltagare, oberoende av personlighet och kompetens vilket är viktigt för att projektgruppen skall fungera. Den kan även hjälpa projektledaren att behålla ett lugn och ge ett balanserat och professionellt intryck. Andra effekter av social kompetens hos projektledaren som nämnts i intervjuerna av såväl projektledare som projektdeltagare är att det leder till att projektledaren känner sig mindre ensam i sin roll och minskar dennes arbetsbörda. Effekten nås genom att projektdeltagarna blir mer motiverade att hjälpa en sympatisk projektledare då denna stöter på problem och den socialt kompetente projektledaren beskrivs ha det lättare att skapa goda och djupare relationer med andra vilket är till hjälp när det uppstår problem.

Projektledarna upplever att social kompetens innebär en förmåga att se och ta hänsyn till såväl projektdeltagarnas yrkesmässiga som personliga behov. Några av projektledarna menar att det ingår i rollen som projektledare att se till att det råder en balans mellan projektdeltagarnas arbetsliv och privatliv och detta underlättas genom att vara empatisk och se och uppmärksamma andras behov, vilket i sin tur beskrivs som en del av social kompetens. Flera projektledare betonar i detta sammanhang vikten av att känna sig bekväm med att ha vardagliga och spontana samtal med projektdeltagarna. En projektledare beskriver sin erfarenhet;

”Ja, det är ju en regelbunden skitsnack vid kaffet. Tre minuters rast och vi pratar om något helt annat. Jag tycker det behöver ju inte vara något formaliserat... att regelbundet ska vi diskutera ditt privatliv, utan det är en löpande process som pågår hela tiden tycker jag.”

Det finns en uppfattning om att projektledarens känsla för balansen mellan arbete och det privata leder till minskad risk för att projektdeltagarna känner sig stressade och blir utbrända. Detta illustreras med följande ord;

”Ja, jag måste ju vara lyhörd och se hur personerna mår. Men då är det liksom också att ha koll på och känna dem på pulsen. Det måste man ju göra, se till så att de överlever (skratt). För det är ju naturligtvis en viktig resurs för oss också.”

I förlängningen tror projektledarna att förmågan att visa förståelse för att det bör finnas en balans mellan arbetsliv och privatliv leder till att projektdeltagarna känner sig trygga och får ett ökat förtroende för projektledaren. Den sociala kompetensen hos projektledaren beskrivs också vara viktig för att skapa motivation, arbetsglädje och en allmän trivsel i projektet. Flera projektledare menar att social kompetens är förutsättningen för att kunna skapa goda relationer med *alla* projektdeltagare, vilket i sin tur gör att dessa känner sig mer positiva till att utföra sina uppgifter och upplever därmed ett mindre tvång från projektledarens sida. Då social kompetens upplevs handla om projektledarens förmåga att interagera och kommunicera med samtliga projektdeltagare oavsett personlighet och bakgrund menar flera av de intervjuade projektledarna att detta minskar risken för att någon i projektgruppen tappar sin motivation för att den inte känner sig sedd eller får det utrymme den behöver för att prestera. Social kompetens hos projektledaren upplevs också vara till hjälp för denne för att lättare

kunna tillgodose projektdeltagarnas yrkesmässiga behov vilket leder till att dessa utvecklas i sin kompetens. Detta beskrivs på följande vis;

”Det handlar om att berömma en insats och pusha folk ”du brukar ju göra de här uppgifterna men nu vill jag att du ska göra det här för jag tycker du är mer lämpad för det”. Att få folk att utveckla sig i sitt yrke, det är ju också ett sätt att entusiasmera”

Projektdeltagarnas upplevelse

Socialt kompetenta projektledare upplevs ha en förmåga att se och agera utefter projektdeltagarnas behov och känslor på såväl ett privat som yrkesmässigt plan;

”... att man ser till att alla får prata ordentligt... att man lyssnar och att man förstår de olika deltagarnas situationer, att vissa kan ha det jobbigt hemma just nu eller det är något annat yttre som stressar en... att man har koll på det liksom och inte dömer någon efter hur den agerar i en speciell situation utan att man tänker att det kan vara något annat som ligger bakom”

Denna förmåga skapar en tillit mellan projektdeltagarna och projektledaren som anses vara gynnsam för arbetet i projektet. Samtliga projektdeltagarna upplever att projektledarens sociala kompetens leder till ett mer öppet klimat där alla blir uppmärksammade, accepterade och får utrymme att uttrycka sina åsikter. Andra effekter av den sociala kompetensen som nämns i intervjuerna är ökad arbetsglädje, trivsel och välmående i gruppen. Arbetsglädjen ökar när projektledaren tar hänsyn till projektdeltagarna och dessa känner mindre tvång i utförandet av sina arbetsuppgifter. Samtliga effekter av projektledarens sociala kompetens grundar sig i att relationen mellan projektledare och projektdeltagare blir mer personlig. Den upplevs således i förlängningen även minska risken för utbrändhet och stress hos projektdeltagarna. Projektdeltagarna anser att en socialt kompetent projektledare har en god kommunikationsförmåga vilket bidrar till att relationerna stärks, vilket i sin tur leder till ett bättre samarbete, mindre konflikter och missförstånd. En projektledare med låg social kompetens beskrivs på följande vis:

”När projektledaren lämnar rummet så sitter projektdeltagarna kvar och känner sig kränkta... snackar skit bakom hans rygg och vill kanske inte samarbeta med projektledaren sen. Men projektledaren själv vet inte om det för han eller hon är så pass inkompetent och ser inte sitt eget agerande... den vet inte om att projektgruppen är emot projektledaren och så blir det bara fel av alltihopa... det skapar mer oreda på vägen.”

Projektdeltagarna upplever att socialt kompetenta projektledare uppmuntrar projektdeltagarna och stärker därmed deras självkänsla. De är också nogga med att ta hänsyn till individen och ge personlig feedback vilket även skapar motivation och ökad arbetsglädje i projektgruppen. Vid rekrytering av nya projektmedlemmar upplevs en socialt kompetent projektledare ha lättare för att välkomna och integrera dessa i gruppen. Projektledare med social kompetens blir mer respekterade och får mer hjälp av projektdeltagarna på grund av att de uppfattas som mer sympatiska och tillmötesgående. Det finns en uppfattning hos majoriteten av projektdeltagarna om att den socialt kompetente projektledarens förmåga att skapa goda relationer med sina projektdeltagare leder till att arbetsprestationerna ökar. Sammanfattningsvis ger projektdeltagarna en bild av att det mest uppskattade och utmärkande hos en socialt kompetent projektledare är dennes förmåga att ta hänsyn till och tillgodose de behov som faller utanför arbetets ram. En projektdeltagare resonerar:

”Det kan jag ju märka nu, när vi håller på att trappa ned på vissa ställen, kollegor som försvinner och sånt där, vi är ju inte färdiga än men det är ju en liten avslutningsfas. Och det kan märkas lite på stämningen här och då skulle man kanske önska att någon av projektledarna lyfte det här lite att... det finns ju fortfarande folk kvar... skulle önska att de tog lite mer tag i det här...”

Jämförelse mellan ledar- och deltagarperspektiv

Det går inte att i intervjumaterialet identifiera några större skillnader mellan projektledarnas och projektdeltagarnas syn på den sociala kompetensens betydelse för relationen mellan dessa parter. Det är tydligt att båda parter upplever att social kompetens hos projektledaren är viktigt och många olika plan och att det kan underlätta en rad olika processer inom ramen för ett projekt. Det visade sig dock under intervjuerna med projektledarna att dessa i högre grad

talar om social kompetens som ett viktigt verktyg för att projektledaren skall kunna motivera sina projektdeltagare medan projektdeltagarna i högre grad betonar den sociala kompetensens betydelse för individens välmående. Det finns en likartad syn på den sociala kompetensens betydelse för relationen mellan projektledaren och projektdeltagarna vilket grundar sig en upplevelse om att social kompetens leder till bättre kommunikation och samarbete, mindre konflikter samt en ökad arbetsglädje i projektgruppen. Intervjupersoner från båda grupperna uttrycker att den socialt kompetente projektledaren har en ökad förmåga att upptäcka mindre välmående projektdeltagares situation och kan därmed minska risken för utbrändhet bland projektdeltagarna. De är även överrens om att social kompetens är gynnsamt för projektledaren på ett individuellt plan då denne i större utsträckning får stöd från projektdeltagarna i problematiska eller stressiga faser i projektet. Såväl projektledarna som projektdeltagarna upplever även att social kompetens hos projektledaren i förlängningen ökar både gruppens och de individuella prestationerna i projektgruppen.

Analys

Analysen syftar till att koppla resultatet från intervjuerna till lämpliga teorier och därefter föra en diskussion kring dessa perspektiv. I den inledande delen behandlas intervjupersonernas tolkning av innebörden av social kompetens på ett generellt plan och i nästa steg övergår analysen i en diskussion kring intervjupersonernas erfarenheter kring den sociala kompetensens betydelse för ett projektledarskap. Då vår analys bygger på individuella tolkningar har det varit viktigt att genomgående skapa en transparens i materialet genom att ge exempel på situationer och upplevelser som tagits upp i intervjuerna och som vidare kopplats till tidigare redovisade projektlednings- och ledarskapsteorier för att läsaren själv ska kunna bedöma relevansen de i resonemang som förs.

Intervjupersonernas tolkning av social kompetens

I Rose-Krasnor's (1997) forskningsöversikt beskrivs social kompetens som ett medel för att uppnå effektivitet i sociala interaktioner och effektiviteten bedöms både utifrån individens egna mål, men omfattar även individens hänsyn till andra i den sociala kontexten. Intervjupersonerna talar i enlighet med detta om att social kompetens handlar om en förmåga att känna av den sociala omgivningen, bemöta olika typer av människor samt ta hänsyn till andra, vilket exemplifieras med när individen ställs inför en ny situation och då snabbt tolkar

viktiga signaler för att sedan framgångsrikt smälta in. Denna förmåga upplevs bland annat ha betydelse för individen för att effektivt kunna interagera med personer som har en annan bakgrund vad det exempelvis gäller kulturella normer, yrkesroller eller personligheter. En stor del av forskningen kring social kompetens lyfter vidare fram kompetensen som något åtråvärt och eftersträvansvärt för individen och nämner bland annat empati och hjälpsamhet som exempel på egenskaper som kan relateras till denna skicklighet (Rose-Krasnor, 1997). Intervjupersonerna beskriver social kompetens uteslutande som något positivt och samtliga uttrycker att det är en tillgång och därför något att sträva efter och talar vidare om att en socialt kompetent person är empatisk, tillgänglig och tar hänsyn till andras känslor och behov. Denna förmåga beskrivs vidare vara viktig för att in andras ögon inte uppfattas som auktoritär och egoistisk.

Waters och Sroufe (1983) utökade definitionen av social kompetens genom att hävda att det handlar om en förmåga att generera och koordinera väl anpassade reaktioner på de yttre krav som individen bemöter och lade även till att social kompetens berör individens förmåga att förvalta de sociala situationer som uppstår. Majoriteten av intervjupersonerna drar en parallell mellan att vara socialt kompetent och förmågan att ”ta folk”, vilket innebär att anpassa sig till och ge en lämplig respons på sin sociala omgivning, samt kunna samarbeta och kommunicera. Förutom att den sociala kompetensen enligt flera forskare berör individens personliga behov och önsknings (jmf. Ford, 1982; Rubin & Rose-Krasnor, 1992; Taylor & Asher, 1994) handlar denna förmåga enligt Combs och Slaby (1977) framförallt om att ta tillvara andras känslor och bemöta andras behov. Samtliga intervjupersoner menar att social kompetens har med ett hänsynstagande till andra att göra och många pratar om att en socialt kompetent person är någon som bryr sig, är lyhörd inför andras känslor och behov och är tillgänglig och hjälpsam.

Social kompetens som en anpassningsförmåga

Samtliga intervjupersoner menar att social kompetens har att göra med en individs förmåga att anpassa sitt beteende till de situationer som denne ställs inför. I Rose-Krasnor's (1997) forskningsöversikt introduceras Duck's (1989) definition av social kompetens som en förmåga att nå önskade effekter och vidare en förmåga att anpassa sig efter den specifika kontexten. Situationer som diskuterats i intervjuerna i samband med vikten av att kunna

anpassa sig har bland annat berört möten på arbetsplatsen, formella och informella middagar med kunder eller vänner. I presentationen av definitioner presenteras även Goldfried's och D'Zurilla's (1969) teori om att social kompetens handlar om individens kapacitet att respondera till olika problematiska situationer och samtliga intervjupersonerna talar om att social kompetens underlättar hanteringen av problem och motgångar i vardagen. Det kan till exempel handla om att konstruktivt bemöta konflikter och vid meningsskiljaktigheter kunna diskutera med andra utan att trampa någon på tårna. Vad det gäller förmågan att skapa och bevara långsiktiga relationer har Rubin och Rose-Krasnor (1992) genom sin forskning kommit fram till att det finns en koppling mellan social kompetens och förmågan att bevara varaktiga relationer. Intervjupersonerna talar frekvent om att social kompetens ökar individens förmåga att skapa och bevara goda relationer med såväl professionella kontakter som vänner och relaterar detta till beteenden som att vara öppen, utåtriktad och empatisk i sitt förhållningssätt till andra.

Vidare kan vi genom Rose-Krasnor's (1997) forskningsöversikt ta del av Weinstein's (1969) slutsats om att social kompetens berör förmågan att manipulera beteendet hos individer i den sociala omgivningen och Yeates och Selman (1989) definierar social kompetens som en förmåga att kontrollera känslor och därmed uppnå en framgångsrik social anpassning. Intervjupersonerna talar om att social kompetens kan användas som en strategi för att få människor att gå dit man vill och få dem att arbeta hårdare samt prestera bättre. Vidare talade de om att den sociala kompetensen kan liknas vid en fasad och beskrivs som något som kan förstärkas eller tonas ner beroende på vad som är lämpligt i den specifika situationen. Som exempel från intervjuerna kan nämnas situationer då det upplevs att det finns ett krav på att verka positiv och intresserad exempelvis i möten med viktiga kunder, då den socialt kompetente personen beskrivs ha en förmåga att verka engagerad och positivt inställd även när denne är trött och inte på humör för att uppfylla detta yttre krav. Enligt intervjupersonerna kan social kompetens även handla om att agera professionellt, att inte tappa masken och ha en förmåga att balansera sitt sociala beteende för att nå specifika mål.

Den sociala kompetensens betydelse för ett projektledarskap

För att besvara vår forskningsfråga finns ett behov att belysa hur intervjupersonernas uppfattningar om innebörden av social kompetens kan diskuteras i relation till erfarenheter

och upplevelser kring vad som är viktigt för ett gott projektledarskap, samt hur de beskriver projektledarrollens utmaningar. I samband med detta perspektiv är det vidare lämpligt att diskutera teorier som behandlar ledarens sociala och relationsmässiga förmågor som en förutsättning för ett effektivt ledarskap. För att sammanfatta vilka positiva effekter som nedan på ett mer ingående plan kommer att diskuteras och som i intervjuerna relaterats till en projektledare med hög social kompetens kan ökad trivsel, arbetstillfredsställelse, motivation och goda prestationer nämnas. Dessa effekter upplevs i sin tur hänga samman med den socialt kompetente projektledarens förmåga att anpassa sin ledarstil och sitt uppträdande, dennes goda kommunikationsförmåga och accepterande inställning samt en förmåga att bevara goda relationer. Den socialt kompetente projektledaren sägs också ha nytta av sitt utåtriktade och välkomnade sätt och det gör att denne uppfattas som sympatisk och som en person som det går att lita på.

Såväl projektledare som projektdeltagare vittnar om hur projektet som arbetsform innebär en rad specifika villkor och krav. Projektkontexten beskrivs av intervjupersonerna som mycket flexibel och komplex bland annat vad det gäller tids- och kostnadsrelaterade krav, vilket i sin tur ställer höga krav på projektets medlemmar att kunna samarbeta och prestera tillsammans för att leva upp till projektets ofta mycket specifika och sammansatta mål (jmf. Boddy, 2002; Hagberg & Ljung, 2002; Mayol, 2003). Projektledaren beskrivs vidare ha en viktig roll för att få samtliga projektdeltagare med olika personligheter och erfarenheter att prestera maximalt och enligt intervjupersonernas erfarenheter ställs denne ständigt inför nya och ofta problematiska situationer som kräver en väl utvecklad anpassnings- och kommunikationsförmåga. Vikten av att kunna kommunicera över gränser och vara duktig på att anpassa sig till olika miljöer har bland annat beskrivits i samband med projekt och projektledning av bland annat Löw (2001) som menar att denna förmåga bör betraktas som lika viktig som att besitta den formella eller tekniska kunskap som krävs för projektets genomförande. Exempel på komplexa situationer som i intervjuerna diskuterats i samband med projektledarens utmaningar har bland annat handlat om tillfällen då det uppstått konflikter mellan projektdeltagare på grund av stress eller meningsskiljaktigheter. Meredith och Mantel (2006) diskuterar kravet att kunna medla och hantera konflikter och menar att detta är en nödvändig kompetens för att överhuvudtaget klara av rollen som projektledare. Det har i intervjuerna också talats om hur det under krävande perioder i projektet finns en förväntan på projektledaren att ha en förmåga att entusiasmera, lyssna till och ta hänsyn till projektdeltagarnas personliga problem och behov för att få dessa att fortsätta prestera i

riktning med projektets mål. Flera projektledare talar även om att det vanligtvis blir ont om tid när projektet börjar närma sig deadline, vilket ställer höga krav på projektledaren att behålla sitt lugn och upprätthålla en positiv stämning. Förmågan att avdramatisera och skapa positiv stämning även under stark stress har bland annat diskuterats av Barry (1991) i samband med ledarskap i tvärfunktionella team och tillskrivs det ledarbete som enligt författaren tillhör kategorin *social leadership*, vilket sägs vara en viktig del av ett effektivt ledarskap.

I likhet med flera författares uppfattning om att projekt och projektledning även bör ses ur ett relationsinriktat perspektiv (jmf. Boddy, 2002; Briner et al., 1990; Hagberg & Ljung, 2000; Ricciardi & Schaller, 2005) menar samtliga intervjupersoner att projektledarens förmåga att hantera relationer, kommunicera och interagera med andra har stor betydelse för projektets framgång och för projektdeltagarnas välbefinnande och prestationer. I samband med diskussionen kring hur projektledaren går till väga för att skapa och bibehålla dessa relationer menar samtliga intervjupersoner att den sociala kompetensen har stor betydelse. Flera intervjupersoner vittnar också om hur en oförmåga hos projektledaren att hantera mellanmänniska problem kan påverka projektet mycket negativt och kopplar vidare denna problematik till en bristande social kompetens. En icke socialt kompetent projektledare beskrivs vara oförmögen att lyssna till och agera då projektdeltagarna har bekymmer som kan uppstå under stress och inför komplexa arbetsuppgifter och uppfattas därmed som ointresserad och känslokall.

Rose-Krasnor's modell (1997) illustrerar att social kompetens inte sällan förknippas med effektivitet. Majoriteten av intervjupersonerna menar att social kompetens kan användas som ett redskap för projektledaren när det gäller att kommunicera del- och slutmål samt entusiasmera och motivera sin sociala omgivning att sträva mot dessa. Modellen beskriver även att individens sociala kompetens påverkas av dennes gruppstatus och den tilltron till den egna sociala kapaciteten. Några av intervjupersonerna nämner att hög social kompetens hos projektledaren gör att denne upplevs som förtroendeingivande och blir mer omtyckt av sina kollegor samt att social kompetens innebär att man har en god självkännet och tillit till sig själv. Enligt samma modell grundar sig social kompetens i individens förmåga att bejaka både självets behov och samtidigt ta hänsyn till andras. Självets behov kan här i relation till projektledarrollen beskrivas som målet för projektet. Flertalet intervjupersoner talar om att social kompetens handlar om att ta hänsyn till andra men talar mindre om att det handlar om uppfyllelse av egna behov. Dock nämns att den sociala kompetensen kan leda till att

projektledaren får ett utökat inflytande och en större påverkan på sin sociala omgivning vilket skulle kunna tolkas som ett personligt behov. I modellen illustreras ett beroendeförhållande mellan social kompetens, hänsyn till självet och andra och den specifika situation som individen befinner sig i. Flera projektledare talar om att social kompetens bland annat handlar om en förmåga att behålla projektets mål som sin primära fokus när det uppstår problem eller svårigheter men samtidigt i denna situation ta hänsyn till projektdeltagarnas känslor och åsikter utan att ge alltför stort avkall på sina egna intressen.

I intervjuerna ges exempel på en erfarenhet att en individ med social kompetens inte alltid behöver, vill eller kan vara socialt kompetent beroende på i vilken kontext den befinner sig i. Intervjupersonerna talar även om att en socialt kompetent person kan verka i många olika sociala situationer samtidigt som denne vågar yttra sina åsikter och sätta gränser och därmed bevara sin personliga integritet. Denna förmåga beskrevs bland annat av en intervjuperson med att den socialt kompetente projektledaren inte räds för att sätta ned foten och yttra sina åsikter när situationen kräver det. Det icke socialt kompetente projektledaren kan dock vara utåtriktad och vänskaplig men beskrivs som en person som i komplexa situationer har svårt att ta befälet och agera konstruktivt.

I Rose-Krasnor's modell (1997) kopplas social kompetens samman med den individuella motivationen vilken bygger på kognitiva, sociala och emotionella förmågor hos individen. Individens sociala handlande bygger då på en bedömning och den känsla som individen får utifrån en specifik kontext i kombination med dennes individuella erfarenheter. I Hughe's (1988) RGA-modell beskrivs den kognitiva process som en individ genomgår innan den agerar. Modellen används för att förklara hur individen först läser av den sociala omgivningen och sedan genererar en lämplig respons och till slut implementerar denna genom handling. I intervjuerna diskuteras hur social kompetens kan sägas bygga på en magkänsla vilken leder till att projektledaren anpassar sitt beteende efter kontexten, vilket i sin tur uppfattas som ett professionellt och intuitivt agerande. Den socialt kompetente projektledaren beskrivs ur denna aspekt även ha en förmåga att veta när det är rätt tidpunkt sig att visa sin ståndpunkt och när det inte är läge att uttrycka sina åsikter i en specifik fråga eller situation. Detta sägs vidare handla om en förmåga att läsa av situationer och känna av hur det man säger kan påverka projektdeltagarna i en särskild situation.

Den sociala kompetensen kan brytas ner i fyra komponenter; sociala förmågor, sociometrisk status (tillskrivande av status från andra i den sociala omgivningen), relationer och förhållanden i den sociala omgivningen och funktionella resultat och effekter (Rose-Krasnor, 1997). Intervjupersonerna menar att social kompetens hos projektledaren handlar om att fungera i sociala sammanhang och att den leder till att denne får förtroende och blir respekterad av sina projektdeltagare. Detta beror bland annat på att den socialt kompetente projektledaren upplevs vara mer positivt inställd och engagerad vilket gör att projektdeltagarna känner sig mer bekväma med att ta upp eventuella problem och funderingar med denne till diskussion.

Ett väl fungerande samarbete mellan projektets inblandade leder i sin tur till bättre arbetsprestationer. Erhållandet av respekt och förtroende gör att projektledarens kommunikation av information kring projektet tas mer på allvar och direktiv och beslut har större chans att efterlevas. Intervjupersonerna är alla överens om att ett gott samarbete förutsätter en god relation mellan projektledare och projektdeltagare vilken bland annat påverkas av projektledarens grad av sociala kompetens. Ett gott samarbete, där projektledaren genom en tvåvägskommunikation lyckas koordinera arbetsuppgifter leder i sin tur till ett mer effektivt arbete i projektgruppen och till ett mer framgångsrikt projekt vilket underlättas då projektledaren har social kompetens.

Rose-Krasnor (1997) diskuterar hur individens grad av social kompetens fastställer individens gruppstatus. Flera intervjupersoner för ett resonemang kring att social kompetens hos projektledaren leder till att denne blir mer attraktiv att arbeta med, lättare att acceptera och åtnjuter mer respekt från gruppen. Enligt intervjupersonerna leder detta i förlängningen till att projektet lockar till sig folk som vill hjälpa till, delta i och bidra till projektet. Socialt kompetenta projektledare har således goda möjligheter att locka till sig duktiga projektdeltagare och därmed öka kompetensen i projektet vilket leder till bättre kvalitet på arbetet.

Goldfried och D'Zurilla's uppfattning om att social kompetens rör individens förmåga att respondera till problematiska situationer som denne ställs inför, individens grad av effektivitet i handlandet samt graden av lämplighet i denna respons (1969 i Rose-Krasnor, 1997). Social kompetens kan enligt intervjupersonerna även beskrivas som en väl utvecklad problemlösningsförmåga och återfinns i deras resonemang kring hur den sociala kompetensen

kan underlätta för projektledaren att lösa de problematiska situationer som deltagarna i projektet ställs inför. En effektiv problemlösning gör att projektet inte behöver försenas i någon större utsträckning utan kan framskrida i enlighet med planen. Flera intervjupersoner talar om situationer då det uppstått meningsskiljaktigheter kring projektets produkt mellan projektbeställare och projektledare. Dessa situationer kräver att projektledaren kan kompromissa och framgångsrikt kommunicera men samtidigt komma fram till en lösning som fungerar både för projektets deltagare och för projektets beställare.

Social kompetens som en framgångsfaktor

Water och Sroufe's definition av den sociala kompetensen som individens förmåga att anpassa sin respons med hänsyn till omgivningens krav (1983 i Rose-Krasnor, 1997) och Taylor och Asher's hävdar att social kompetens handlar om att utveckla effektiva beteendestrategier för att uppnå personliga behov och mål (1984 i Rose-Krasnor, 1997). Intervjupersonerna upplever social kompetens som en förmåga att hantera och generera lösningar i många olika situationer och menar vidare att social kompetens hos projektledaren ökar dennes chanser att anpassa sin ledarstil efter projektdeltagarnas behov, vilket påverkar projektets effektivitet i längden. Intervjupersonerna kopplar social kompetens till en förmåga hos projektledaren att vara sensibel inför projektdeltagarnas önskningar och tillgodose dessa vilket underlättar deras arbete och leder till ökade arbetsprestationer och bidrar positivt till projektet i sin helhet. Flera projektledare hade en uppfattning om att den sociala kompetensen kan ses som ett verktyg för att identifiera vilka projektdeltagare som behöver mer stöd och direktiv i projekten, och vilka som kan arbeta under mer fria och självständiga förhållanden.

Ford's definition av social kompetens berör individens förmåga att anpassa handlandet så att positiva och utvecklande effekter uppnås (1982 i Rose-Krasnor, 1997). Social kompetens beskrivs dessutom som en förmåga att reglera beteendemässiga insatser (Yeates & Selman, 1989 i Rose-Krasnor, 1997). Det finns en uppfattning hos många utav intervjupersonerna att socialt kompetenta projektledare har en god handlingskraftighet i sociala situationer som i sin tur verkar till projektets fördel. Den sociala kompetensen hos projektledaren kan hjälpa denne att avgöra vilka insatser som är lämpliga i den aktuella situationen och därmed minska inre och yttre hot mot projektets framgång. Bandura (1977) diskuterar hur individens grad av uppmärksamhet inför den sociala omgivningen påverkar den sociala kompetensen.

Intervjupersonerna upplever att social kompetens hos projektledaren kan underlätta dennes förmåga att upptäcka, hantera eller förhindra problem i projektet. Projektledarens sociala kompetens skapar mer gynnsamma förutsättningar för denne att avgöra vilka åtgärder som bör genomföras och ger en känsla för "tajming" kring när denne bör rycka in och komma fram till konstruktiva lösningar eller när det är läge att avvakta. Några intervjupersoner talar om en fingertoppskänsla i arbetet som gör att den socialt kompetenta projektledaren inte har svårt att ta initiativ när det behövs för att projektet ska fortlöpa smidigt. Vidare har en sådan projektledare en bättre förståelse för vilken insats som är lämplig och kan mer framgångsrikt hantera de hot som kan leda till att projektet fördröjs. Sternbergs (2000) undersökning resulterade bland annat i en teori om att social kompetens handlar om individens förmåga att inse allvaret i problem. Intervjupersonerna talar om att en socialt kompetent projektledare också har en förmåga att inse allvaret i de situationer som uppstår i projektet och att denna kan underlätta upptäckten och bemötandet av dessa. Denna förmåga är relaterad till att den socialt kompetenta projektledaren förstår vilka konsekvenser som kan uppstå i form av mänskliga reaktioner när problemen förblir olösta och kan redan på förhand sätta sig in i hur andra kan tänkas uppleva den situation som uppstått.

Balans mellan relationsinriktat och uppgiftsinriktat projektledarskap

Meredith och Mantel (2006) hävdar att det bör finnas ett krav på projektledaren att ha såväl en teknisk/formell kompetens som en social eller relationsmässig kompetens för att kunna bedriva ett effektivt och framgångsrikt projektledarskap. I intervjuerna återkommer en diskussion om att det inte räcker med att vara tekniskt kunnig för att driva ett projekt då projektledaren även måste ha en förmåga att konstruktivt kommunicera med andra, samarbeta, entusiasmera och motivera deltagarna i projektgruppen. Dessa förmågor relateras vidare till projektledarens sociala kompetens och beskrivs bland annat som viktig då denne exempelvis skall hålla i ett möte eller presentation, där det krävs en kombination av formell kunskap och väl utvecklad kommunikativ förmåga. Intervjupersonerna upplever att social kompetens hos projektledaren även handlar om att vara utåtriktad och social samt ha förmågan att skapa och bibehålla goda relationer med såväl personer inom och utanför projektets gränser. Yukl's (2006) forskningsöversikt kring ledarskap i tvärfunktionella team visar att en projektledare förutom teknisk expertis, projektledningskompetens och en väl utvecklad kognitiv förmåga också måste ha en interpersonell och en politisk kompetens. Den interpersonella kompetensen

handlar om att förstå teammedlemmarnas behov och värderingar samt ha en förmåga att influera, lösa konflikter samt skapa sammanhållning i gruppen (Yukl, 2006). Även den politiska kompetensen, som enligt Yukl handlar om ledarens förmåga att utveckla koalitioner och erhålla resurser, assistans och godkännande från ledning och andra relevanta parter. I intervjuerna framkommer att en projektledare med hög social kompetens har en god förmåga att skapa och bibehålla relationer med kunder och andra intressenter, de kan nätverka och besitter en väl utvecklad förhandlings- och kommunikationsförmåga som bland annat är viktig dels för att få en tillräckligt stor budget till projektet och dels för att bibehålla goda leverantörskontakter.

Flera av intervjupersonerna uttryckte dock en uppfattning om att en projektledare som enbart inriktar sig på det sociala eller relationerna, eller tvärtom bara ser till uppgiften, inte går att betrakta som effektiv, då detta leder till att antingen projektets mål eller relationerna med projektdeltagarna förbises vilket i sin tur skapar problem och missnöje. Yukl (2006) och Wolvén (2000) för en diskussion om den moderna ledarskapsforskningens syn på ett effektivt ledarskap, som bland annat handlar om att förena den uppgiftsorienterade och den relationsorienterade ledarstilen för att nå bästa resultat. Blake och Mouton (1998) har utifrån detta perspektiv utvecklat ”The managerial grid”. I denna teori beskrivs den ideala ledaren som en person som kan betecknas som *high-high*, det vill säga en person som har stort fokus och intresse för såväl det relationsmässiga som det uppgiftsorienterade i sitt arbete. Hos intervjupersonernas finns en gemensam uppfattning om att en framgångsrik projektledare är en person med stort fokus på såväl relationerna som uppgiften och kopplar även samman detta med social kompetens. Exempel på detta är att den icke socialt kompetente projektledaren beskrivs som en person som inte lyckas hålla en balans mellan det uppgiftsmässiga och sociala och därmed lägger allt för mycket tid på att gå runt och prata med sina kollegor utan att ta hänsyn till att det finns viktiga uppgifter som skall utföras inom ramen för projektet. Detta skapar irritation och gör att projektledaren förlorar sin trovärdighet och projektledaren upplevs som ”översocial”, vilket inte är ett beteende som sätts i samband med social kompetens.

Den relationsinriktade ledarstilen betonar bland annat ledarens förmåga att ta hänsyn till de underordnades behov och känslor och därmed skapa goda relationer vilket grundar sig på studier från universiteten i Ohio och Michigan. Den socialt kompetente projektledaren beskrivs som en person med en förmåga att skapa ett gott arbetsklimat genom omtanke,

ömsesidigt förtroende och sympati. I intervjuerna har projektdeltagarna berättat om sina upplevelser och menar att möjligheten att dela sina bekymmer och prata om problem och funderingar med projektledaren leder till ett större välbefinnande och ökar arbetstillfredsställelsen och känslan av trivsel. Wolvén (2000) drar en parallell mellan det relationsinriktade ledarskapet och social kompetens, då det enligt författarna finns stora likheter mellan de egenskaper och beteenden som utmärker en icke socialt kompetent person och den auktoritära ledarstilen, det vill säga motsatsen till den relationsinriktade ledarstilen. Den icke socialt kompetente personen beskrevs enligt Wolvén (2000) som auktoritär, icke-lyhörd, egoistisk, oärlig och som en person som har svårigheter att kommunicera. När intervjupersonerna talar om en projektledare med bristande social kompetens menar de att denna ofta är auktoritär och dominant i sitt beteende vilket leder till projektdeltagarnas upplevelser att deras åsikter inte uppmärksammas vilket leder till att samarbetet i projektet försämras.

Vi ser en koppling mellan hur intervjupersonerna talar om projektledarens sociala kompetens och de beteenden och ledaregenskaper som i klassisk ledarskapsteori associeras med den relationsinriktade ledarstilen. Detta uttrycks genom flera av intervjupersonerna då de menar att social kompetens bland annat handlar om att ge feedback och motivera med hänsyn till den enskilda individen, beakta andras behov och förutsättningar samt att investera kraft och energi på att bygga och bibehålla goda relationer med de individer man är utsedd att leda. Socialt kompetenta projektledare upplevs vidare vara noga med att ge återkoppling på projektdeltagarnas idéer och förslag och uppmuntra till delaktighet. Det finns vidare forskning som visar att de förmågor och beteenden som härleds till den relationsinriktade ledarstilen skapar ökad motivation och ökat arbetstillfredsställelse hos de underordnade (Yukl, 2006). Även projektledarens sociala kompetens har enligt flera intervjupersoner tagits upp som en viktig motivationsfaktor för de personer som arbetar i projektet. Framst är det projektledare som talar om hur deras sociala kompetens hjälper dem att driva på och entusiasmera projektdeltagare, men även projektdeltagare har vittnat om hur en socialt kompetent projektledare får dem att arbeta hårdare och känna arbetsglädje. Flera projektdeltagare uppger i intervjuerna att en projektledare som är socialt kompetent och därmed hänsynstagande, empatisk och personlig gör att de känner sig sedda, välkomna och viktiga i gruppen. Detta leder i sin tur till att de upplever att de blir mer angelägna om att hjälpa projektledaren att ro projektet i hamn då denne upplevs som förstående, ärlig och sympatisk. Övriga egenskaper och beteenden som enligt Yukl (2006) kan relateras till den relationsinriktade ledaren och som

i intervjuerna diskuterades i samband med social kompetens, handlade om projektledarens förmåga att skapa arbetstillfredsställelse och en positiv stämning genom att hjälpa projektdeltagarna och vara allmänt vänskaplig och tillgänglig. Speciellt i uppstarten av projekt upplevs den socialt kompetente projektledaren ha lättare för att kommunicera projektets mål och skapa engagemang hos projektdeltagarna genom att denne upplevs som tillmötesgående och visar ett ärligt intresse för projektdeltagarna.

Ökad effektivitet med socialt intelligenta projektledare

Bass (2001) beskriver den effektive ledaren som skicklig på att tolka olika situationer, emotionellt hantera mångfalden i olika kontexterna, använda sig av en utbredd beteendepertoar och selektivt välja en lämplig beteenderespons beroende på situation. En socialt kompetent projektledare är enligt flera av intervjupersonerna mer effektiv då denna har lättare för att läsa av stämningen i projektet, anpassar sin ledarstil efter projektdeltagarnas specifika behov och vet hur denna ska agera för att nå önskvärda resultat i projektet. Duck samt Waters och Sroufe hävdar att social kompetens leder till att individen effektivt kan anpassa sin respons till omgivningen och lättare nå önskade effekter (1989; 1983 i Rose-Krasnor, 1997) vilka enligt Bass (2001) är egenskaper och beteenden som relateras till den effektive ledaren. En projektledare med hög social kompetens beskrivs vidare i flera intervjuer som en person som kan anpassa och styra sitt beteende för att på bästa sätt få arbetet att flyta på och som är skicklig på att hantera den innovativa och flexibla miljö där projekt vanligtvis existerar. Zaccaro's et al. (1991) hävdar att det finns en koppling mellan individens ledarskapsförmåga och dennes sociala perceptionsförmåga och beteendemässiga flexibilitet i olika sociala situationer. De menar vidare att den sociala intelligensen har blivit allt viktigare då de flesta organisationer tenderar att utgöra komplexa, dynamiska och variationsrika miljöer där ledarens sociala förmåga är av stor betydelse. I intervjuerna framkom vidare ett flertal exempel på mindre socialt kompetenta projektledare som saknade förmågan att tolka och anpassa sig konstruktivt till den komplexa och flexibla miljön som ett projekt innebär vilket ansågs ha lett till stora problem för projektledaren själv men även för interaktionen mellan projektledaren och deltagarna. I projektkontexten är det enligt intervjupersonerna vanligt att nya idéer tillåts komma in och påverka projektprocessen, att förutsättningarna för projektet förändras eller att det tillkommer nya krav, vilka är händelser

som kan skapa skadlig turbulens om inte projektledaren är socialt kompetent och därmed en förmåga att konstruktivt hantera dessa förändringar.

Bass (2001) beskriver den socialt intelligente och därmed effektive ledaren tar hänsyn till varje medarbetares behov och kompetens och kan vidare utnyttja detta för att nå ett specifikt mål. En välutvecklad verbal kommunikationsförmåga, gott självförtroende, god interaktionsförmåga, god förmåga att anpassa sig till olika statusnivåer, stresstålighet och förståelse för den sociala dynamiken i organisatorisk problemlösning är fler exempel på personlighetsdrag som förknippas med en socialt intelligent och därmed effektiv ledare (Bass, 2001). Förutom de förmågor som Bass (2001) nämner i samband med den socialt intelligente och därmed effektive ledaren och som tidigare diskuterats i samband med intervjupersonernas upplevelser av social kompetens, menar intervjupersonerna att en socialt kompetent projektledare har ett gott självförtroende och självinsikt och är därmed bra på att hantera stressfyllda situationer i projektet. Självförtroendet hos projektledaren gör att denne vågar fatta viktiga beslut kopplade till projektet vilket skapar en känsla av trygghet och effektivitet.

Den interpersonella kompetensens betydelse för ett effektivt projektledarskap

Bass (1990) diskuterar hur den interpersonella kompetensen har stor betydelse för ett effektivt och framgångsrikt ledarskap. Denna kompetens har så som den beskrivits av författaren stora likheter med hur social kompetens definierats av andra forskare och är därför lämplig att belysa i diskussionen kring social kompetens och ett effektivt projektledarskap. Den interpersonella kompetensen handlar om att ha kunskap om mänskligt beteende och gruppprocesser och därtill kunna förstå känslor, attityder och motiv hos personer i sin omgivning samt vara övertygande i samspelet med andra. Alla dessa egenskaper eller förmågor har uttryckts i samband med social kompetens hos intervjupersonerna och i likhet med Yukl (2006) menar de att dessa förmågor i kombination med en kognitiv och teknisk kompetens är viktiga för ett framgångsrikt projektledarskap. Många av projektledarna beskriver hur social kompetens är viktigt för att kunna se och uppmärksamma projektdeltagarnas behov och känslor, vilket i sin tur leder till att risken för stress och vantrivsel minskar samt att projektdeltagarna känner sig mer motiverade att prestera då de känner sig sedda och uppmärksammade. Kommunikationsförmågan utgör enligt Bass (1990) en viktig faktor i den interpersonella kompetensen. Intervjupersonerna kopplar samman

kommunikationsförmåga med social kompetens och menar att den på många sätt är avgörande för att skapa goda relationer med projektdeltagarna. Denna förmåga gör enligt intervjupersonerna att projektledarens förmåga att lösa projektrelaterade problem förbättras och att det uppstår färre konflikter i projektgruppen då en den bidrar till att minska antalet missförstånd. Bass (2001) och Boyatzi's (1982) betonar vikten att som ledare ha förmågan att hantera mänskliga relationer och Bass menar att denna interpersonella kompetens är avgörande för ett effektivt ledarskap. Såväl projektledare som projektdeltagare poängterade att de projektledare som har social kompetens är de som lyckas bäst med att skapa och bibehålla goda relationer med projektdeltagare, ledning, kollegor utanför projektet samt externa intressenter. Denna förmåga upplevs vara viktig för projektledaren för att samarbetet skall fungera med samtliga projektdeltagare i gruppen och för att denne skall kunna säkra viktiga resurser för projektet som ofta styrs av externa intressenter och ledning. Yukl (2006) för en diskussion kring att den effektive ledaren lättare skapar goda relationer med sina underordnade genom att denne upplevs som charmig eller karismatisk. Flera av intervjupersonerna beskriver den socialt kompetente projektledaren som en person som blir omtyckt genom att denne besitter en slags attraktionskraft som är tilltalande för omgivningen. Enligt intervjupersonerna leder detta till att den socialt kompetente projektledaren upplevs som sympatisk och trevlig och har upplevs ha lätt för att skapa ett engagemang hos projektdeltagarna och hos personer utanför projektet.

Ett verktyg för att motivera

I likhet med Mayol (2003) och Meredith och Mantel's (2006) uppfattning upplever flera projektledare att en av deras viktigaste uppgifter är att motivera sina projektdeltagare. Flera av de intervjuade projektledarna uppgav att den sociala kompetensen kunde ses som ett av de viktigaste verktygen för att lyckas med detta. Bland annat upplevdes den sociala kompetensen hjälpa projektledaren att redan i ett tidigt skede i projektet ta personlig kontakt med och därmed uppmärksamma projektdeltagarna och på så sätt skapa en individuell motivation hos varje enskild individ. Det finns också en upplevelse hos de intervjuade projektledarna att bara genom att vara tillgängliga och visa intresse för de personer som deltar i projektet ökar projektdeltagarnas motivation för att arbeta i projektet. Bass (1990) och Yukl (2006) hävdar att ledarens interpersonella kompetens kan hjälpa denna att hitta en fungerande motivationsstrategi för den enskilda individen. Lyhördhet är en annan viktig förmåga som

flera projektledare tog upp under intervjuerna och som de menade bidrog till att göra projektdeltagarna mer motiverade. Förmågan att vara lyhörd och öppen för sin omgivning är även en del av den interpersonella kompetensen som enligt Yukl (2006) berör en förmåga att använda responsen från andra för att förstå sitt eget beteende och vidare vara uppmärksam på hur det påverkar personer i sin omgivning (self-monitoring). Författaren menar vidare att ledare som har denna förmåga är skickliga på att modifiera sitt beteende genom andras feedback och anpassar sig därför mer framgångsrikt till olika situationer. Förmågan att förändra och anpassa sitt beteende beroende på omgivningens respons har vidare även av flera forskare satts i samband med social kompetens (jmf. Waters & Sroufe, 1983; Yeates & Selman, 1989). Flera av projektledarna upplever att deras förmåga att lyssna på projektdeltagarna och även uppmärksamma deras behov gör att de framgångsrikt kan anpassa och modifiera sitt beteende för att skapa djupare relationer och öka motivationen hos de personer som deltar i projekten.

Social kompetens för ökad effektivitet i ett projektledarskap

Flera av intervjupersonerna har beskrivit hur projektledarens förmåga att se och respondera på projektdeltagarnas behov och känslor samt acceptera olikheter har en märkbart positiv effekt på arbetstillfredsställelsen och välmåendet hos projektdeltagarna. Barry (1991) har genom sin forskning sett att effektiviteten och motivationen i en grupp höjs då ledaren uppmuntrar och stärker medarbetarna vid behov samt skapar en miljö där individuella skillnader respekteras och används konstruktivt. Barry betecknar denna typ av ledarbeteende som *social* och menar att denna dimension i kombination med *envisioning*, *organizing* och *spanning* har betydande inverkan på hur grupperns effektivitet och motivation påverkas. Kategorin *social* handlar också om att ledaren kan föra in humor och glädje i arbetet, är sensibel inför teamets energinivå och emotionella status, samt har en förmåga att hantera konflikter. Flera av de intervjuade projektledarna vittnar om hur en hög social kompetens gör det lättare att uppmärksamma och agera då projektdeltagare känner sig stressade eller har svårt att hålla en god balans mellan arbete och fritid. Social kompetens härleds av flera intervjupersoner även till förmågan att avdramatisera och skapa ett positivt och lättsamt arbetsklimat. Den socialt kompetente projektledaren upplevs också ha en ökad tolerans för de eventuella olikheter som kan finnas mellan individer i projektgruppen. Detta leder till att varje projektdeltagare känner sig viktig

och det skapas en miljö där allas åsikter är välkomna, vilket i sin tur minskar risken för att viktig kompetens och kunskap som är viktiga för projektet går förlorad.

Förmågan att nätverka, förhandla, utveckla och bibehålla en stark teamkänsla samt att lokalisera och säkra kritiska resurser för teamet är beteenden och egenskaper som är viktiga för ledarskapet i en projektgrupp (Barry, 1991). Dessa förmågor samlas i kategorin *spanning leadership*. En projektledare med god social kompetens beskrivs i några intervjuer som en god förhandlare och som en person som är skicklig på att bygga goda relationer med såväl medlemmarna i sin egen projektgrupp som med intressenter som har betydelse för projektets resurstillgång eller existens. Flera intervjupersoner anser även att den socialt kompetente projektledaren genom sin kommunikativa skicklighet och anpassningsförmåga har lättare för att säkra och förhandla till sig kritiska resurser för projektet. Betydelsen av dessa förmågor bekräftas även av Briner et al. (1997) som menar att på grund av att projektledaren befinner sig utanför linjehierarkin måste denne vara skicklig på att bygga egna kontaktvägar och ställa krav på resurser och medel för att styra och övervaka arbetet.

Diskussion

Vi har i denna uppsats utgått ifrån ett projektpsychologiskt perspektiv då vi vill öka förståelsen för de mellanmänniska problem som kan uppstå i en projektkontext och rikta uppmärksamheten mot de psykologiska processer som är kopplade till projekt och projektledning. Projektledarskap och projektledarrollen är som tidigare diskuterats inte direkt jämförbart med den mer traditionella ledarrollen och ledarskapet (jmf. Briner et al., 1990; Meredith & Mantel, 2006), vilket skapar ett behov att undersöka betydelsen av social kompetens i samband med just projektledning. Därför har vi i denna uppsats valt att undersöka hur personer som har erfarenhet av att arbeta i projekt talar om social kompetens som begrepp samt vilka erfarenheter de har kring behovet av denna kompetens för ett effektivt projektledarskap. Genom att anta detta perspektiv kan forskningen kring social kompetens i samband med ledarskap utökas ytterligare genom att på en mer specifik nivå undersöka projektledares och projektdeltagares upplevelser och därmed även inkludera den typ av ledarskap som bedrivs i en projektorienterad kontext.

Vår frågeställning berörde den sociala kompetensens betydelse för ett projektledarskap och hur denna kompetens eventuellt kan påverka projektledarens relation och samspel med projektdeltagarna samt projektet i sin helhet. Genom att ha tagit del av litteratur och forskning kring projektkontextens karakteristika och projektledarrollens utmaningar (jmf. Briner et al., 1990, Meredith & Mantel, 2006; Ekvall, 2002) har vi sett att kraven på projektledaren vad det bland annat gäller att anpassa sig, kunna skapa och bibehålla goda relationer kan relateras till de egenskaper och förmågor som enligt forskning och våra intervjupersoner omfattas av social kompetens. Vidare är vår slutsats utifrån att ha genomfört intervjuer med projekterfarna personer att social kompetens har en mycket stor betydelse för ett gott projektledarskap och i synnerhet för en väl fungerande kommunikation och interaktion såväl inom projektgruppen som med externa intressenter. Det finns alltså tecken på att social kompetens inte bara har betydelse för projektledarens samspel och relation med projektdeltagare, utan att det är minst lika viktigt för att hantera de krav som handlar om att skapa och bibehålla goda relationer med personer som befinner sig utanför projektgruppen. En tanke kring det enligt intervjupersonerna betydande behovet av denna kompetens för ett projektledarskap är att det har att göra med arbetsformens krav på att kunna samarbeta och kommunicera med många olika individer. Detta är något som i litteraturen bland annat har diskuterats av Yukl (2006) i samband med ledarskap i tvärfunktionella team och av bland andra Briner et al., (1990) och Meredith och Mantel (2006) i samband med projektledarskap. Då de egenskaper och förmågor som av intervjupersonerna diskuterats i samband med social kompetens handlar mycket om att kunna fungera i många olika typer av miljöer och förhålla sig till många olika personer finns det kanske möjlighet att tänka sig att detta kan ha en större betydelse för ett ledarskap i en projektkontext än i en traditionell organisation. Denna tanke grundar sig i att projektkontexten i jämförelse med mer traditionella arbets- och organisationsformer ökar kraven på ledaren, dvs. projektledaren, bland annat vad det gäller att kunna leda en diversifierad och tvärfunktionell grupp och ha en väl utvecklad anpassningsförmåga (jmf. Briner et al., 1990; Ekvall, 2002).

I denna uppsats har den sociala kompetensen satts i relation till ledarskapsteorier som behandlar sociala och relationsmässiga perspektiv på ledarskap då ett flertal beteenden, egenskaper, förmågor och förhållningssätt hos den socialt kompetente projektledaren samvarierar med hur dessa teorier definierar det goda ledarskapet. Vi menar således att social kompetens, så som den definieras av flera intervjupersoner, kan ses som en variabel, faktor eller beståndsdel i ett ledarskap som fokuserar på att skapa goda relationer för att nå ökad

effektivitet. Således vill vi dra en parallell mellan våra intervjupersoners upplevelser kring social kompetenta projektledare och den ledarskapsforskning som visat att relationsinriktat ledarbeteende leder till ökad effektivitet. I ledarskapsforskningen har ett sådant ledarskap beskrivits som en ledare som tar hänsyn till de underordnades känslor och behov, investerar tid och kraft i att skapa och bibehålla goda relationer med de underordnade, är allmänt vänskaplig och tillgänglig och strävar efter att skapa en god arbetsmiljö, vilka är förmågor som bland intervjupersonerna diskuterats i samband med social kompetens hos projektledare.

Det har varit relativt svårt att finna forskning och litteratur som explicit undersöker social kompetens i samband med ledarskap och begreppet social kompetens diskuteras vidare i forskningen främst i samband med barns sociala utveckling. Efter att vi tagit del av hur social kompetens tidigare definierats såg vi dock att de beteenden och egenskaper som kan relateras till denna förmåga faktiskt har diskuterats i samband med ledarskap, men då utifrån begreppen ”interpersonell kompetens”, social förmåga” och ”social intelligens”. Definitionen av dessa begrepp beskriver dock nästan identiska förmågor som av forskning på området och våra intervjupersoner härletts till social kompetens. I tidigare forskning har dessa förmågor relaterats till ett effektivt ledarskap (jmf. Barry, 1990; Bass, 1990; Yukl, 2006) och även våra intervjupersoners upplevelser visar på att dessa beteenden och egenskaper även har betydelse för att ett projektledarskap skall kunna betraktas som effektivt. Vi har således sett att det finns en överensstämmelse mellan hur tidigare ledarskapsforskning ser på vikten av sociala förmågor hos ledaren för ett effektivt ledarskap och våra intervjupersoner, vilka beskriver social kompetens som en viktig beståndsdel i ett effektivt projektledarskap. Sociala förmågor hos projektledare, som i projektledningslitteraturen oftast benämns som interpersonell kompetens eller förmåga, poängterats visserligen i en majoritet av den moderna projektledningslitteraturen (jmf. Briner et al., 1990; Boddy, 2002; Hagberg & Ljung, 2000) men dessa förmågor definieras eller beskrivs sällan särskilt ingående. Därför kan vi inte, med utgångspunkt i våra intervjupersoners utsagor, med säkerhet säga att alla de egenskaper, förmågor och beteenden som av våra intervjupersoner kopplats till social kompetens tidigare har diskuterats i litteratur och forskning kring projekt och projektledning.

Det faktum att sociala och relationsmässiga förmågor nämns men inte diskuteras på ett djupare plan i ovan nämnda litteratur kan vara ett tecken på att dessa förmågor inte tas på tillräckligt stort allvar eller tvingas stå tillbaka till förmån för mer formella eller tekniska kompetenser och uppgifter som ofta i projektledningslitteraturen behandlas utifrån olika

rationella modeller och tillvägagångssätt. Detta kan som tidigare diskuterats betraktas som ett problem eller en brist i projektledningsläran (jmf. Ricciardi & Schaller, 2005) och det mest rimliga utifrån detta perspektiv menar vi är att närmare undersöka och ingående diskutera dessa förmågor för att personer i en projektledarroll överhuvudtaget skall ha en chans att utveckla dem och förstå i vilka situationer de kan vara till hjälp i deras projektledarskap. Med denna studie vill vi därför bidra till att synliggöra de processer och situationer där det finns ett krav på projektledaren att vara socialt kompetent och vilket har betydelse för att på ett djupare förstå den sociala kompetens betydelse och inverkan på ett projektledarskap. Om social kompetens har betydelse för ett effektivt projektledarskap och därmed ett framgångsrikt projekt, är det vidare lämpligt att föreslå att både litteratur och utbildning på projektledningsområdet utvecklas i en riktning där den psykologiska och interpersonella aspekten får ökat utrymme. Studiens resultat kan således komma att bidra till en diskussion kring en eventuell modifiering av kraven på projektledarens förmågor och utformandet av utbildningsinsatser för projektledare och behovet av ytterligare studier kring om och hur social kompetens kan ha betydelse för projektledarrollen. Vidare bör nämnas att rollen som projektledare enligt tidigare forskning, litteratur på området samt våra intervjupersoner ställer krav på en rad olika egenskaper, kompetenser och kvaliteter vilket kan tyckas vara problematiskt och svårt för en individ att leva upp till. Frågan är om dessa omfattande krav kanske rent av är omöjliga att leva upp till för en enskild individ. En sådan tanke leder till förslaget på alternativa lösningar såsom exempelvis delat projektledarskap där förmågor, personligheter och olika kompetensområden kan komplettera varandra vilket innebär att kraven på den enskilda individen minskar.

Det framkommer i samtalen med våra intervjupersoner att de sociala och relationsmässiga kompetenserna och förmågorna sällan diskuteras i relation till projektledarrollen. Vi kan dock konstatera att de som i denna studie tillfrågats om den sociala kompetensens betydelse för ett projektledarskap är rörande överrens om att den spelar en viktig och avgörande roll för ett effektivt arbete i projektet. Utifrån samtal med personer som har betydande erfarenhet av projektarbete har vi fått en bild av hur projektledarens sociala kompetens har en positiv inverkan på en rad olika nivåer av projektprocessen. Således väcks tanken om att denna kompetens bör ingå i kravprofilen för projektledare eller personer som aspirerar på projektledarrollen. Vidare bör denna kompetens som tidigare nämnts noga definieras och förklaras utifrån en projektkontext för att det skall vara möjligt för projektledare att utveckla denna kompetens för att lyckas i sitt arbete.

Denna studie ämnade inte mäta eller ge en generell bild av den sociala kompetensens innebörd och betydelse för projektledning, utan syftar till att verka som en inkörsport till fortsatta studier på området. Med vår studie vill vi bidra med ytterligare perspektiv på vilka faktorer som kan påverka projektprocessen. Detta gör vi genom att med hjälp av tio projekterfarna personer presentera en verklighetsnära bild och låter deras upplevelser skapa en grund för vidare uppslag och idéer till studier på området. Förslag på vidare forskning på området är bland annat att göra ytterligare en kvalitativ studie av observerande slag för att få en ökad förståelse för hur social kompetens ter sig i projektets olika skeden och miljöer. En observation innebär dock alltid en risk för att de som studeras anpassar sitt beteende utifrån social önskvärdhet men denna komplettering skulle eventuellt kunna ge en utökad bild av hur våra intervjupersoners upplevelser kring hur social kompetens hos projektledare kommer till uttryck i praktiken. Ett annat tänkbart alternativ för att undersöka den sociala kompetensens innebörd och betydelse för ett projektledarskap skulle kunna vara att utifrån objektiva arbetsresultatskriterier studera effekter av projektledares beteenden genom exempelvis assessment-centers med observationer i simulerade projektarbetsituationer.

Referenser

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G., & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Archibald, R. D. (1992) *Managing high-technology programs and projects*. (2nd ed.) New York: Johan Wiley & Sons.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bar-On, R., & Parker, J. D.A (2000). *The Handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment-, and application at home, school and in the workplace*. San Francisco, California: Jossey-Bass Cop.
- Barry, D. (1991). Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership. *Organizational Dynamics*, 20, 31-48.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership; theory, research and managerial applications* (3rd ed.) New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (2001). Cognitive, social, and emotional intelligence of transformational leaders. In R.E. Riggio. S.E. Murphy. F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple Intelligences and Leadership* (pp. 105-118). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bierhoff, H-W., & F. Müller (2005). Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 483-497.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1981). Management by Grid Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies*, 6, 439-456.
- Boddy, D. (2002) *Managing Projects – Building and Leading the Team*. Edinburgh: Pearson Education,
- Boyatzi, R.E. (1992) *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Börjeson, L., & Lisiderius-Gustavii, S. (2002). *Projektråd - att leda projekt*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.
- Eklund, S. (2002) *Arbeta i projekt – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Engwall, M. (1995). *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Massachusetts: Reading.
- Goleman, D. (2000). *Känslans intelligens och arbetet: emotionell intelligens och social kompetens i arbetslivet*, Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Hagberg, B., & Ljung, A. (2000) *Projekt är människor - Hur du driver framgångsrika projekt genom att skapa goda relationer i projektgruppen*. Uppsala: Uppsala Publishing House.
- Hagström, T., & Hanson, M. (2003) Kompetens och flexibelt arbete. I L. Wilhelmsson (red.), *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och utvecklingsdynamik*. (s. 153-178) Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Herlitz, G. (2007). *Socialgrammatik – om social kompetens eller förmågan att umgås med folk*. Uppsala: Uppsala Publishing House/Konsultförlaget.
- Hoffman, B. J., & Frost B. C. (2006). Multiple intelligences of transformational leaders: an empirical examination, *International Journal of Manpower*, 27, 37-51.
- Huzzard, T. (2003). *The convergence of the quality of working life and competitiveness: a current Swedish literature review*. (Arbetsliv i omvandling 2003:9) Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Kosmitzki, C., & John, O.P. (1993). The implicit use of explicit conceptions of social intelligence. *Personality & Individual Differences*, 15, 11-23.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Löow, M. (2001). *Att leda och arbeta i projekt – en praktisk handbok om att lyckas i projekt*.

- Malmö: Liber AB.
- Marlowe, H.A. (1986). Social Intelligence: Evidence for multidimensionality and construct independence. *Journal of Educational Psychology*, 78, 52-58.
- Mayol, H. (2003). *Project Management*. (3rd ed.).Edinburg: Pearson Education.
- Meredith, J.R., & Mantel, S.J. (2006). *Project Management – A managerial approach*. (6th ed.) New York: John Wiley & Sons.
- Nilsson, A. (2008). *Projektledning i praktiken: Observationer av arbete i korta projekt*. Avhandling, Handelshögskolan vid Umeå Universitet, Umeå.
- Rose-Krasnor, L. (1997). The Nature of Social Competence: A Theoretical Review. *Social Development*, 6, 111-135.
- Ricciardi, M.R. (2001). Projektpsykologi; produktutveckling ur människans perspektiv. Avhandling, Göteborgs Universitet, Göteborg.
- Riccardi M.R., & Schaller, J. (2005). *Projektpsykologi: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Schneider, R.J, Ackerman, P.L., & Kanfer, R. (1996). "To act wisely in human relations": Exploring the dimensions of social competence. *Personality & Individual Differences*, 21, 469-482.
- Sparrow, P. (1998). The pursuit of multiple and parallel organizational flexibilities; reconstituting jobs. *European journal of work and organizational psychology*, 7 (1) 79-95.
- Sternberg, R.J (Ed.). (2000). *Handbook of intelligence*. (2nd ed.) Cambridge: University Press.
- Svedberg, L. (2007) *Gruppsykologi; om grupper, organisationer och ledarskap*. (4:e uppl.) Stockholm: Studentlitteratur.
- Söderlund, J., Bredin, K. (2005) Perspektiv på HRM – nya organisationsmöjligheter, nya utmaningar. Malmö: Liber.
- Söderlund, J. (2005). Projektledning och projektkompetens - perspektiv på konkurrenskraft. Malmö: Liber AB.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 217-235.
- Warnes, E. D., Sheridan, S. M., Geske, J., & Warnes, W. A. (2005). A contextual approach to the assessment of social skills: Identifying meaningful behaviors for social competence. *Psychology in the Schools*, 42, 173-187.
- Wolvén, L.-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G., (2006). *Leadership in Organizations*. (6th ed.) New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Zaccaro, S.J., Gilbert, J.A., Thor, K.K., & Mumford, M.D. (1991). Leadership and Social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leader effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 2, 317-342.

Om intervjupersonerna

Nedan följer en kortare beskrivning av de företag där studiens intervjupersoner är anställda respektive information om intervjupersonernas bakgrund och erfarenhet vad gäller projektbaserat arbete. Samtliga företag kan definieras som projektorganiserade, då de i huvudsak bedriver sin verksamhet i projektform.

IP 1 har en akademisk utbildning med inriktning mot marknad och ekonomi och har arbetat på reklambyrå som projektledare sedan mitten på 1990-talet. IP 1:s roll innebär att driva tilldelade projekt från början till slut och leda arbetet för projektgruppen (4-9 personer) samt ansvara för all kontakt med den berörda kunden under projektets gång. Företaget är en större reklambyrå med verksamhet på flera platser i Sverige.

IP 2 har en akademisk utbildning med inriktning mot bygg och har arbetat som projektledare/projektutvecklare sedan 2002. IP 2:s roll innebär att, leda projektgruppen genom hela projektprocessen (ca 10 personer), ett övergripande ekonomiskt ansvar samt att hålla kontakten med ett stort antal externa intressenter. Företaget är ledande inom projektutveckling och byggrelaterade tjänster med internationell inriktning.

IP 3 har en akademisk utbildning med inriktning mot teknik och har tidigare arbetat som tekniker och konstruktör och sedan 1992 som projektledare för större projekt. IP 3:s roll innebär att ha det övergripande ansvaret för upp till 70 deltagare i stora projekt inom kraftindustrin. Företaget är ledande inom kraftindustrin och fokuserar på försäljning och produktion av olika energilösningar till privatpersoner och industrin.

IP 4 har en akademisk utbildning med inriktning mot teknik och har arbetat med el och teknik i flera former, och sedan 1995 som projektledare, först som underprojektledare och sedan fem år tillbaka som huvudprojektledare med inriktning på automation. IP 4:s roll innebär att ha det övergripande ansvaret för installationsprojekt som genomförs på olika platser i världen och har sina projekt nära kontakt med vanligtvis ca 20-30 projektdeltagare, samt det övergripande ansvaret för kontakten med berörda linjechefer och leverantörer. Företaget är ledande inom förpackningsindustrin och har verksamhet på global nivå.

IP 5 har en akademisk utbildning med inriktning mot teknik och bygg och har arbetat som projektledare sedan ca ett år tillbaka. IP 5 har det övergripande ansvaret för projekt som omfattar ca 5-6 deltagare från olika funktioner i organisationen, jobbar nära produktion och har även mycket kontakt med externa intressenter. Företaget är ett ledande bygg- och anläggningsföretag med verksamhet i Norden.

IP 6 har en akademisk utbildning med inriktning mot industriell ekonomi och har 6-7 års erfarenhet av att ha arbetat i större projekt, bland annat med arbetsuppgifter som rör riskhantering. IP 6 arbetar idag som konsult hos en ledande leverantör inom IT, Management och Informationslogistik och hyrs ut till större företag för att delta i projekt. Företaget levererar sina tjänster på en internationell marknad.

IP 7 har en akademisk utbildning inom IT och har över 8 års erfarenhet av att ha arbetat i större projekt, mestadels med inriktning mot IT och utveckling. IP 7:s roller i projekten har varit många, och som exempel kan roller som utvecklare, testare och "business analyst" nämnas. IP 7 arbetar idag som konsult hos en ledande leverantör inom IT, Management och

Informationslogistik och hyrs ut till större företag för att delta i projekt. Företaget levererar sina tjänster på en internationell marknad.

IP 8 har en akademisk utbildning med inriktning mot information och är sedan 2000 anställd i ett större tillfälligt byggrelaterat projekt. IP 8:s roll i projektet är att informera externa intressenter om projektets framskridande och relaterade frågor då det är av stor samhällslig betydelse och berör många människors vardag. IP 8 har tidigare arbetat i ett liknande projekt i rollen som informationsassistent och arbetar i nuvarande projekt med övergripande informationsfrågor för alla projektets delar (vilka är uppdelade i verksamhetsområden). På grund av projektets omfattning har IP 8 idag kontakt med flera olika projektledare för olika områden inom verksamheten.

IP 9 har en akademisk utbildning med inriktning mot maskinteknik och har några års erfarenhet av att delta och arbeta i projekt. I nuvarande projekt är IP 8:s arbetsuppgifter inriktade på produktutveckling/mekanik och ingår nu i en undergrupp om ca 12 personer som har liknande arbetsuppgifter. Projektet är inriktat på produktutveckling, har två underprojektledare och en huvudprojektledare. Företaget där IP 9 arbetar är ett ledande telecomföretag med verksamhet på en global marknad.

IP 10 har en akademisk utbildning med inriktning mot kemiteknik och har några års erfarenhet av att arbeta i projekt på olika företag. I nuvarande projekt är IP 10:s arbetsuppgifter inriktade på produktutveckling/mekanik och ingår i en undergrupp om ca 15 personer som är en del av ett större projekt. Företaget där IP 10 arbetar är ett ledande telecomföretag med internationell inriktning.

Intervjuguide; projektledare

Bakgrund: Befattning /arbetsuppgifter/ansvarsområden? Beskriv din erfarenhet av projektarbete...

1. Vilka förmågor/kompetenser anser du är viktiga att ha som projektledare?
 - vad innebär det att vara projektledare, hur vill du beskriva rollen?
2. Vad får du för kopplingar när du hör begreppet social kompetens?
3. Vad är en socialt kompetent person enligt dig?
 - respektive en icke socialt kompetent?
4. Tror du att en socialt kompetent person alltid socialt kompetent?
 - i arbetslivet, på fritiden? I alla situationer? Krävs social kompetens i alla sociala relationer?
5. Vad anser du är viktigt för att det skall skapas en god relation mellan projektledare och projektdeltagare?
 - Upplever du att det är viktigt att vara socialt kompetent i rollen som projektledare? Varför/varför inte? Exempel på situationer?
 - upplever du att din sociala förmåga haft en betydelse för att du arbetar som projektledare idag?
6. Finns det några specifika situationer då du haft nytta av din sociala kompetens i projektsammanhang? I så fall på vilket sätt/exempel?
7. Tror du att det enbart finns fördelar med att ha hög social kompetens i rollen som projektledare? (ev. nackdelar? vilka?)
8. Vad är viktigt för att samspelet skall fungera bra mellan projektledare och projektdeltagare?
 - Finns det situationer där du har hjälp av din sociala kompetens i mötet/samspelet med dina projektdeltagare? Exempel på situationer?
9. Upplever du att det finns det några specifika faser i projekt som är extra svåra eller kritiska för dig som projektledare?
 - Upplever du att det ibland är extra viktigt med social kompetens hos dig som projektledare i vissa faser av ett projekt? I så fall när? Exempel?
10. Vilka förväntningar tror du att man som projektdeltagare har på en projektledare?
 - Tror du att man som projektdeltagare tycker att det är viktigt att ha en socialt kompetent projektledare? Varför/varför inte?
11. Tror du att en socialt kompetent projektledare är mer framgångsrik i sitt ledarskap?
 - Om ja, på vilket sätt? Exempel?

Intervjuguide; projektdeltagare

Bakgrund: Befattning/arbetsuppgifter/ansvarsområden? Beskriv din erfarenhet av projektarbete...

1. Vilka förmågor/kompetenser anser du är viktiga för en projektledare?
 - varför?
2. Vad får du för kopplingar när du hör begreppet social kompetens?
3. Vad är en socialt kompetent person enligt dig?
 - respektive en icke socialt kompetent person?
4. Är en socialt kompetent person alltid socialt kompetent?
 - i arbetslivet, på fritiden? I alla situationer?
 - upplever du att det krävs social kompetens i alla sociala relationer?
5. Vad anser du är viktigt för att det skall skapas en god relation mellan projektledare och projektdeltagare?
 - Upplever du att det är viktigt att en projektledare är socialt kompetent? Varför/varför inte? Exempel på situationer?
6. Upplever du att projektledarens grad av sociala kompetens har någon betydelse för relationen mellan projektdeltagare och projektledare?
7. Upplever du några fördelar med att ledas av socialt kompetenta projektledare?
 - Varför/varför inte?
 - I vilka situationer, exempel?
8. Har du varit med om att en projektledare visat prov på bristande social kompetens?
 - hur har detta yttrat sig? Konsekvenser?
9. Tror du att en socialt kompetent projektledare är mer framgångsrik i sitt ledarskap?
 - Om ja, på vilket sätt? Exempel?
10. Upplever du att det finns några nackdelar med projektledare som har hög social kompetens?
11. Finns det specifika situationer/faser i ett projekt då det är extra viktigt att projektledaren är socialt kompetent? Varför/varför inte? Exempel?
12. Vilka förväntningar har du som projektdeltagare på en projektledare?
 - Upplever du att det är viktigt att ”din” projektledare är socialt kompetent?