

# Social kompetens hos Projektledare



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg  
Institutionen för byggvetenskap och byggproduktion

Examensarbete:  
Natalie Luu  
Victoria Truong

© Copyright Natalie Luu, Victoria Truong

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg  
Lunds universitet  
Box 882  
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering  
Lund University  
Box 882  
SE-251 08 Helsingborg  
Sweden

Tryckt i Sverige  
Lunds universitet  
Lund 2020

## Sammanfattning

- Titel:** Social kompetens hos projektledare
- Författare:** Natalie Luu & Victoria Truong
- Handledare:** Radhlinah Aulin, Lunds Tekniska Högskola
- Examinator:** Henrik Szentes, Lunds Tekniska Högskola
- Problemställning:** *Hur ser byggprojektledarens roll ut idag?*
- Hur ser projektledaren på sin egen sociala kompetens, ledarskapsförmåga och de olika sociala egenskaperna?*
- Vilka sociala egenskaper anses behövas av projektledarna för att lösa olika situationer i deras arbetsdag framgångsrikt?*
- Syfte:** Arbetet går ut på att undersöka den sociala kompetensen hos projektledare, med hjälp av en modell som innefattar nio sociala egenskaper, och är en adaptation från en liknande studie som gjordes i Kina. Resultatet i enkäten kommer att jämföras med den studie av kinesiska och australienska studenter, och den teoretiska aspekten av social kompetens för att bedöma projektledarnas sociala kompetens.
- Metod:** Den teoretiska grunden är uppbyggd på litteraturstudier som har tagits fram under en stor utsträckning av studiens gång. Samtidigt har en kvantitativ forskning genomförts, i form av en enkätundersökning. Totalt har 50 personer med antingen projektledare som yrkesroll, eller någonting dylikt med liknande erfarenhet, från olika konsultbolag fått svara på enkäten. Empirin från enkäterna har slutligen analyserats mot teorin för att dra en slutsats. En undersökning angående

validitet och reliabilitet av arbetet har utförts.

**Slutsats:**

I dagens projekt bär projektledaren ett stort ansvar för att leda ett framgångsrikt projekt. Projektledaren ansvarar för att se till att en god struktur i arbete hålls redan från början, att ge tydliga direktiv till sina medarbetare och leda dem mot ett gemensamt mål. Projektledaren ska alltid kunna finnas där för projektmedlemmarna, och kunna bidra med motivation och inspiration samtidigt som de har full kontroll över arbetsgången.

Undersökningen visar att projektledarna tycker att alla egenskaper i modellen är viktiga och även att alla dessa egenskaper utnyttjas i deras vardagliga arbete. Samarbetsförmåga, konflikthantering och hantering och initiering av förändringar är de egenskaper som värderas högst vid lösning av olika situationer på arbetsplatsen

Projektledarna anser även att de är socialt kompetenta och en majoritet att de har goda ledarskapsförmågor. Alla nio egenskaper bedöms som viktiga, samarbetsförmågan och hantering och initiering av förändringar bedöms enhetligt som betydande medan inflytande bland kollegor inte värderas lika högt.

**Nyckelord:**

*Ledarskap, social kompetens, projekt, egenskaper*

## **Abstract**

**Title:** Social competence of Project managers

**Authors:** Natalie Luu & Victoria Truong

**Supervisor:** Radhlinah Aulin, Lunds Tekniska Högskola

**Examiner:** Henrik Szentés, Lunds Tekniska Högskola

**Research question:** *What is the role of a project manager in construction today?*

*How does the project manager view their own social competence, leadership ability and the different social skills?*

*Which social skills do the project managers believe is required to solve different situations in their workday successfully?*

**Purpose:** This research aims to investigate a project manager's social competence using a model including nine different social skills, which is an adaption from a similar study made in China. The connection between the results and the research made by the Chinese and Australian students, and the theoretical aspect of social competence will also be investigated to evaluate the project manager's social competence.

**Method:** The theoretical basis is based on literature review which has been conducted throughout the whole study. A quantitative case study in the form of a survey was used to empirically challenge the theory. A total of 50 people with either the role as a project leader or a profession of similar experiences, and from different consulting companies took part in the survey. At last, the empirical study was compared and analyzed to the theory, and a conclusion was

conducted. An examination regarding validity and reliability of the thesis has been performed.

**Conclusion:**

In today's society the project leaders carries the ultimate responsibility to conduct a successful project. The project manager is responsible to maintain a structural work from the beginning, provide clear directives to all the coworkers, and lead them to common goals. The project manager should always be available for the project members, provide motivation as well as inspiration, and simultaneously have full supervision of the work in progress.

This research shows that project managers find all the skills in the model of importance, and useful in their everyday work. Teamwork and collaboration, conflict management, and change management are the highest rated skills when they have to apply it while solving different workplace situations.

The project managers consider themselves as socially competent, and the majority also consider themselves to possess great leadership skills. All nine skills are evaluated as important, collaboration and change management are considered uniformly significant while influence is the least valued.

**Keywords:**

*Leadership, social competence, project, skills*

## Förord

Med detta examensarbete som omfattar 22,5 högskolepoäng, slutför vi våra studier på högskoleingenjörsprogrammet byggteknik med arkitektur vid Lunds Tekniska Högskola, Campus Helsingborg. Idén till arbetet uppkom efter en diskussion mellan oss och vår handledare, där vi blev inspirerade av en tidigare liknande studie som hade gjorts av kinesiska och australienska studenter, i samband med vårt intresse för projektledning. Detta arbete har varit både intressant och roligt att genomföra, och vi har båda lärt oss mycket mer om både projektledarens roll och social kompetens som ett begrepp.

Vi vill visa en enorm tacksamhet till alla som har medverkat, samt gett oss feedback under hela processens gång. Utan er hade inte denna undersökning varit möjlig att genomföra, och vi kommer definitivt att ta med oss detta till arbetslivet. Vi vill även tillägna ett speciellt tack till vår handledare Radhlinah Aulin som har stöttat oss under denna kämpiga tid, som fortsatt motivera och guida oss genom arbetet på zoom trots omständigheterna.

Avslutningsvis tackar vi varandra för ett gott samarbete och ett väl genomfört arbete. Tillsammans har vi kunnat genomföra arbetet med skratt, tårar men framförallt mycket glädje.

Helsingborg, 25:e maj 2020

Natalie Luu & Victoria Truong

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 SYFTE .....	2
1.3 FRÅGESTÄLLNING .....	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	2
<b>2 TEORI</b> .....	<b>3</b>
2.1 PROJEKT OCH DESS HANTERING .....	3
2.2 PROJEKTLEDARENS ROLL .....	5
2.3 SOCIAL KOMPETENS .....	8
2.3.1 <i>Boyatzis</i> .....	9
<b>3 METOD</b> .....	<b>20</b>
3.1 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	20
3.2 VAL AV FORSKNINGSMETOD .....	20
3.2.1 <i>Kvantitativ metod</i> .....	20
3.2.2 <i>Metodval</i> .....	21
3.2.3 <i>Enkäter</i> .....	22
3.2.4 <i>Urval</i> .....	22
3.3 METODKRITIK .....	23
3.4 VALIDITET OCH RELIABILITET .....	23
<b>4 EMPIRI OCH RESULTAT</b> .....	<b>25</b>
<b>5 DISKUSSION OCH ANALYS</b> .....	<b>37</b>
5.1 DEN TILLÄMPADE MODELLENS NIO SOCIALA KOMPETENSER .....	37
5.1.1 <i>Samarbetsförmåga</i> .....	39
5.1.2 <i>Ledaren som Teambyggaren</i> .....	40
5.1.3 <i>Empati</i> .....	40
5.1.4 <i>Konflikthantering</i> .....	41
5.1.5 <i>Serviceinriktning</i> .....	41
5.1.6 <i>Hantering och initiering av förändringar</i> .....	42
5.1.7 <i>Organisatorisk medvetenhet</i> .....	43
5.1.8 <i>Inflytande</i> .....	43
5.1.9 <i>Kompetensutveckling</i> .....	44
5.1.10 <i>Jämförelse med den kinesiska studien</i> .....	45
<b>6 SLUTSATS</b> .....	<b>48</b>
6.1 HUR EN BYGGPROJEKTLEDARES ROLL SER UT IDAG .....	48
6.2 SOCIALA EGENSKAPER PROJEKTLEDARNA ANSER BEHÖVAS FÖR ATT LÖSA SITUATIONER I DERAS ARBETSDAG FRAMGÅNGSRIKT .....	49
6.3 HUR EN PROJEKTLEDARE SER PÅ SIN EGEN SOCIALA KOMPETENS, LEDARSKAPSFÖRMÅGA OCH DE SOCIALA EGENSKAPERNA I DEN TILLÄMPADE MODELLEN .....	49
6.4 FÖRSLAG TILL VIDARE STUDIER .....	50
<b>REFERENSER</b> .....	<b>52</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>57</b>



# 1 Inledning

*Denna inledning ger en introduktion till huvudproblem och bakgrund, där även syftet, frågeställningar och avgränsningar presenteras.*

## 1.1 Bakgrund

Hur länge projektledning har funnits kan man inte riktigt säga genom att sätta en prick på tidslinjen, men man skulle kunna säga att den har funnits så länge som människan kan minnas. Allt från att börja konstruera en hytta till att sedan bygga pyramider till att slutföra en flera hundra meters hög skyskrapa. Genom historien har det alltid handlat om att en person utses till ansvarig och får i uppgift att leda och planera ett projekt själv, som sedan byggs av andra arbetare. Hela processen från att planera till att slutföra ett projekt, fick inte sitt namn fören i mitten av 1900-talet då den amerikanska flottan gav processen namnet projektstyrning, och samtidigt tog fram sin första projektstyrningsmodell vid namn PERT (Program evaluation review technique) (Hajdu & Isaac, 2016, Seymour & Hussein, 2014).

Wallmark (2011) skriver att i dagens Sverige finns det många företag som utför tjänster inom projektledning, och ännu fler som arbetar som projektledare. Bland landets projektledare kan den tekniska kompetensen mätas, och kunskaper kan utmärkas direkt på papper, men den sociala kompetensen som projektledarens bär med sig kan i de flesta fall märkas av vid social kontakt, men även mätas i personlighetstester och referenstagningar. Wallmark (2011) skriver även att det har blivit så att den sociala kompetensen idag oftast har en större betydelse hos rekryteraren där specifik utbildning och erfarenhet inte anses vara ett krav. Abrahamsson et al. (2002) menar också att social kompetens är en eftertraktad kompetens som har många olika betydelser just på grund av att det är ett samlingsbegrepp av många olika kompetenser, och kan kort förklaras som en förmåga att kommunicera med människor på det sätt som främjar den sociala tillvaron.

## 1.2 Syfte

Arbetet går ut på att undersöka den sociala kompetensen hos projektledare, med hjälp av en modell som innefattar nio sociala egenskaper, och är en adaptation från en liknande studie som gjordes i Kina. Resultatet i enkäten kommer att jämföras med den studie av kinesiska och australienska studenter, och den teoretiska aspekten av social kompetens för att bedöma projektledarnas sociala kompetens.

## 1.3 Frågeställning

Arbetet har utgått från följande frågor:

- Hur ser en byggprojektledares roll ut idag?
- Hur ser projektledaren på sin egen sociala kompetens, ledarskapsförmåga och de olika sociala egenskaperna?
- Vilka sociala egenskaper anses behövas av projektledarna för att lösa olika situationer i deras arbetsdag framgångsrikt?

## 1.4 Avgränsningar

Examensarbetet avgränsas till att undersöka projektledare som är verksamma inom byggbranschen i Sverige. Undersökningen kommer att göras utifrån en modell och dess nio specifika sociala kompetenser, och denna kommer att ske i form av enkätutskick. Arbetet avgränsas endast till traditionell byggprojektledning.

## 2 Teori

*I detta avsnitt kommer teorin att presenteras. Avsnittet innefattar både information om projektcykeln, vad ett projekt står för vad, samt hur ett framgångsrikt projekt kännetecknas. Vidare presenteras även social kompetens i avsnittet där teorin fördjupas i den tillämpade modellen med nio specifika sociala kompetenser.*

### 2.1 Projekt och dess hantering

I dagens samhälle ställs det krav på vad en projektledare ska ha för kunskapsområden där både utbildningar och certifieringar finns för att se till att dessa krav uppnås. Ett antal viktiga kunskapsområden som beskrivs i kurslitteraturen *Byggläring Projektledning* (Hansson et al., 2017) är:

- Omfattning
- Planering och styrning av tider
- Planering och styrning av kostnader
- Kvalitetsledning (inkl. Miljöledning och hållbarhet)
- Personella resurser
- Kommunikation
- Riskhantering
- Upphandling

I *Byggläring Projektledning* (2017) nämns det att en kompetent projektledare är nyckeln till ett framgångsrikt projekt. Hos en framgångsrik projektledare finns kunskapen att kunna upptäcka felaktigheter och brister i tid innan det är för sent. Som ledare, anser Bruzelius & Skärvard (2018) även att man bär på ansvaret att kunna frigöra och utveckla sina medarbetares kompetens, engagemang och vilja för att på vidare sätt få fram en positiv prestation som gynnar både den enskilde medarbetarens utveckling men också företagets. Det krävs att ledaren i detta fall agerar och identifierar de enskilda styrkor, svagheter och potentialer hos de enskilda medarbetarna för att kunna motivera dem och få dem att uppnå sin fulla potential. Denna egenskap hos en ledare är viktig för att inte försumma resurser som medarbetarna har med sig till företaget.

I en studie av Rask (2010) nämns tre viktiga kompetenser som en projektledare bör besitta, och dessa är administrativ kompetens, social

kompetens och teknisk kompetens. Rask (2010) nämner även att man tidigare värderade den tekniska kompetensen högst av dessa tre, men med tiden har större fokus gått över till den sociala kompetensen.

### *Vad är ett projekt*

Enligt Eklund (2011) kan ett projekt kännetecknas av att det är:

- Temporärt
- Av engångskaraktär
- Begränsad i omfattning
- Tilldelat begränsade resurser
- Målinriktat
- Uppbyggt kring en tillfällig organisation

Ett projekt inom bygg- och fastighetssektorn kan motsvara en beställning av entreprenad som vanligtvis slutar upp som en färdig överlämning av en byggnad eller en anläggning (Hansson et al., 2017). Både Hansson et al. (2017) och Eklund (2011) finner att det finns många fördelar med att arbeta i projektform, bland annat genom att man lättare kan se framför sig vad det är som ska åstadkommas med i projektet - samtidigt som man ska kunna identifiera hur processen ska gå tillväga.

### *Ett framgångsrikt projekt*

Tonnquist (2016) förklarar i *Projektledning* hur ett projekt utvärderas och vad som är ett framgångsrikt projekt. Grundläggande är att det ska nå projektets uppsatta mål, det vill säga uppfylla tekniska krav, samt vara inom tidsram och budget.

### **Tekniskt mål**

För att uppfylla dem tekniska kraven behövs tydliga formuleringar om storleken på byggnaden och funktionskraven, samt att kvaliteten och kvantiteten bestäms. Kraven ska vara så pass utarbetade att alla kan förstå sig på hur resultatet ska se ut och vilka funktioner som ska finnas med, något som är viktigt att ha i åtanke är att oavsett krav ska de följa lagstiftningen (Tonnquist, 2016).

### **Tid & ekonomi**

En projektledare kan se över ekonomin med hjälp av projektkalkyler och produktionskalkyler, kalkylerna lägger grunden för budgetplanen som ska

följas. I en kalkyl bedöms intäkterna och kostnaderna, vid exempelvis en investering behöver dessa bedömas mot varandra för att finna lönsamheten i investeringen. För att arbeta fram en budget krävs kunskap om hur mycket tid och resurser som krävs för varje aktivitet i projektet då dessa faktorer kostar pengar. I tidsplanen ingår allt arbetstid som tilldelas till en specifik omfattning av resurser, men även aktiviteter såsom kick-offs och kunskapsutbildning av personal genererar kostnader, och räknas in i kalkylerna. Ju mer detaljerad en tidsplan är desto mindre risker finns det att budgeten inte överensstämmer med slutresultatet. Risken för att verkligheten inte överensstämmer med planer kvarstår alltid genom projektet, därför är rapporteringar och uppföljningar av planen essentiella för att projektledaren ska kunna planera ännu mer precist inför nästa projekt (Ahlin, Arnesson & Marcusson, 2014).

### **Projektprocess**

Förutom de uppsatta målen ska projektmedlemmarna ha fått utveckla sin tekniska kompetens och ha goda förankringar till projektet. Detta kan uppnås om arbetet inleds med ett bra startskede, har skett under en säker miljö och genomsyrats av gott samarbete med god kommunikation, där avvikelser i projektet och konflikter har hanterats med framgång. Om dessutom både uppdragsgivare och intressenter är nöjda, och projektets nytta har kommit till effektiv verkan vid avslutningsfasen så anses projektet vara framgångsrikt (Tonnquist, 2016). Hansson et al. (2017) belyser effektmålen som är speciellt viktigt för projektägaren och beställaren, som ska komma att förvalta och hantera konsekvenserna av den färdiga byggnaden. Denna aspekt skulle kunna komma före projektmålen eftersom effektmålen behandlar ett hållbarhetstänk och syftet med byggnaden från början.

## **2.2 Projektledarens roll**

En projektledare är en person som har ansvaret för att ett projekt ska genomföras framgångsrikt. För varje projekt väljs en specifik projektledare ut efter erfarenhet, kunskap, kompetens och kriterier. Med hjälp av dessa verktyg ska de leda andra projektmedlemmar utefter resurser, budget, omfattning och tidsram mot ett gemensamt mål. Det är inte projektledaren som ska utföra alla uppgifter i projektet men det är dennes uppgift att delegera uppgifterna till människor med rätt kompetens så att det genomförs och slutförs (Eklund, 2011). Stogdill nämner några egenskaper som är bra att ha som projektledare. Projektledaren ska bland annat vara

lyhörd, anpassningsbar, övertygande, samarbetsvillig, pålitlig och allmänt socialt kompetent (Yukl, 2010).

### *Kompetens*

Kompetens är ett brett begrepp för kvalifikationer som man som individ bär på. Men på tal om kompetens kan man tolka det på många olika vis, för kompetens kan delas in i både mjuka och hårda kompetenser. Hård kompetens uppvisar en individs tekniska sida, det vill säga ens kvalifikationer, utbildning, kunskap och erfarenhet. Denna kompetens kan synliggöras med en examen, ett intyg eller certifikat, påstår Abrahamsson et al. (2002). För en projektledare är det viktigt att besitta den hårda kompetensen för att kunna driva ett projekt framåt, skriver Söderberg och Stjärnfeldt (2016) i sin studie om projektledarens kompetens i rekryteringsprocessen.

När man talar om den mjuka kompetensen kommer de mjuka egenskaperna in, och dessa kan bedömas i sociala sammanhang, exempelvis genom social kontakt. Söderberg och Stjärnfeldt (2016) menar även att för att kunna hantera en god kommunikation som projektledare bör man först och främst ha gott ledarskap och skicklig relationshantering. I jämförelse med den hårda kompetensen som är någonting konkret som både går att ta och titta på, är den mjuka kompetensen exempelvis en referens om sig själv som presenteras av en annan individ som har varit i kontakt med dig. Söderberg och Stjärnfeldt (2016) påstår även att enligt rekryterare räcker det inte att endast besitta en av kompetenserna. För att kunna medverka som en god projektledare är det bäst att ha en kombination av mjuka och hårda kompetenser, och skapa en god balans därifrån. Även Malsam (2019) anser att en kombination av mjuk och hård kompetens är idealiskt för att kunna förstå metoder och lagarbeten.

### *Första intrycket*

När ett projekt startas är det en ny grupp som bildas, och när två främlingar träffas så skapas första intrycket direkt där en bedömning av den andra personens personlighet och kompetens sker. Projektgruppens relationer kan vara väldigt ytliga eftersom de är korta, tillfälliga och intensiva, vilket gör att det första intrycket kan ha en mer betydande roll. Jansson och Ljung (2012) skriver att anledningen till att den är betydande är för att bedömningen kommer ha en direkt koppling till hur väl framtida samarbeten kommer utspela sig.

Nisbett och Wilson (1977) redogör *Haloeffekten* som en bedömning av en handling som förskönas eller det motsatta, svartmålas. Det som händer är att tidigare erfarenheter av människan färgar av sig på framtida bedömningar av personens handlingar. Exempelvis kan en person som inte förberett sig väl inför första mötet, längre in i projektet få sin nya framförda tanke avslagen som konsekvens, medan om en annan person som visat ordning och reda från första början och framför samma tanke istället hyllas.

### *Ledarskap i ett projekt*

För att ett projekt ska stadigt kunna ledas framåt behöver projektledaren ha god självinsikt och ledarskapsförmågor. Det handlar om att känna till sina egna styrkor och svagheter och ständigt utveckla dessa, och det handlar även om att kunna se andras styrkor och svagheter för att kunna anpassa arbetet utefter varje individ (Tonnquist, 2016).

Sinek (2014) och Tonnquist (2016) tycker att en ledare med bra ledarskapsförmågor låter medarbetarna utvecklas, motiveras men framförallt få lov att göra misstag. Det viktiga är att ta åt sig lärdomar, men för att de ska känna sig trygga kan de inte ha rädsla över att misslyckas för då försvinner oftast kreativiteten. Människor som tycker om makt kan delas upp i två olika typer. Den ena typen beskriver en makthavare som är självkontrollerad och socialt kompetent där deras handlingar är socialt accepterade, och uppmuntrar andra till att sträva efter ett gemensamt mål. Den andra typen utövar sin makt genom att dominera över andra med sin position, och deras mål är mer lutad åt personlig tillfredsställelse än projektets framgång.

I David McClellands forskning säger han att det finns en sorts människa som kräver låg underhållning, och denna människa söker inte efter bekräftande hela tiden och behöver inte heller att alla är till lags. En motsatt människa skulle vara någon som kräver hög underhållning som samtidigt behöver ständig motivation från sin omgivning för att kunna prestera själv, och är känslig för avvísningar. En kombination av dessa olika typer för effektivt ledarskap skulle vara en ledare som är socialt kompetent, målorienterad och som kräver låg underhållning (Yukl, 2010).

### *Uppföljning av arbete*

Det som är mest tidskrävande men också det viktigaste är uppföljningen av arbetet. Projektledare har ansvaret för att sätta mål uppnås. För att det ska bli en mer strukturerad väg för alla inblandade sätts både delmål och olika etapper upp.

Mindre mål underlättar för projektledaren att uppdatera projektägaren om hur projektet fortskrider, och om något i planeringen behöver ändras. En planering brukar alltid förändras under projektets gång och då förändras även budget, tid eller resursbehov, där samtliga är betydande faktorer för projektägaren. Projektgruppen behöver därför ständig uppföljning på deras arbete och se till att det redovisas, då deras arbete är en direkt påverkande faktor på projektägarens intressen.

Det är, som tidigare nämnt, projektledarens ansvar att ha kontroll över målet, och ska projektgruppen fortsätta ha ett engagemang och leverera resultat behöver de motivering, tydliga delmål och rätt resurser (Tonnquist, 2016). *Feedback* är något som alltid uppstår i ett projekt och kräver behärskning från sig själv för att det ska kunna få en positiv effekt. Det är ett effektivt hjälpmedel med konstruktiv kritik för det kan utveckla personligheter, professionaliteten och stärka relationer. Det som krävs är dock ett lyssnande öra där den som ger feedback inte blir avbruten och där mottagaren behöver tolka, samt ta åt sig eller förkasta det som sagts (Kruse, 2014). Tonnquist (2016) skriver att ledarna ofta har ett dilemma där de förväntas klara sig på egen hand och inte får någon ärlig feedback på grund av deras position, samtidigt som de är beroende av sin omgivning för att projektet ska nå ett bra resultat. Maria Skärvik menar då att i denna situation, som ledare är det essentiellt att ha kännedom om sina egna värdegrunder, mål och hur de vill att andra ska uppfatta en själv (Tonnquist, 2016).

### **2.3 Social kompetens**

Strain, Guralnick och Walker (1986) beskriver social kompetens som att en människa har anpassat sig till omgivningen och andras sociala beteenden och hur väl man har bemästrat dem sociala egenskaperna. De betonar vikten av att se hur lämpligt beteende är snarare än hur väl prestationen är. Två förklaringar till vad social kompetens kan vara är sammanfattningsvis:



*“Förmågan att umgås och kommunicera med människor i ens omgivning på ett sätt som befrämjar den sociala samvaron”*

(Nationalencyklopedin, [u.å.]).

*’’Social kompetens kan ses som förmåga att anpassa sig till arbetsgivarens mål, med andra ord en sorts underordning’’*

(Abrahamsson et al., 2002)

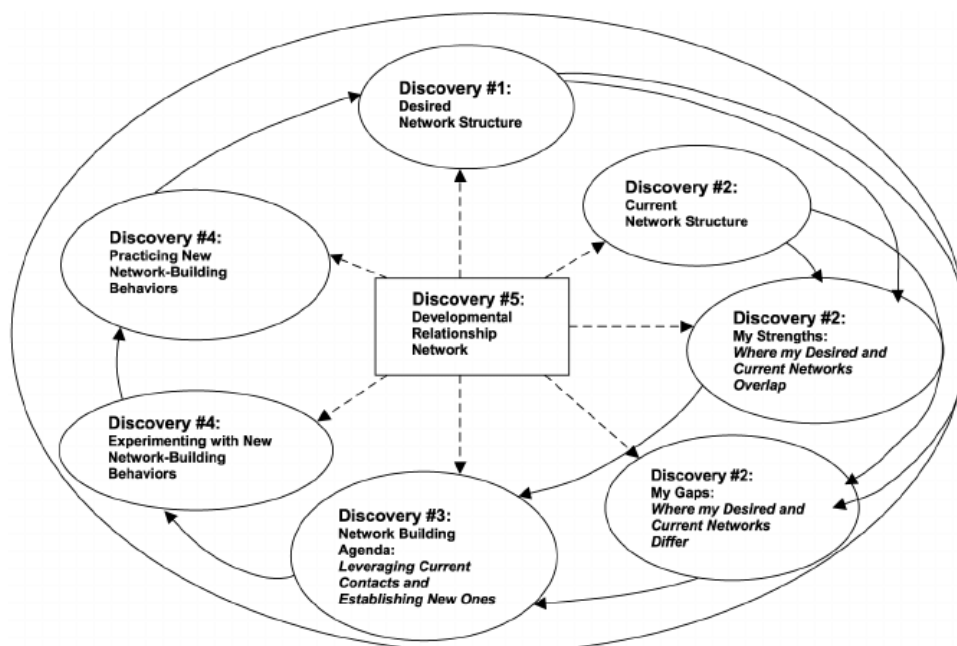
Enligt Johannesson (2017), statistikern vid Göteborgs universitet är den intellektuella förmågan viktig att utveckla då det med större sannolikhet kan bidra till högre betyg, detta för att han anser att högre betyg medför lägre risk att bli arbetslös. Persson (2003) menar då i sin bok att på grund av den bortglömda inlärningen av social kompetens i skolan, är kompetensen istället mycket eftertraktad på arbetsmarknaden, då många saknar den så kallade sociala kompetensen.

I sin sammanfattning om social kompetensens betydelse och bedömning utifrån rekryterarens perspektiv, nämner Eriksson (2007) att majoriteten av intervjupersonerna som arbetar med rekrytering anser att social kompetens krävs mer eller mindre i olika yrken, och mest i sådana yrken där det krävs samverkan. Det nämns även att en person med social kompetens har förmågan att uppmuntra och inspirera andra, samt ta plats och träda fram som informell ledare. Många tecken tyder på att en ledare med dålig social kompetens, i sin tur leder till dåligt ledarskap som kan skada arbetsklimatet, talar Herlitz (2009) om för tidningen Kollega. Det kan vara allt från att sakna kommunikation, lagkemi och vision, till att favorisera medarbetare och framställa sig som en översittare. LaMarco (2019) hävdar att denna sorts ledarskap kan därför påverka medarbetarnas moral och motivation, som riskerar att påverka produktiviteten inom organisationen.

### 2.3.1 Boyatzi

Robert Boyatzi är en amerikansk organisationsteoretiker som året 1973 tog sin doktorexamen inom socialpsykologi på Harvard universitet. Han är idag aktiv som professor på Case Western Reserve University, och har i sitt liv skrivit både böcker och artiklar om bland annat kvalitativa metoder inom sociologi, med fokus på ledarskap och dess emotionella egenskaper (Harvard, [u.å.], Weatherhead, [u.å.]).

Robert Boyatzis har utifrån sin teori skapat en modell (se figur 1) som främst används för att hjälpa projektledare att effektivisera sin professionalitet och personlighet inom yrkesrollen (National College for Teaching & Leadership, [u.å.]). Modellen består i stort sett av fem olika delar som på engelska beskrivs som *discoveries* – det vill säga *upptäckter*.



Figur 1: Boyatzis modell från en studie av Smith (2013).

Smith (2013) har i en studie skrivit om Boyatzis modell och dess uppbyggnad av fyra upptäckter. Dessa upptäckter beskrivs i delar i denna studie.

- Del ett handlar om att finna sig själv och ta reda på vem man är. En ren översättning av denna del är *det ideala jaget*, där upptäckten i sin helhet ska fokuseras på en själv och att finna ens “sanna jag” och identitet.
- Del två handlar om *det verkliga jaget*, där man som ensam individ ska ta reda på vem det är man vill bli, samt vem man är idag.
- Del tre handlar om att utveckla ett inlärningsprogram som ska bygga upp styrka för att kunna göra klyftan mellan *det ideala jaget* och *det*

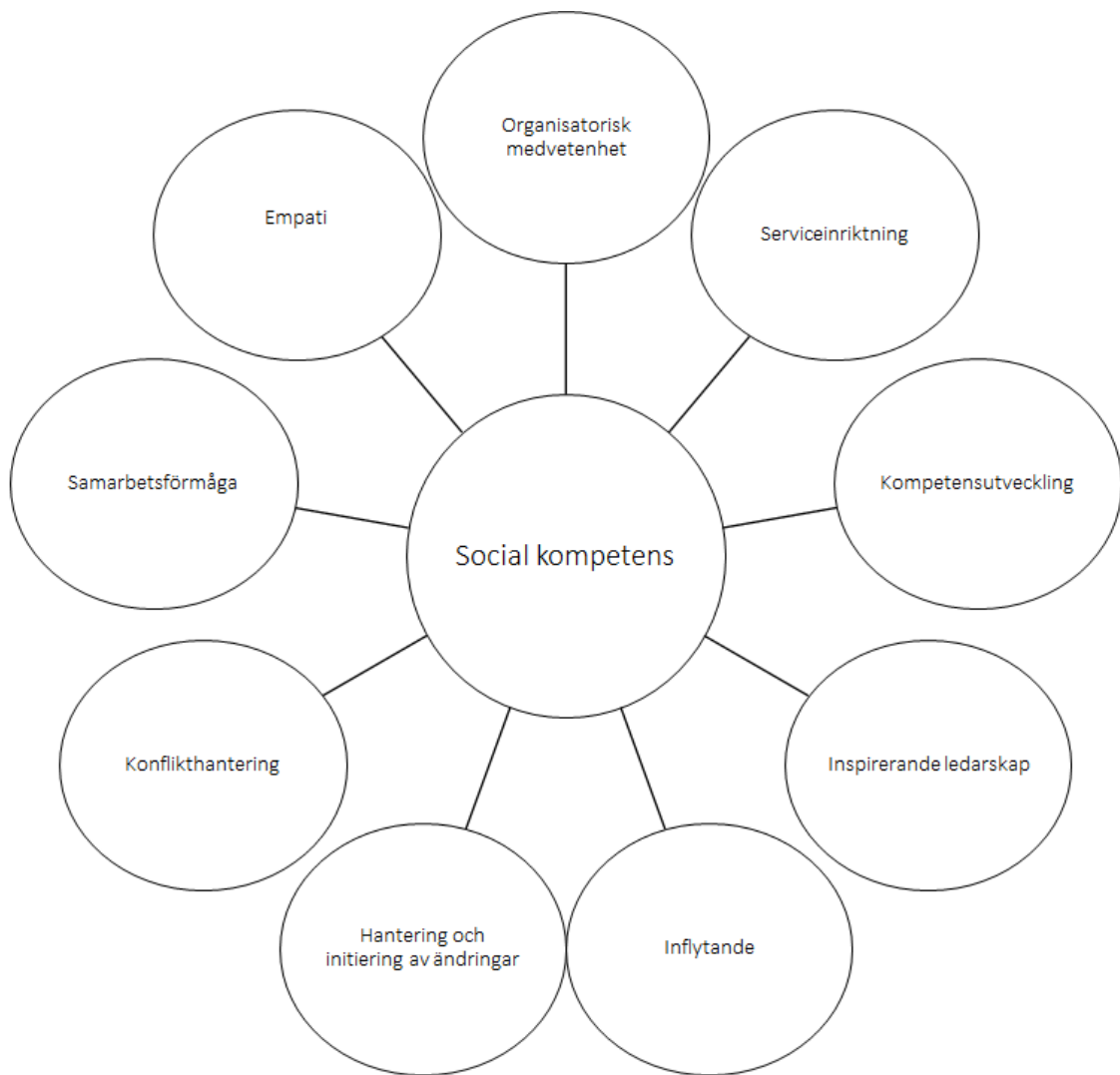
*verkliga jaget* så liten som möjligt. I denna fas inkluderas måluppsättningar och livsutmaningar.

- Del fyra handlar om att testa sig fram och prova på nya beteenden, och öva på just de beteenden som har medfört en god effekt fram tills att man som egen individ har kontrollerat dem.
- Den femte delen av Boyatzis modell diskuteras inte av författaren, men finns där som en upplysning om att utveckla det sociala kapitalet, som görs med hjälp av befintliga relationer och kontakter som med god vägledning kan vara till hjälp vid skapandet av ett nytt socialt kapital (Smith, 2013).

### *En studie om social kompetens*

Denna studie baseras på en modell (se figur 2) som innefattar nio olika egenskaper som hör hemma i samlingsbegrepp social kompetens, och är direkt tagen från den inspirerade studien av Zhang, Zhou och Zilante. Denna modell är inspirerad av Boyatzis teori och tillämpas huvudsakligen i studien vid namn *Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers*, av Zhang et al. Denna modell beskrivs som en modell med fyra karaktäristiska komponenter inom social kompetens, anpassad efter Boyatzis teori.

Modellen presenteras enligt nedan där en svensk översättning av modellen har tagits fram.



Figur 2: En svensk översättning av Zhang, Zhou och Zilantes egna modell, anpassad efter Boyatzis teori.

I denna studie av Zhang et al. (2013) har en stor forskning genomförts under en längre period där kinesiska projektledare som specifikt arbetar med konstruktion har fått svara på en enkät på sammanlagt 59 frågor, med fokus på egenskaperna som presenteras i modellen enligt figur 1. Varje egenskap enligt Zhang et Al.s modell har varit som fokus i frågorna, där *kompetensutveckling* inte har tagit del av studien.

Två olika mätprogram, *EFA* och *CFA*, har använts i denna studie för att mäta trovärdigheten på de inkomna svaren från respondenterna. Endast frågorna som har analyserat med hjälp av dessa två program, och som överstiger en viss procentuell enhet kommer att räknas med och diskuteras vidare i studien.

Zhang, Zuo och Zilante (2013) är i diskussionen enade om att *hantering av intressenter, social medvetenhet, ledarskap* och *samarbetsförmåga* är egenskaper som kan leda till effektivare presterande på arbetet. Dessa beskrivs vara grundläggande egenskaper för att kunna ha hög prestanda på arbetet, och detta är specifikt riktat till kinesiska projektledare inom konstruktion.

Både *ledarskap* och *samarbetsförmåga* har värderats högt av kinesiska projektledare som anser ett mål nås som bäst när man arbetar tillsammans, och med gott ledarskap som ledare. Däremot har egenskaperna *hantering av intressenter* och *social medvetenhet* fått ett relativt lågt medelvärde - som knappast överstiger det neutrala medelvärdet, vilket innebär att det finns mycket plats för förbättring inom just detta ämne. Detta gäller specifikt för kinesiska projektledare som arbetar inom konstruktion.

### *Empati*

Ordet empati är en synonym till ordet medkänsla, och beskriver förmågan att kunna uppleva och förstå andra individers känslor. När man talar om en empatisk person, då handlar det om en person som är medveten om och förstår en annan persons känslomässiga situation utan att själv behöva dela känslorna (Nationalencyklopedin, [u.å.]). Empati nämns oftast som en viktig egenskap hos en person med ledarroll och är en egenskap som utvecklas med tiden (Delaryd 2019). Holt och Marques (2012) utförde en studie som gick ut på att de delade ut enkäter till elever på skolan som fick göra en lista på vilka egenskaper som de anser är viktigast hos en ledare. I denna studie visar det sig att egenskapen hamnade längst ner på listan. Detta tros bero på att man anser att en ledare med empati kan störa framtagandet av ett rationellt beslut, att den uppfattas som en svaghet hos en person med en stark roll, att ingen statistik tyder på att empati fungerar som ledarskapsverktyg, även att det anses vara en instabil egenskap.

### *Samarbetsförmåga*

Flach (2011) skriver att en samarbetsvillig människa är vänlig på ett sätt att de försöker tänka från andra perspektiv för att förstå andra personer. De försöker att inte frambringa några negativa tankar utan löser konflikter på ett vis där alla är nöjda. För att kunna göra det krävs god kommunikation men framförallt ett lyssnande och förstående öra.

Det är mer trovärdigt att en arbetsplats blir mer trivsamt och produktiv om alla är en lagspelar som är villig att stödja sin kollega med deras arbetsuppgifter om de har tid över eller när problem uppstår, än om alla endast fokuserade på sitt enskilda arbete (Eisenhauer, [u.å.]). Schooley (2019) skriver att genom att vara ärlig och rak i kommunikationen upplevs man som en människa som är trovärdig, och det ger i sin tur andra trygghet när denne handlar samtidigt som mottagaren får en trygg miljö att handla i. Lyhördhet och engagemang i vad andra säger och när problem uppstår, visar på professionalitet och att man tar ansvar mot sin omgivning, därför är ansvarstagandet en lika viktig egenskap. Har man gjort ett misstag ska detta erkännas och åtgärdas, och har man en uppgift så slutförs det så det inte hamnar på andras axlar. Punktlighet är också en omtalad faktor då det visar på respekt och professionalism mot alla berörda, samt aktiviteten. Även när man har en ursäkt för att vara försenad kan detta tas emot negativt då de andra uppfattar att den försenade anser att dennes tid är mer värdefull än alla andras som väntar. En sista god samarbetsförmåga är ödmjukhet som behövs vid exempelvis kritik, upplärning och erkännande av fel (Khallagi, 2015).

### *Konflikthantering*

När två eller flera parter är oense om något kan de hamna i konflikt, och ibland kan detta medföra att fler parter blir inblandade. Det kan vara att de har konvergerande konflikter eller divergerande konflikter där det förstnämnda syftar på att de har samma mål men har meningsskiljaktigheter i hur situation ska lösas, medan det andra syftar på att de vill åstadkomma två olika mål. Människor har ofta olika relationer, värderingar, intressen och ibland till och med mål, vilket gör att det ofta kan inträffa konflikter i en organisation (Flach, 2011).

I det första stadiet konfronterar man motparten genom att visa på meningsskiljaktigheter, sedan börjar hanteringsprocessen. När hanteringsprocessen är igång använder man först och främst sig själv som referens och sina egna erfarenheter för att bedöma den andra partens åsikt. För att komma vidare i konflikthanteringen behöver man se problemet från ett annat perspektiv, och på så sätt kunna förstå varför den andra parten vill agera annorlunda. Med den nya kunskapen kan man omvärdera situationen och komma fram till en strategi att lösa problemet med. Det är därför hanteringsprocessen är en kritisk fas då den ger rum för utvärdering av

information och olika lösningar som lägger grunden till förhandlingen som kommer ta plats innan ett beslut fattas (Yukl, 2010). En metod för att hantera konflikter är med hjälp av *självrespekt och assertiv kommunikation*. Även Flach (2011) stödjer denna metod som innebär att bevara självrespekten och att hävda sin åsikt för motparten i första person, på ett entydigt, icke nedvärderande och specifikt vis. Detta underlättar för motparten att framföra sin åsikt och sina tankar, vilket i sin tur kan leda till ett bättre samspel och resultat i slutändan.

Oavsett metod så kan konflikthantering delas upp i fyra kategorier; dessa är dominans, medgivande, undvikande och samarbetsorientering. Med dominans tvingar man motparten att bli underordnad för att få sin vilja igenom och det kan vara genom hot och manipulationer och motpartens intresse bortses. Att vara medgivande innebär att man anpassar sig helt efter motpartens intresse, värderingar och är helt eftergiven. När konflikthanteringen är undvikande kommer problemet att undvikas istället för att söka sig till en lösning, vilket kan vara till fördel om en part vill fördröja processen. Med samarbetsorienteringen försöker man nå en överenskommelse där båda parter ska komma ur konflikten som en vinnare (Flach, 2011).

### *Inflytande*

Inflytande är en persons påverkan på en annan människa, vilket har en stor inverkan på arbetet som utförs både gällande arbetsprocessen och resultatet. Det finns olika taktiker som kan tillämpas för att ha inflytande hos en person. Att ha högre auktoritet ger en rättighet till att få styra någon åt en viss riktning, men det går också att utöva inflytandet om man pressar, hotar och sätter ständiga krav på motparten det. En annan vanlig teknik är att utnyttja den personliga kemin eller sin status för att påverka någons attityd (Eklund, 2011, Yukl, 2010).

Yukl (2010) förklarar tre olika utfall som ett bemötande av en order kan ha, men även att det kan vara en blandning av dessa; att man är dedikerad, tillmötesgående eller motstridig. Att vara *dedikerad* innebär att personen utför uppdraget under förutsättningarna att de har liknande värderingar, tankar, motivation som den som gav ordern, och kommer därför försöka nå ett så framgångsrikt resultat som möjligt. Att vara *tillmötesgående* beskrivs som att uppdragstagaren kommer att utföra uppgiften, och även nu i ett försök att nå ett framgångsrikt resultat men utan engagemang. Mottagaren

värdesätter inte uppgiften eller personen som gav ordern, och attityden kommer därför vara apatisk och kan även i vissa fall anses vara mindre effektiv än det förstnämnda utfallet. Att vara *motstridig* beskriver hur en person motarbetar uppdraget genom att bland annat hitta på ursäkter för att fördröja uppdraget, inte fullfölja uppdraget alls, att försöka få överordnade att avvisa det eller att försöka förändra uppdragsgivarens order.

### *Hantering och initiering av förändringar*

Förändring kan förklaras med tre olika faser som behöver genomgå för att det ska bli en mjuk övergång till den nya situationen. I första fasen sker *acceptansen*, förståelsen och erkännandet om att en förändring ska ske och att den föregående strategin inte längre är lämplig eller tillräcklig. Detta kan många gånger vara en motstridig fas och upplevas som en kris, men det är en kritisk fas att genomgå för att kunna prestera i vidare faser då det sätter grunden för ambitionerna (Ahlin, Arnesson & Marcusson, 2014). I andra fasen, *förändringsfasen* prövas och utvecklas nya tillvägagångssätt. Ahlin, Arnesson & Marcusson (2014) skriver i *Råd om projekt* att företag i detta stadie kan hamna i fällan där projektets tidsplan inte efterföljs. För att undvika fällan behöver förändringen komma från högsta ledningen, och ledningen behöver vara entusiastiska och ha en tydlig roll i uppföljningen av förändringen. I sista fasen *implementeras* den nya metoden och etableras som det nya arbetssättet

### *Kompetensutveckling*

Abrahamsson et al. (2002) skriver i sin bok att *livslångt lärande* är något som varje individ behöver följa för att kunna utveckla sig själv, det innebär inte bara att studera i skolan utan även i arbetslivet ska det fortsätta läras. För många företag är kompetensutveckling nyckeln till framgång, och just därför är det så viktigt att man som ledare ser till att medarbetare får gå på utbildning för ständig utveckling av ny kompetens. Genom att gå på utbildning håller man sig alltid utbildad och aktuell i den roll man har på arbetsplatsen, och på så sätt följer man alltid med i utvecklingen och moderniseringen av dagens teknik. Som företag är det bra att utveckla sin personal, då en utveckling av medarbetare kan öka företagets produktivitet och effektivitet, och dessutom bidrar med bättre profil till företaget då det tydligt visar att man bryr sig om sin person och om att prioritera deras kompetens (Abrahamsson et al., 2002).



### *Inspirerande ledarskap*

I boken *Rollmedvetet ledarskap* skriven av psykologen Ahlertorp (1998), nämns tre olika roller som kan appliceras hos en ledare. Dessa är:

- ledaren som visionär
- ledaren som teambyggare
- ledaren som föredöme

#### **Ledaren som visionär, Visionären**

Som visionär ser man företagsvisioner i första plats med mest fokus på den produkt som låter produceras i företaget, och sätter kunderna i centrum. Denna roll sätter alltid sig själv i första rum och i slutändan är det alltid denna ledare som fattar beslut. Visionären beskrivs som den framgångsrika ledaren som är besatt av sin idé. Denna roll var vanligast under senare del av 1900-talet, och Ahlertorp nämner i sin bok att enligt hennes enkätundersökning anser många ledare att visionären är en självcentrerad och vinstdriven person. Problem som kunde uppstå med en visionär ledare var att man försummade andra kreativa medarbetares kompetens genom att sätta sig själv i centrum (Blank 2017).

#### **Ledaren som teambyggare, Teambyggaren**

Ahlertorp (1998) fortsätter att skriva om den andra rollen som en ledare vanligtvis kan ha, och Teambyggaren beskrivs som att vara ledaren i framtiden. Ledaren i framtiden framställs som den ledare som på kort sikt ska sätta ihop ett fungerande team och på kort sikt ska kunna lösa de uppgifter som de ställs inför. För att kunna agera som en bra och god teambyggare krävs det att man fungerar som en god människokännare och ett sinne för hur andra tänker och känner. Som framtidens ledare jämfört med den som var vanligare förr, det vill säga visionären, har framtidens ledare en mindre dominerande ställning där beslut fattas gemensamt. Samtidigt kommer flera att ha möjligheten att få bli ledare, i första hand genom sin kompetens än position i företaget. Ledaren som teambyggare jämförs med en coach i ett lag, och som motorn till en bil, som ständigt driver laget in i mål (Ahlertorp, 1998).

#### **Ledaren som föredöme, Förebilden**

När man nämner ledaren som föredöme kommer etik och moral i fokus. Ledaren som föredöme är den representativa ledaren som representerar sin avdelning eller verksamhet till samtliga intressenter. De agerar på det sätt

som de förväntar sig att deras medarbetare som arbetar under dem ska agera, med gott intryck och bra förtroende. Inom företaget blir ledaren som en förebild med konstruktivt beteende, vilket leder till att även medarbetarna tar av beteendet och ger samma representativa bild utåt till kunderna.

Förtroendet hos denna ledare byggs upp under längre tid där denna person påvisar sin pålitlighet bland sina medarbetare. Ledaren som föredöme har i regel hög moral och ska vara ett gott exempel och föredöme när det kommer till etik och moral, och i många fall agera denna som mentor. Personen ska vara rättvis och kunna motstå gruppträck, och ha civilkurage. Genom att använda det goda exemplets makt och ständigt visa sig vara ett föredöme, sätts även krav på denna ledares roll, då ett misstag kan sabotera det eviga uppbyggandet av förtroende, och kvar blir då en person med ledarroll men utan trovärdighet. (Ahltorp, 1998)

### *Serviceinriktning*

Serviceinriktningen är en viktig egenskap för att kunna förbättra kundkvaliteten. Enligt Rönnerberg (2010) är effektiva serviceföretag ofta baserade på social innovation där han nämner att företag bör utforma lämpliga roller efter tjänster, förstå hur andra medmänniskor och hur deras energi bör användas, och genom rutiner så att människor snabbt kan anpassa sig och bli duktiga inom sitt område. Detta skapar ett arbetsklimat som motiverar människor att bevara sitt engagemang för personlig utveckling.

För att förstå sig på serviceinriktningen behöver man främst veta vad service innebär. I samhället idag nämns det mycket om att vara serviceminded, vilket innebär att man är en bra säljare. Genom att ha god service kan man bygga upp en relation med kunden där förtroende och tillit skapas. Att tänka på kundens bästa och sätta den i centrum och se till att kunden är nöjd under hela resans gång genom att uppfylla kundens krav och behov, för det är på ett sådant sätt som relationen mellan säljare och kund håller längst, och förtroendet utvecklas (SRVC, 2018).

### *Organisatorisk medvetenhet*

Organisatorisk medvetenhet är en nivå av att förstå olika aspekter av organisationen där organisationens verksamhet, struktur och kultur räknas in. Man talar även om förståelsen av organisationens politiska, sociala och

ekonomiska frågor (Spitzer, Allen & Silveman, 2015). Organisatorisk medvetenhet är viktig egenskap som innebär att inneha förmågan att kunna läsa av en grupps känslomässiga strömmar och maktförhållande, och samtidigt kunna identifiera eventuella felkällor som kan påverka organisationen.

Någon med hög organisatorisk medvetenhet kan ta beslut baserat på både konkret och immateriell information, samt vem som kommer att påverkas av beslutet, hur den kommer att påverkas och varför den kommer att komma i påverkan. Den ska även kunna kommunicera på ett resonerat sätt och samtidigt hålla ett bra tonläge för organisationen (Leto, 2018). Det ska kunna förväntas av en ledare att de kan klargöra vilka värderingar organisationen har, identifiera organisationens konkurrenter, samt kunna ange vilka problem självaste branschen står inför och hur ledaren i fråga håller sig uppdaterad med vad som händer i branschen. För att kunna driva en organisation framgångsrikt behöver ledare kunna toppa sitt systematiska och holistiska tänkande (Catherine, [u.å.]). Appelqvist (2017), doktor i sociologi skriver i ett inlägg att om en ledning inte är medveten i sitt ledarskap, kommer de att ha svårt för att kunna möta sina medarbetare. Hon menar att omedvetna ledare tenderar att utmärka brister hos andra än att försöka förbättra sig själv och sitt eget beteende.

## 3 Metod

*I metodavsnittet beskrivs studiens tillvägagångssätt, och val av forskningsmetod. Enkätens uppbyggnad presenteras och enkätundersökningens urval upplyses. Både studiens validitet och reliabilitet, och metodens självkritik presenteras och diskuteras.*

### 3.1 Tillvägagångssätt

Studien har sin början i litteraturstudie-fasen som skedde kontinuerligt under största delen av arbetets gång. Detta, på grund att ingen information som är viktig för denna studie ska bli utebliven, och att rätt fakta ska finnas tillgänglig för att kunna dra slutsatser utifrån den teoretiska bakgrund som byggs upp. En kvantitativ enkätstudie har genomförts efter bestämning med handledaren, vilket resulterade i enkätundersökning, och detta skedde samtidigt som litteraturstudien ända fram till analysen. Med hjälp av svaren från enkätundersökningen kunde data och statistik samlas in och ett resultat fastställas. Metodvalet som bestämdes tillsammans med handledaren ansågs vara mest relevant på grund av tidsbristen, dessutom ansågs det vara en lämplig metod för just denna undersökning då vi eftersökte svar från ett stort antal respondenter. Resultatet sammanställdes och analyserades i en diskussion. Slutsatsen kunde slutligen dras och frågeställningarna kunde besvaras, och denna studie avslutades med en diskussion huruvida en framtida forskning bör göras och hur den i sådana fall kan gå tillväga.

Examensarbetets analys, diskussion och slutsats grundar sig på litteraturstudien och insamlade data från enkätundersökningen. De frågor och situationer som tas upp i enkätundersökningen är helt baserade på egna kunskaper och erfarenheter om projektledares yrkesroll, utan hjälp från en utomstående som faktiskt arbetar med projektledning.

### 3.2 Val av forskningsmetod

#### 3.2.1 Kvantitativ metod

Inom samhällsvetenskaperna är kvantitativ metod ett samlingsbegrepp för olika arbetssätt där forskarna metodiskt samlar in empiriska och kvantifierbara data, och utifrån den data analyserar utfallet i befintliga hypoteser (Nationalencyklopedin, [u.å.]). Enligt Olsson och Sörensen (2011) karakteriseras kvantitativ insamlingsmetod av

- Standardisering
- Strukturerad instrument
- Uppgifter om kvantitet (hur många, hur mycket)
- Informationsinsamling och analys separerade
- slumpmässiga/representativa urval
- Generalisering
- Deduktiv statistik analys

Ett citat från Olsson och Sörensens (2011) litteratur beskriver tydligt när enkätundersökning bör användas:

*“Ofta finns det tidigare studier. Ska t.ex. livskvalitet mätas, finns det ett stort antal utarbetade och testade instrument. Det är bättre att använda dessa än att försöka arbeta fram ett eget oprövat instrument, om inte projektets syfte är just nu att utarbeta ett sådant instrument.”*

I denna undersökning har kvantitativ insamlingsmetod använts i form av enkätundersökning som har skickats ut till olika projektledare i olika företag. Bestämning av metod har gjorts utifrån bestämmelser tillsammans med handledare. Utöver det var enkätundersökning mest relevant både tidsmässigt och statistiskt sett, då denna studie krävde en stor skara av respondenter ur ett medvetet urval av byggprojektledare med olika erfarenheter för så tydligt data som möjligt.

### 3.2.2 Metodval

För denna studie har enkätundersökning använts som metod där det är olika projektledares, det vill säga respondenternas, tankar och erfarenheter om social kompetens som denna studie i helhet grundar sig på. Studier om social kompetens har tidigare gjorts av andra forskare, och kan därför inte anses vara ett oprövat instrument, enligt citatet av Olsson och Sörensen (2011).

I detta arbete kan personliga egenskaper hos en individ exponeras, och för att detta inte ska vara en påverkande faktor för vad respondenten svarar så har respondenterna förblivit anonyma. Undersökningen ska framför allt visa hur projektledaren utnyttjar dem olika sociala kompetenserna, och statistiken kommer att grundas på svar från projektledare i Sverige. För

detta ändamål används enkäter som skickas ut till diverse byggföretag som har sitt kontor i Sverige.

Metodvalet kan dessutom kritiseras av att Boyatzi själv genomför studier med kvalitativ metodik, och denna studie har kvantitativ metodik som ståndpunkt. Detta är på grund av att denna studie från grunden är inspirerad av en annan studie som har utförts kvantitativt, där endast en modell av teorin från Boyatzi tillämpas.

### 3.2.3 Enkäter

Enkätfrågorna är uppbyggda på nio olika egenskaper, efter en anpassad modell av Boyatzis teori. Den undersöker en projektledares sociala medvetenhet till sig själv och i samband med olika situationer i ett projekt. Varje situation är utformad så att ett antal egenskaper kan passa in i situationen för att teoretiskt nå ett successivt resultat. Enkätfrågorna är inte baserade på någon litteratur, men på verklighet och egen erfarenhet.

Första delen av enkäten låter projektledaren själv utvärdera hur viktiga de 9 egenskaperna är med hänsyn till deras position, och även om de anser att de själva är socialt kompetenta. I den andra delen presenteras olika situationer som kan ta plats under ett projekts gång, där de själva får bedöma vilka sociala egenskaper som de anser att man ska besitta för att lösa situationen på ett framgångsrikt vis. Det går att välja från 0–3 egenskaper i varje situation, och varje egenskap som väljs rangordnas som första-, andra- eller tredjehandsval.

### 3.2.4 Urval

Urvalet har begränsats till endast projektledare, där även biträdande projektledare och andra liknande roller med likvärdig erfarenhet räknas in. Dessa projektledare är anställda i företag inom Sverige som antingen enbart arbetar med projektledning, eller som har en enskild avdelning avsedd för projektledning. Genom olika kontaktpersoner till olika företag, blev det ett slumpmässigt urval med avseende på ålder, kön och erfarenhet.

Ett få antal direkta val av respondenter har gjorts där vi personligen har kontaktat projektledaren via mejl. Förfrågningar har mestadels skett genom en mellanperson inom olika företag som har delat vår enkät vidare till deras nätverk inom företaget. Då respondenterna har förblivit anonyma kan vi inte med säkerhet veta vilka det är som har varit delaktiga i denna enkät.

### **3.3 Metodkritik**

Inför utskicket av enkäten formulerades enkätfrågorna som i detta fall ansågs vara relevanta för arbetets syfte. Hopsättningen av enkäten genomfördes parallellt med litteraturstudien, och dessa frågor och situationer togs fram utifrån egna kunskaper och erfarenheter om hur en vardag hos en projektledare kan se ut, och vad för uppgifter man kan ha som projektledare. Under enkätutskicket gick det upp att några enskilda "situationer" var otydliga, och de hann justeras innan någon kom att påverkas. Det hände även att några fåtal respondenter lämnade kommentarer om att vissa frågor var lite svåra att förstå och hade kunnat omformuleras, men då vi hade kommit så långt med undersökningen och fått så många svar från olika respondenter gjordes ingen ändring, men detta kan ses som en svaghet i denna undersökning.

### **3.4 Validitet och reliabilitet**

Enligt Olsson och Sörensen (2011) är reliabilitet en viss grad överensstämmelse mellan olika mätningar med samma mätinstrument. Split-half-metoden används till exempelvis attitydmätningar där mätinstrumentet består av ett antal frågor eller påståenden, och svaren vägs sedan ihop till ett index. Utifrån svaren som fås kan man mäta överensstämmelsen, där hög överensstämmelse motsvarar hög reliabilitet. Gunnarsson (Validitet och reliabilitet, 2002) påstår även att reliabilitet inom forskning med kvantitativ ansats skapas när kunskap tas fram på ett tillförlitligt sätt. Det kan förklaras med att det inte finns några okontrollerade tillfälliga fel som kan påverka kunskapsutvecklingen negativt.

Ordet validitet enligt Olsson och Sörensen förklaras i sin studentlitteratur, att det är lika viktigt att ha hög validitet precis som reliabilitet. Validitet avser mätinstrumentets förmåga att se till så att det är rätt sak som mäts, och ett synonym till validitet är giltighet. Enligt Gunnarsson är det svårare att mäta validiteten för trivsel, intelligens, uppfattningar, upplevelser och kunskap, dessutom används begreppet annorlunda beroende på om studien har en kvantitativ eller kvalitativ ansats. Inom forskning hävdar Gunnarsson att validitet handlar om att man i sin studie ska kunna ange i vilken situation resultaten är giltiga, samt vilken population den är riktad

mot. Innehållsvaliditet är en bedömning som innebär att utomstående personer som är insatta i problematiken, får ta del av undersökningen genom att utifrån sina kunskaper och erfarenheter få tycka till och uttala sig. Genom att precisera frågor, ha korta svarsalternativ och definiera begrepp för respondenter kommer både validiteten och reliabiliteten att öka, då respondenterna har skapat sig en förståelse för vad frågan innebär och vad de specifika orden betyder (Enkätfabriken, [u.å.]).

I denna studie har varje enskild person fått ange bakgrund där ålder, kön och yrkesroll har bekräftats. Men på grund av att alla respondenter är anonyma, går det inte med 100 procent säkerhet intyga att ingen har svarat på enkäten mer än en gång. Däremot har ingen respondent haft en identisk bakgrund och angett identiska svar som någon annan respondent. Studien har en hög validitet och reliabilitet, baserat på att de nio specifika sociala kompetenserna från den tillämpade modellen förklaras utförligt i början av enkäten (Se bilaga 1). Dessutom har svarsalternativen hållits relativt korta och begripliga, vilket ska underlätta för respondenten att både förstå och lättare kunna memorera begreppens betydelse. Men att kritik har kommit från ett fåtal respondenter om att frågor inte varit tillräckligt specificerade, kan på sin tur påverka enkätens trovärdighet. Då varje enskild individ är unik och har sitt eget tankesätt kan vi inte förvänta oss att alla ska ange samma svar till respektive fråga och situation i enkäten, därför kan inte split-half-metoden användas till att mäta reliabiliteten trots höga överensstämmelser.

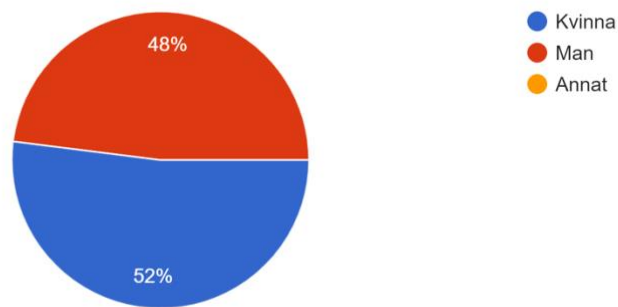
I jämförelse med den studie som utfördes av kinesiska och australienska studenter, har resurser inte funnits till för att kunna genomföra liknande trovärdighets test, och vid behov kunna exkludera frågor där trovärdigheten enligt instrumenten har bedömts vara låg.



## 4 Empiri och resultat

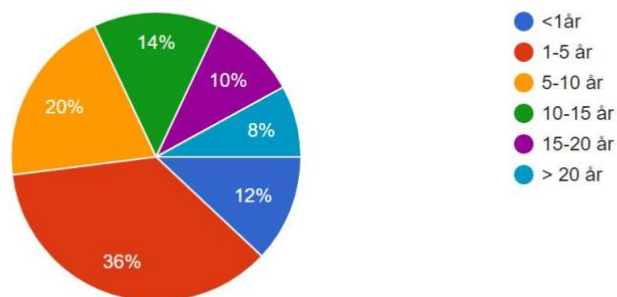
*Resultaten är grundad på enkätundersökningen och kommer huvudsakligen att introduceras med olika sorters diagram.*

Kön  
50 svar



*Figur 3: Tårtdiagram som visar andelen män och kvinnor som har deltagit i enkätundersökningen.*

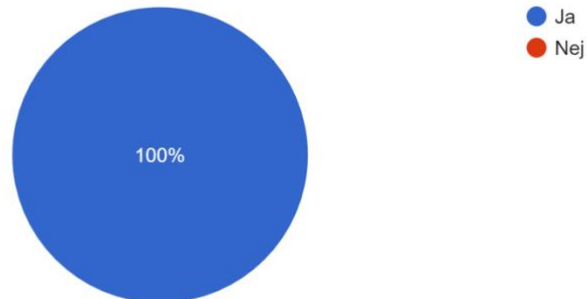
Hur länge har du varit verksam inom yrkesrollen?  
50 svar



*Figur 4: Tårtdiagram som visar fördelningen på antalet år de olika projektledare som har svarat på enkätundersökning, har varit verksam inom yrkesrollen.*

Anser du som projektledare att är socialt kompetent?

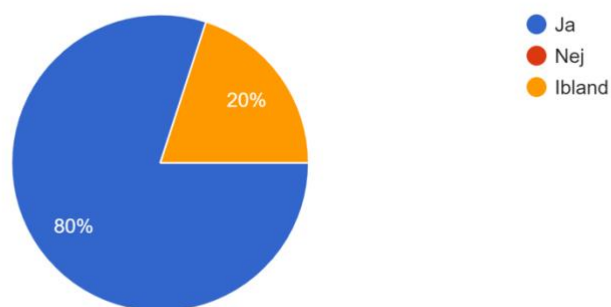
50 svar



Figur 5: Tårtdiagram som visar andelen projektledare som anser sig vara socialt kompetent eller ej

Anser du att du har god ledarskapsförmåga?

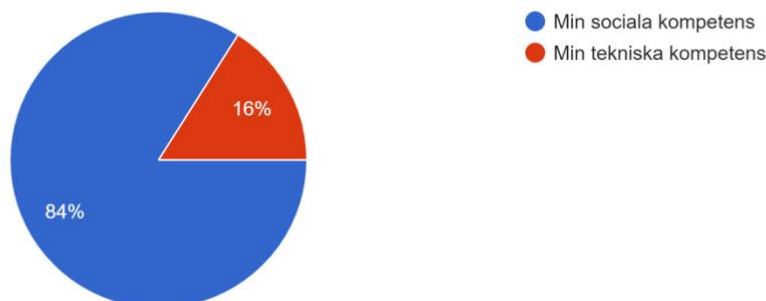
50 svar



Figur 6: Tårtdiagram som visar andelen projektledare som anser att de har god ledarskapsförmåga med svarsalternativen ja, nej och ibland

Vilken sida tycker du är starkast som projektledare?

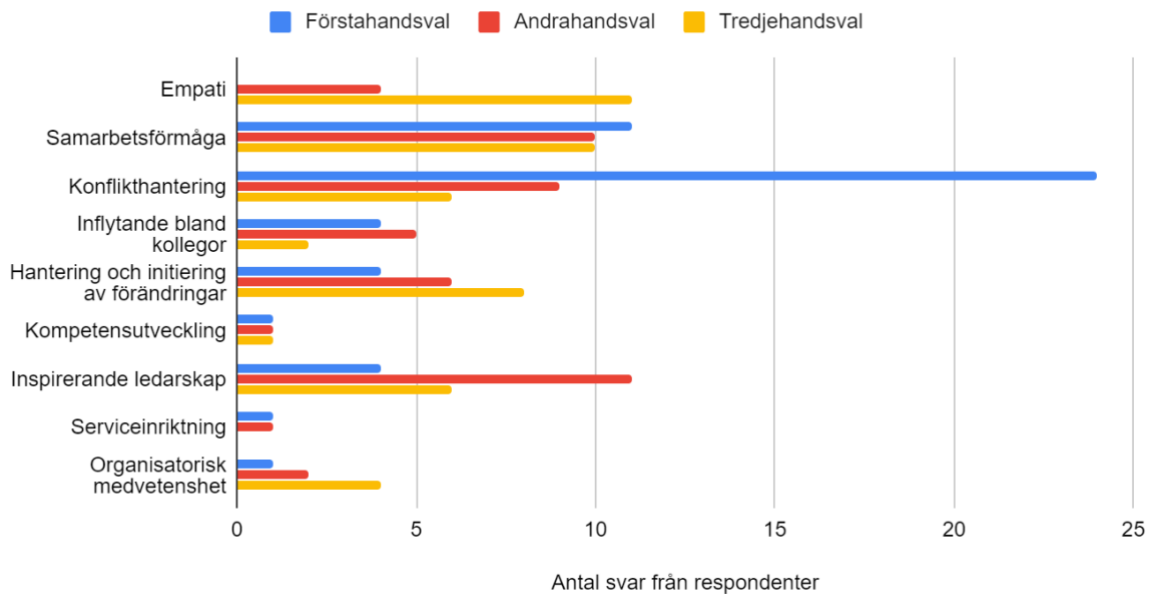
50 svar



Figur 7: Tårtdiagram där projektledarna får välja den starkaste sidan

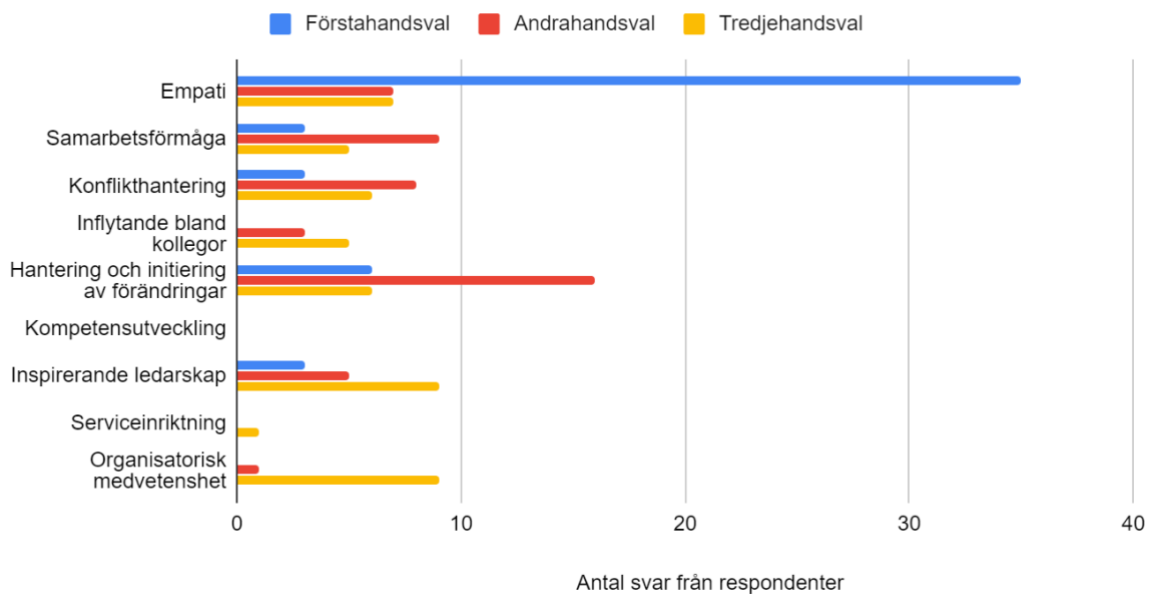
I denna enkätundersökning har totalt 50 projektledare deltagit, varav 52 procent är kvinnor och 48 procent är män. Tiden respondenterna har varit aktiva i yrkesrollen varierar från mindre än 1 år till över 20 år, där över hälften har jobbat inom yrkesrollen från 1–10 år. Samtliga respondenter anser sig vara socialt kompetenta, varav 80 procent har svarat ja till god ledarskapsförmåga och 20 procent har svarat ibland. När projektledaren fick välja antingen social kompetens eller teknisk kompetens som sin starkaste sida, valde 84 procent social kompetens och 16 procent sin tekniska kompetens.

Fråga 1. En projektmedlem kommer försent till möten trots tidigare tillsägelser. Projektledaren ska göra ett agerande mot projektmedlemmen.



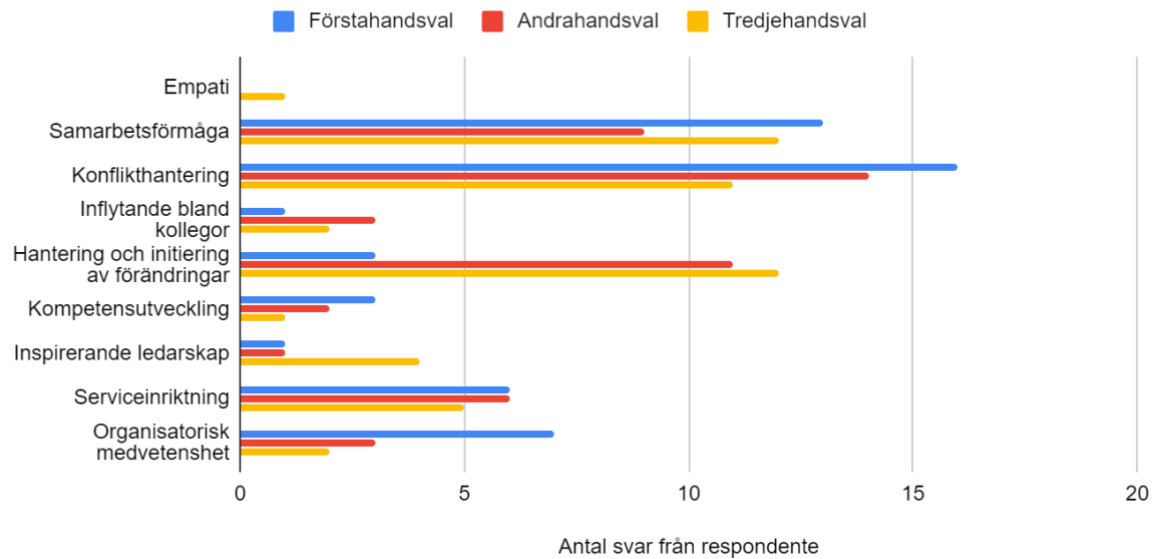
Figur 8: Respondenternas svar på fråga 1 i enkäten

Fråga 2. Det har skett en incident i en projektmedlems privatliv som påverkar dess uppförande och prestation i projektgruppen negativt.



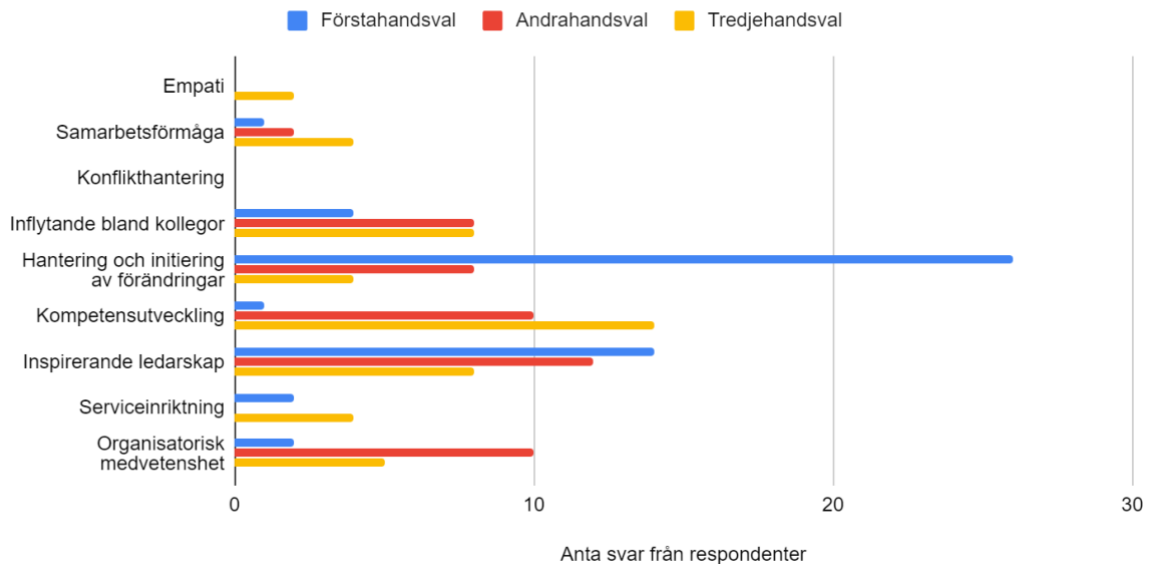
Figur 9: Respondenternas svar på fråga 2 i enkäten

Fråga 3. Beställaren och entreprenören är oense om ett ÄTA-arbete måste utföras, där entreprenören avråder på grund av tänkbara risker. Projektledaren måste lösa tvisten.



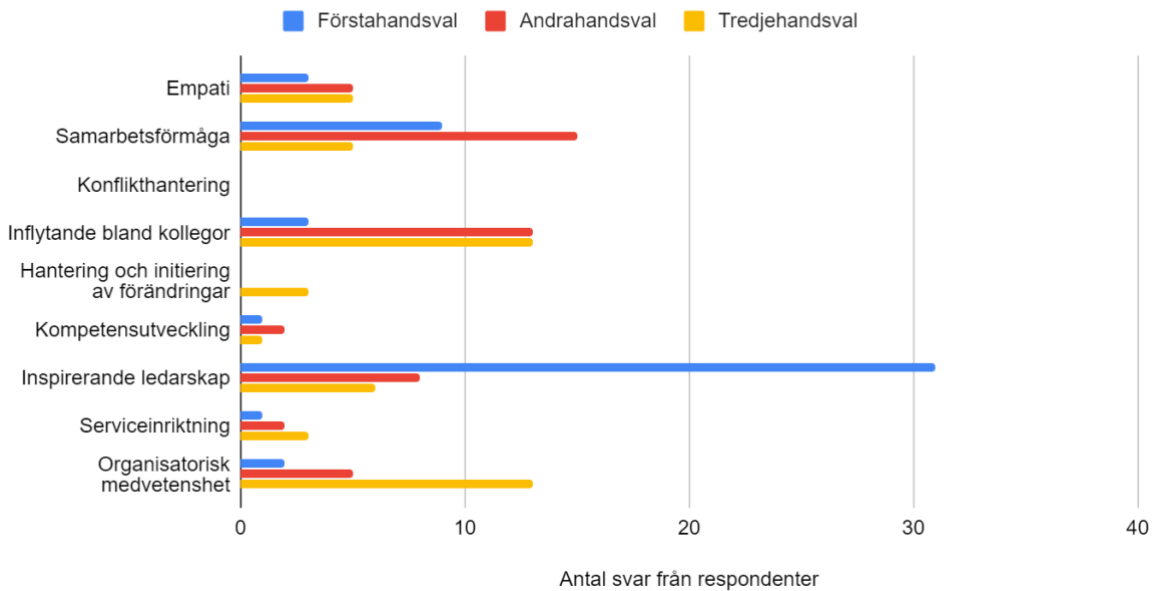
Figur 10: Respondenternas svar på fråga 3 i enkäten

Fråga 4. Företaget har tagit beslutet att digitalisera på en helt ny nivå. De inför BIM 360, vilket gör det möjligt att spara ritningar i moln, och fler att arbeta i samma fil. Projektledaren ska presentera detta för projektgruppen.



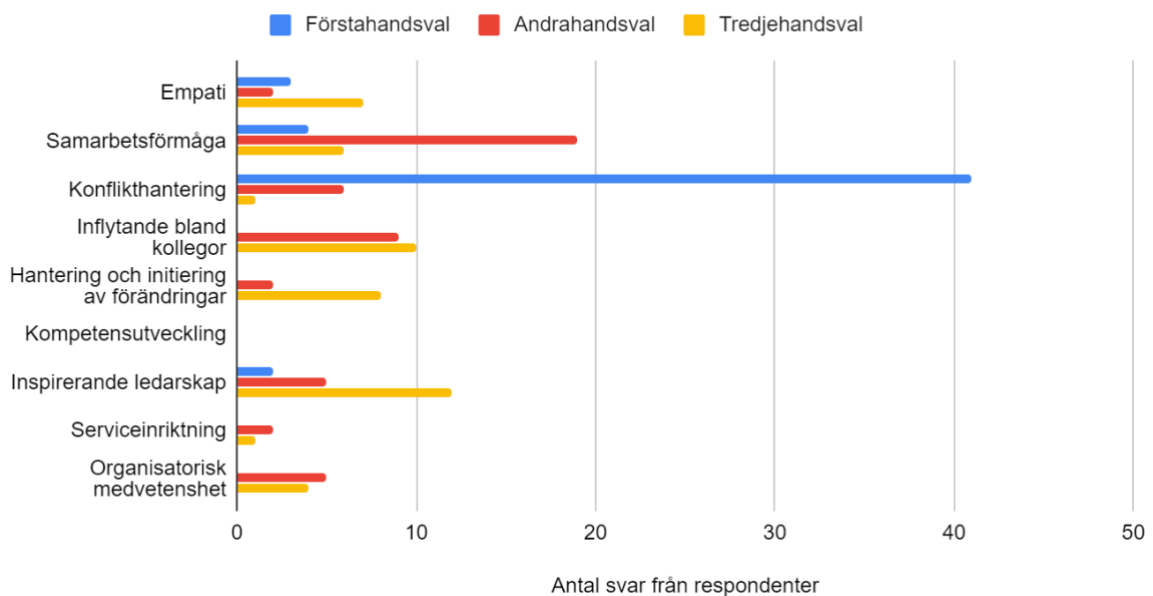
Figur 11: Respondenternas svar på fråga 4 i enkäten

Fråga 5. Projektgruppen är nybildad och du som projektledare vill skapa en god stämning.



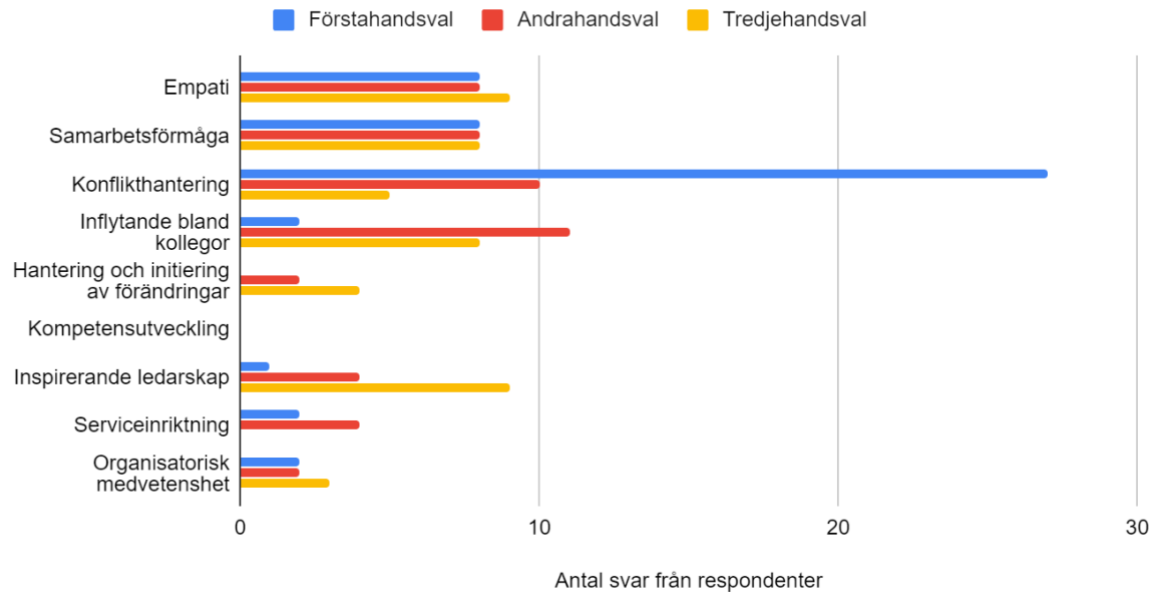
Figur 12: Respondenternas svar på fråga 5 i enkäten

Fråga 6. Två kollegor i projektgruppen hamnar i konflikt om något som BERÖR projektet och fördröjer arbetet.



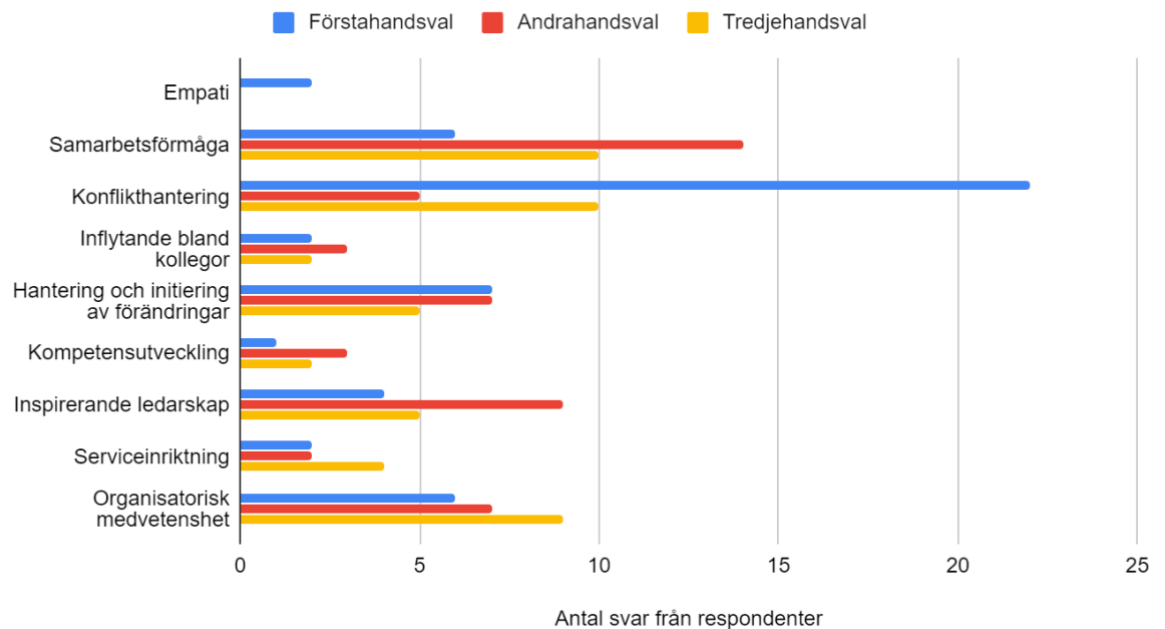
Figur 13: Respondenternas svar på fråga 6 i enkäten

Fråga 7. Två kollegor i projektgruppen hamnar i konflikt om något privat som EJ BERÖR projektet och fördröjer arbetet.



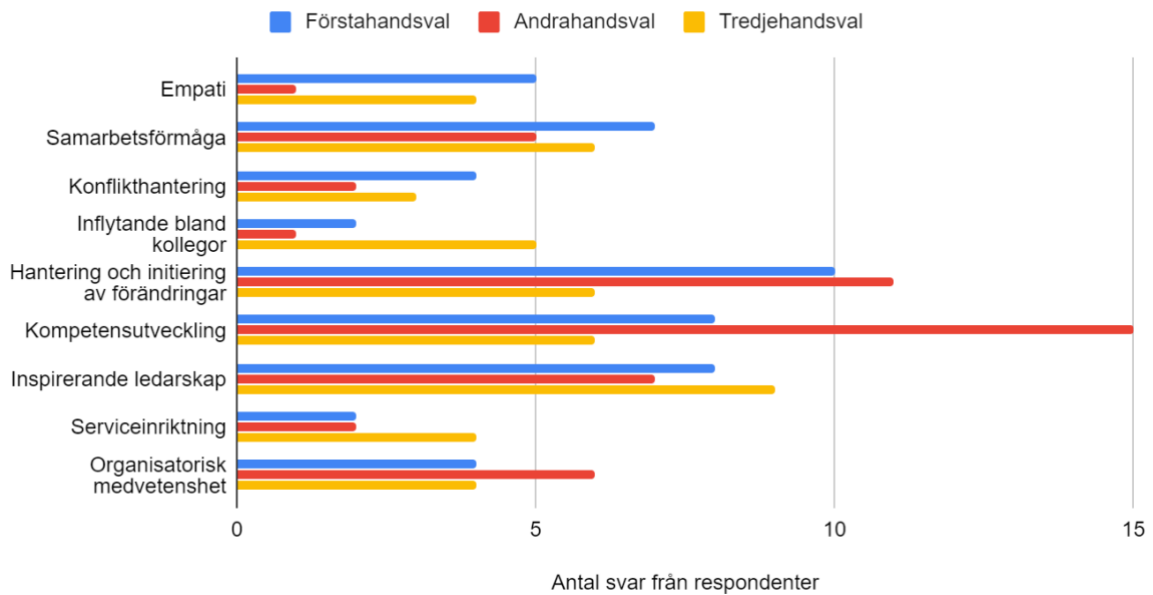
Figur 14: Respondenternas svar på fråga 7 i enkäten

Fråga 8. Du har en entreprenör som inte jobbar enligt dina anvisningar.



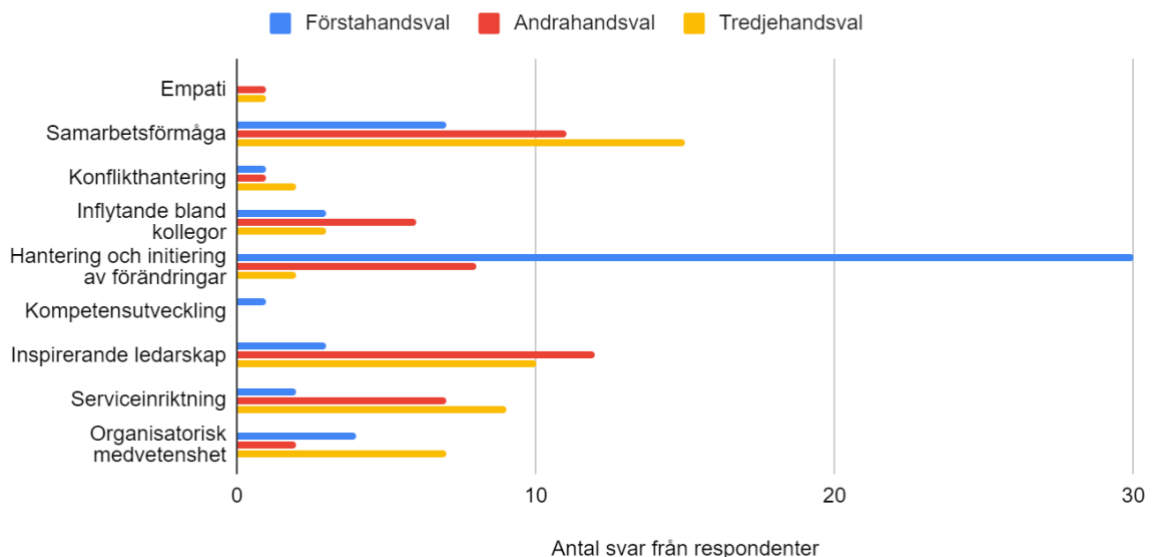
Figur 15: Respondenternas svar på fråga 8 i enkäten

Fråga 9. En projektmedlem saknar kompetensen för att slutföra sin uppgift. Projektledaren måste agera.



Figur 16: Respondenternas svar på fråga 9 i enkäten

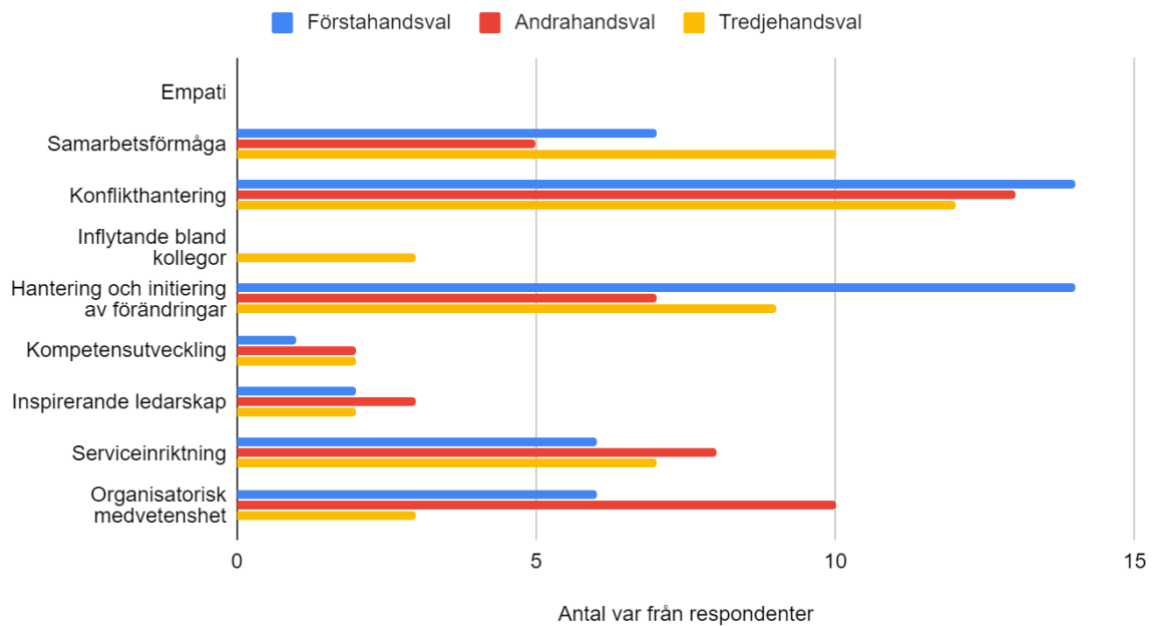
Fråga 10. Beställaren kräver abrupt ändring i sitt beställda projekt vilket påverkar planeringen. Projektledaren måste se till att tidsplan, budget och eventuella påbörjade konstruktions- och arkitekturritningar ändras.



Figur 17: Respondenternas svar på fråga 10 i enkäten

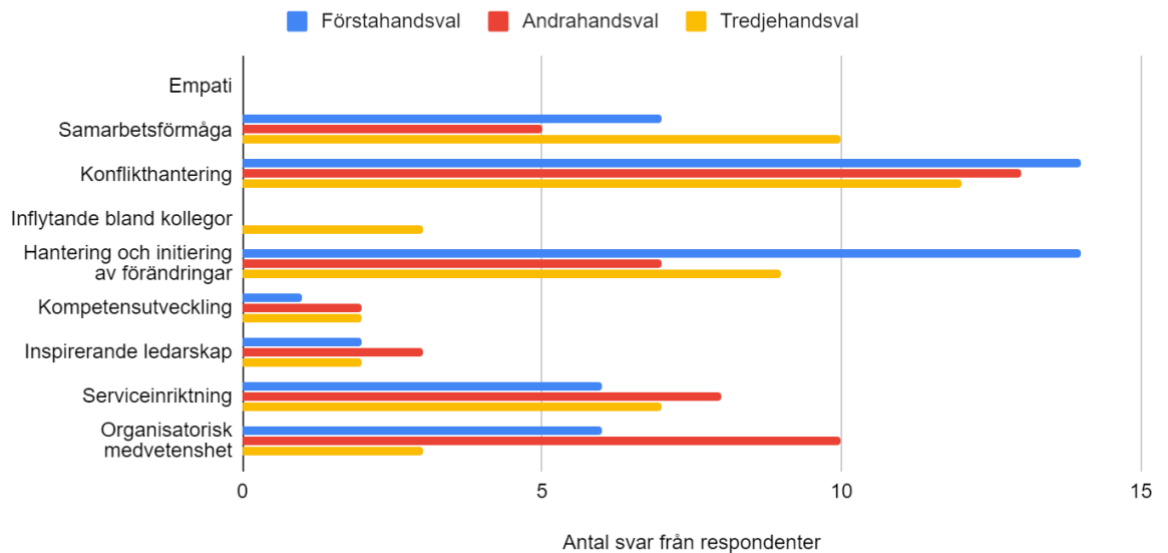


### Fråga 12. En entreprenör kan inte leverera slutprodukten.



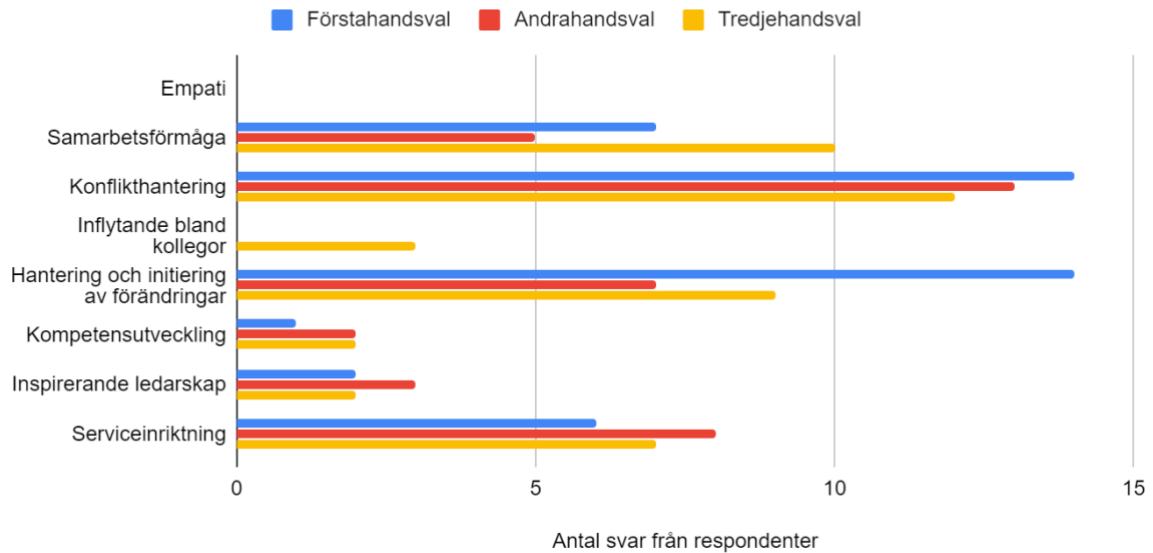
Figur 18: Respondenternas svar på fråga 12 i enkäten

### Fråga 13. En skada på en färdig byggnad har uppstått och entreprenören skyller ifrån sig på konstruktören som har utfört en dålig konstruktion. Projektledaren måste agera



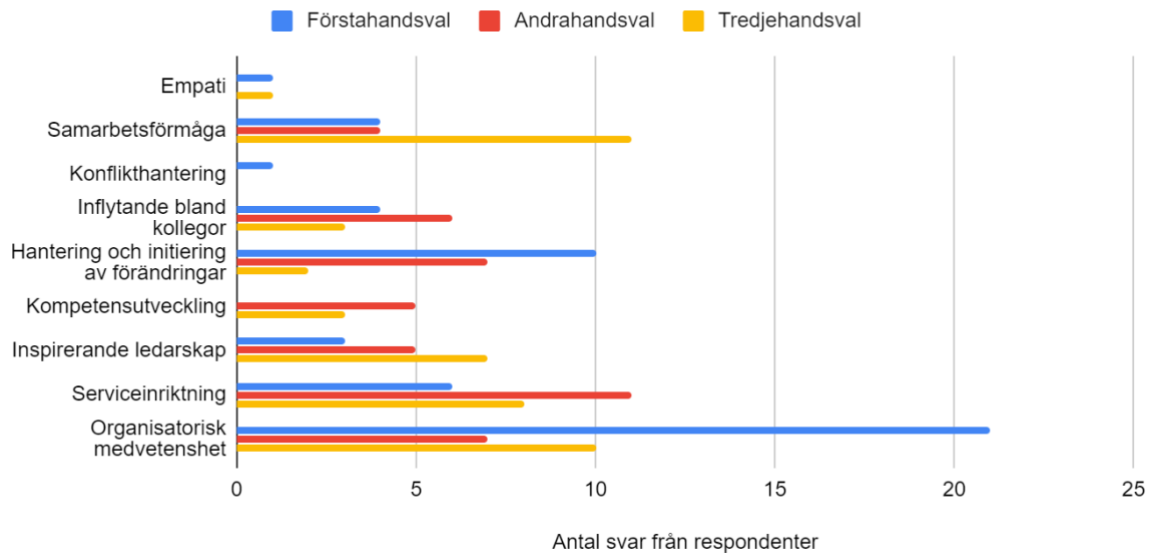
Figur 19: Respondenternas svar på fråga 13 i enkäten

Fråga 14. En projektmedlem har inte slutfört sitt arbete för dagen, och frågar om det finns möjlighet att lämna jobbet tidigare för att en familjemedlem hamnat på sjukhuset.

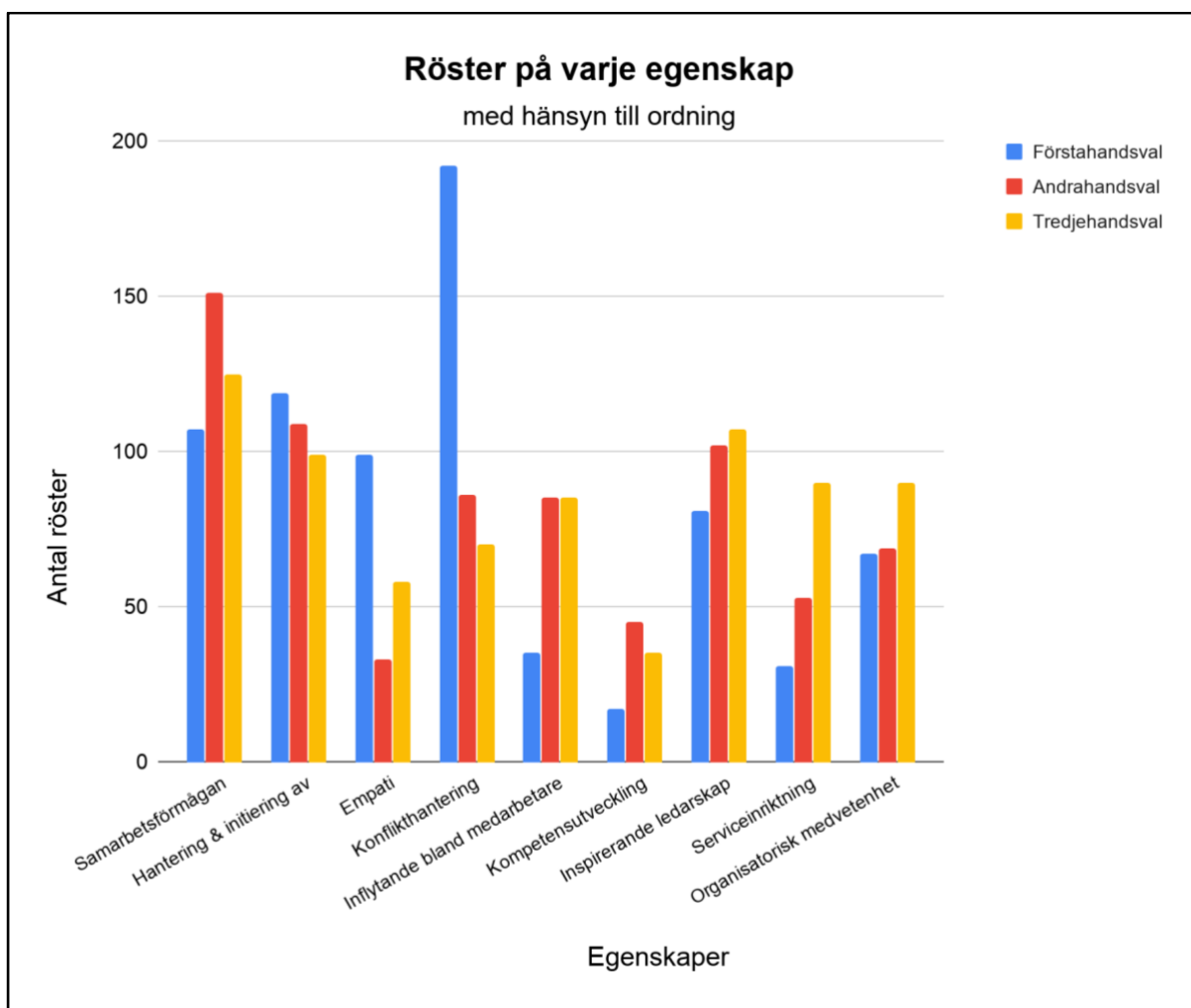


Figur 20: Respondenternas svar på fråga 14 i enkäten

Fråga 15. Projektledaren har blivit erbjuden ett större projekt och behöver diskutera med företaget om de är villiga och tycker det är värt resurserna att investera i projektet.



Figur 21: Respondenternas svar på fråga 15 i enkäten.



Figur 22: Stapeldiagram på antalet röster som varje egenskap har fått med hänsyn till ordningen första-, andra- och tredjehandsval.

Den sista frågan i undersökningen lyder enligt följande:

*Finns där någon specifik social kompetens som du gärna vill utveckla?  
Ange i så fall vilken/vilka.*

På denna fråga har 22 olika projektledare svarat med olika svar. Respondenter har fått ange de sociala kompetenser som de vill utveckla som projektledare. Sju av nio sociala kompetenser enligt den tillämpade modellen av de kinesiska och australienska studenterna har blivit nämnda, och dessa två är *kompetensutveckling* och *samarbetsförmåga*. De tre sociala kompetenser som har tagit mest plats och blivit nämnda flest gånger i enkätundersökningen har varit *inspirerande ledarskap*, *konflikthantering* och *empati*. Utöver dessa kompetenser har även kommunikation och teknisk kompetens. Varken teknisk kompetens eller kommunikation tillhör

den tillämpade modellen, de nio specifika sociala kompetenser men kommunikation berör de specifika egenskaperna på många vis.

Här nedan presenteras ett fåtal svar som har kommit in till den sista frågan, huruvida det finns några specifika sociala kompetenser som projektledaren hade velat utveckla.

*“Förståelsen över att alla fungerar olika och att kunna identifiera det hos projektmedlemmar för att dela ut information på rätt sätt”*

*(Anonym, projektledare, 2020)*

*“Personligen kanske bli bättre på konflikthantering, men tycker däremot överlag att förståelse för vikten av kommunikation och kompetens inom området behöver bli bättre i branschen.”*

*(Anonym, projektledare, 2020)*

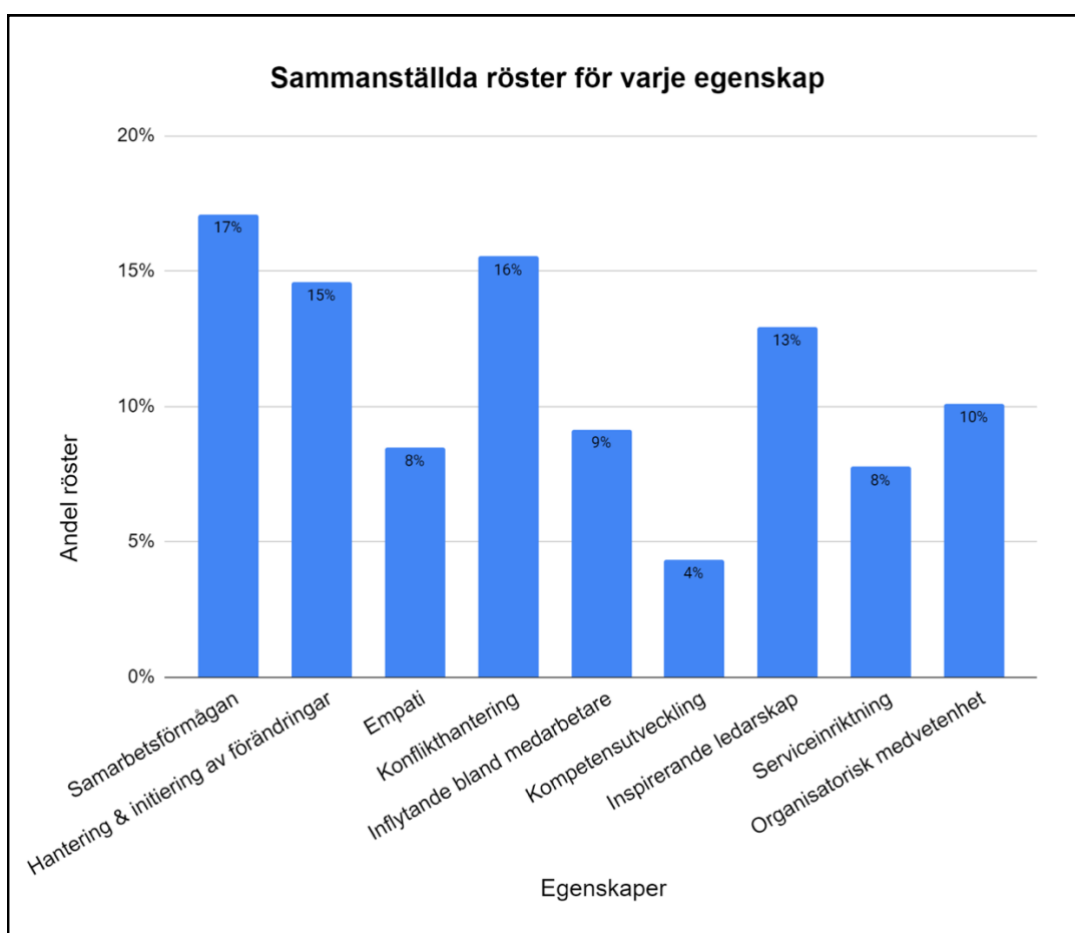
*“Förståelse för andra människors förmåga (oavsett om det är tekniskt, socialt, kommunikativt, etc) samt förståelsen att kommunicera så att alla tar till sig, är det jag upplever som viktigast för att vara en framgångsrik projektledare.”*

*(Anonym, projektledningskonsult, 2020)*

## 5 Diskussion och analys

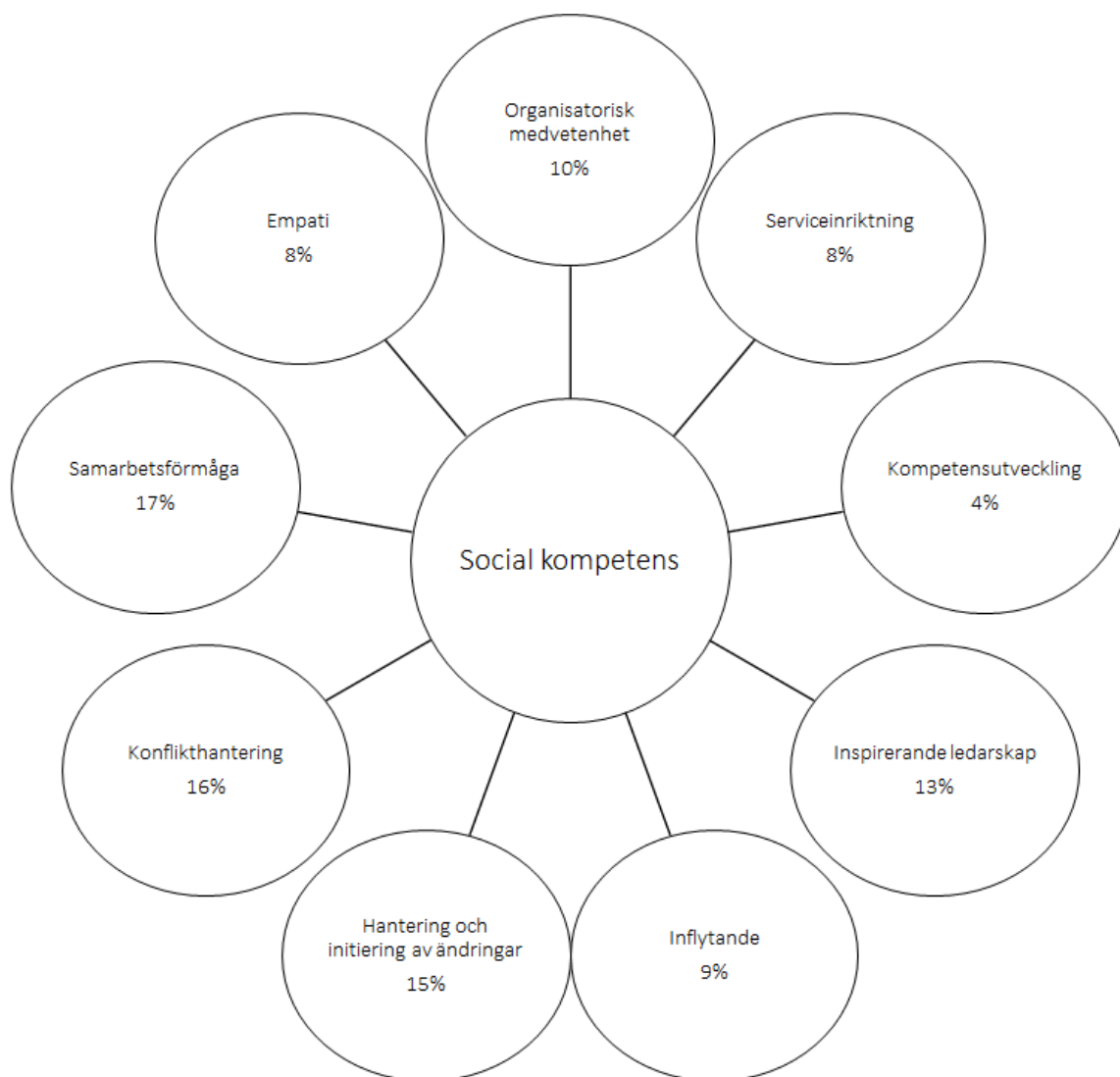
*I detta avsnitt kommer resultat från empirin att tolkas, analyseras och diskuteras utförligt, samt jämföras med den teori som har tagits fram i studien. En jämförelse mellan män och kvinnor har gjorts i vissa avseenden för att undersöka om det finns någon utmärkande skillnad på tankesätt mellan könen.*

### 5.1 Den tillämpade modellens nio sociala kompetenser

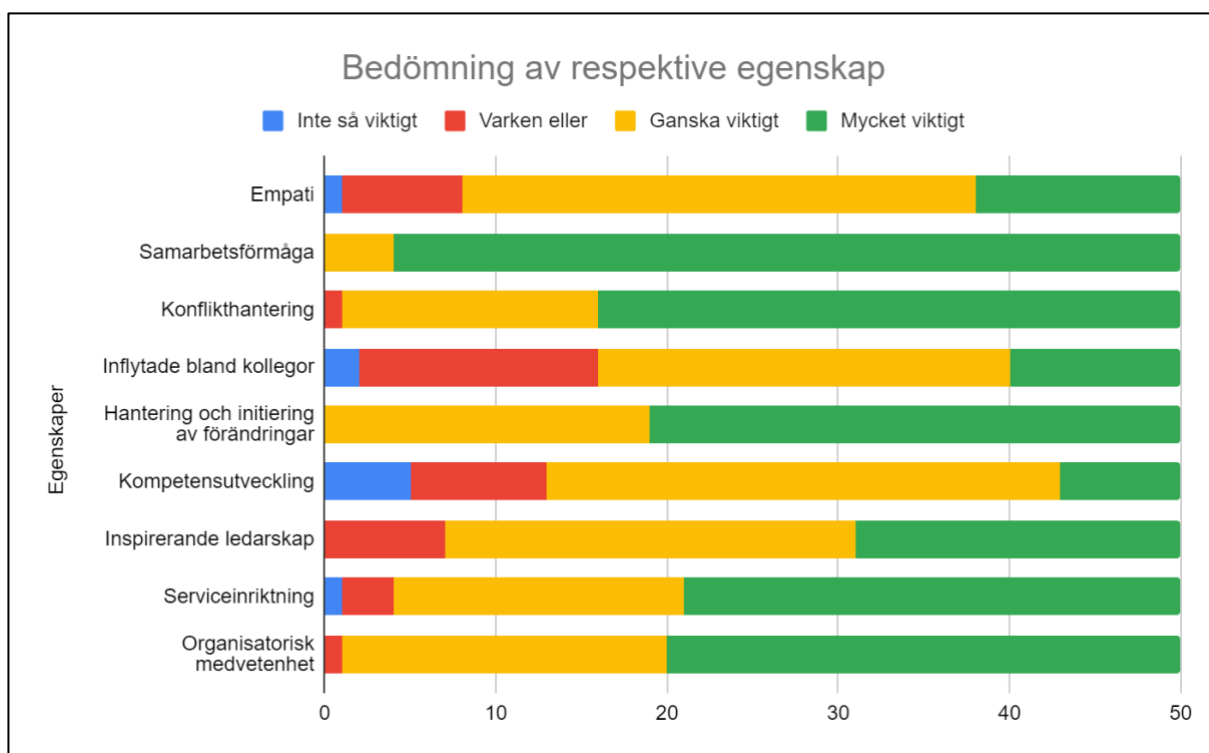


Figur 23: Stapeldiagram på andel röster på varje egenskap utan hänsyn till ordning.

Denna enkätundersökning har tagit fram statistik, som vidare har gett bättre bild av hur en projektledares sociala kompetenser utnyttjas enligt den modell som har tillämpats i denna studie (se figur 24).



*Figur 24: Den tillämpade modellen som visar hur projektledares sociala kompetenser utnyttjas enligt enkätundersökningen.*



Figur 25: kolumndiagram som visar hur respondenterna har bedömt varje egenskap.

### 5.1.1 Samarbetsförmåga

Den egenskapen som framhävs mest är *samarbetsförmåga*, en egenskap som de både valde som den mest viktiga när de bedömde egenskaperna enskilt såväl som när de behövde välja egenskaper för att lösa olika situationer i deras vardag (se figur 23 och 25). När projektledarna väljer konflikthantering som den främsta egenskapen att lösa en situation på så väljer de flera gånger samarbete som den andra viktigaste egenskapen för att lösa situationen (se figur 8, 10, 12 och 14). Detta stämmer överens med Flachs (2011) metod som används vid konflikthantering, *samarbetsorientering* som innebär att parterna försöker hamna i överenskommelse med hjälp av samarbetsförmågan så att båda parterna kommer ur situationen som "vinnare". Det är dessutom till projektledarens fördel att komma överens med alla inblandade för allas trivsel som i sin tur leder till ett mer produktivt arbete i en bättre miljö.

Det krävs dock att andra anpassar sig och visar sig samarbetsvilliga för att de ska kunna nå denna miljö och i dessa situationer kan *inspirerande ledarskap* vara en betydelsefull egenskap (se figur 12). *Dedikerad*, som Yukl (2010) tar upp är ett bemötande på en order som en medarbetare kan ha och som hade indikerat på att en ledare har gott inspirerande ledarskap.

Det hade inneburit att medarbetaren tar emot ordern med engagemang för de själva anser att det är en bra idé och vill söka efter bästa utfall utan att försvåra processen. Jansson och Ljung (2012) nämner den psykologiskt påverkande faktorn *Precis-som-jag-effekten*, som vid första intrycket kan komma att ge långtidseffekter på hur en människa bedömer en annan individ. En faktor som kan utnyttjas med *inspirerande ledarskap* och underlätta för ledaren att framföra sin synpunkt, leda samt få människor till att lyssna i framtiden. En annan faktor som skulle förstärka effekten positivt är om projektledaren innehar den tekniska kompetensen för att då kan de som Rask (2010) säger, kommunicera med samma språk och inger förtroende hos medarbetarna (se figur 9 och 13).

### 5.1.2 Ledaren som Teambyggaren

LaMarco (2019) hävdar även att projektledarens ledarskapsförmåga påverkar medarbetarnas moral och motivation på arbetsplatsen, vilket i sin tur kan påverka resultatet i projektet, det är därför essentiellt att projektledaren innehar egenskapen inspirerande ledarskap. *Teambyggaren* som är en roll med blandning av både inspirerande ledarskap och samarbetsförmåga har synliggjorts mest i denna studie. Det nämns även att denna ledare ska på kort sikt sätta ihop en fungerande projektgrupp som löser uppgifter som de ställs inför, vilket kan jämföras med hantering och initiering av förändringar. Detta tyder på att dagens projektledare satsar mer på rollen som en *teambyggare*, som även anses vara framtidens ledare, där relationer byggs upp med känslor och förståelse. *Visionären* som en gång i tiden var den vanligaste rollen för en ledare är numera inte lika populär, då man i dagens samhälle ständigt söker efter ny kompetens och tar åt sig av vad andra har att säga och tycka. Slutligen kan rollen som *förebilden* nämnas, då denna roll alltid kommer att finnas med vid sidan om, i samband med inspirerande ledarskap och organisatorisk medvetenhet.

### 5.1.3 Empati

Enligt Holt och Marques (2012) enkätundersökning bedömde eleverna empati som den minst åtråvärda egenskapen hos en ledare för att det skulle utstråla svaghet och instabila beslut. Majoriteten av projektledarna bedömer att egenskapen är ganska viktig att inneha men även här är den längre ner i listan (se figur 25). Yukl (2010) och McClelland beskriver att den perfekta kombinationen för effektivt ledarskap hade varit om makthavaren var självkontrollerad, socialt kompetent, målorienterad och dessutom kräver låg underhållning och inte behöver vara alla till lags. Det sista kan vara en



anledning till att *empati* bedöms lågt i situationerna. Den stämmer väl överens med denna enkätundersökning som visar att det inte är en egenskap som utnyttjas när situationerna ska lösas. Där finns avvikelser då egenskapen valdes med högre frekvens, det är under situationer som berör en projektmedlems privatliv eller allmänt en projektmedlem, vilket tyder på att projektledarna värderar projektgruppens välmående (se figur 10, 15 & 17). Detta kan därför precis som projektledaren bedömt vara en ganska viktig egenskap att inneha, då risken finns att projektmedlemmens lojalitet inte kvarstår om projektledaren inte tar hänsyn till dem som en individ, som inte alltid kan bistå med 100 procent arbetskraft.

#### 5.1.4 Konflikthantering

*Konflikthantering* har i denna studie visat sig vara en mycket betydande egenskap i flera olika situationer, den har utnyttjats som ett förstahandsval för att lösa situationerna flest gånger (se figur 22 och 25). Alla möjliga konflikter kan ställa till med ändringar med oönskade konsekvenser, exempelvis tidsfördröjning eller mer kostnader. I en rådande affär mellan två parter undviker man därför alla sorters konflikter som kan tänkas förekomma. Genom att inneha kompetensen konflikthantering, ser man till att den eventuella konflikten hanteras innan det blir ett problem där en lösning måste tas fram. Som tidigare nämnt, när en projektledare är *samarbetsorienterad* en konflikthanteringsmetod som kan användas så att projektledare undkommer kriser och löser konflikter på ett framgångsrikt sätt. Makt, på grund av sin position, skulle kunna utnyttjas för att lösa konflikter och kan liknas med egenskapen *inflytande*, ofrivillig sådan men det matchar inte med undersökningens resultat. Flach (2011) redogör för en metod att kommunicera på vid konflikter och det är med *självrespekt och assertiv kommunikation* där projektledare talar konkret, övertygande samtidigt som självrespekten bevaras. Detta kan liknas med *inspirerande ledarskap* som har valts till topp 4 viktigaste egenskap (se figur 23).

#### 5.1.5 Serviceinriktning

Enligt figur 23 är *Serviceinriktning* en egenskap som projektledarna tyckte var mycket viktig att besitta men figur 22 visar att den egenskapen inte är prioriterad som första hand för att lösa situationerna. Detta kan bero på att situationerna endast täcker en bråkdel av alla problem ett projekt kan genomgå, eller att projektledarna anser att det är en betydelsefull egenskap som behövs men att det inte prioriteras för att lösa situationerna. SRVC (2018) skriver att det behövs för att bygga upp relationer och behålla det

goda samarbetet, vilka är fördelar som båda parter kan gynnas av i det långa loppet. Serviceinriktning gentemot beställaren hamnar inte i fokus när problemen uppstår, vilket kan förklaras med att beställaren ofta har frigjort sig det ansvaret till projektledaren. När ett problem direkt berör beställaren eller utomstående aktör har projektledarna i flesta fall använt sig av serviceinriktning, och samtidigt ännu mer samarbetsförmåga eller organisatorisk medvetenhet (se figur 11, 20 & 21).

#### 5.1.6 Hantering och initiering av förändringar

*Hantering och initiering av förändringar* har visat sig vara en viktig egenskap att ha enligt enkätundersökningen, den är tillsammans med samarbetsförmåga de enda två som enhetligt bedöms som viktiga av alla projektledare (se figur 23 och 25). Det är viktigt att kunna hantera eventuella förändringar och kunna följa upp de faser som finns för att kunna arbeta på en framgångsrikt vis. Från att kunna acceptera och förstå till att kunna erkänna fel och ändra om. Både Sinek (2014) och Tonnquist (2016) anser att medarbetarna borde få utvecklas i en miljö där det är tillåtet att begå misstag, och i en miljö som har trygghet i sig så att kompetensen används till fullo.

För att lyckas med att skapa en trygg miljö skriver Schooley (2019) att projektledaren behöver vara rak och ärlig i sin kommunikation och följa Y-teorin där medarbetarna känner sig involverade i besluten och att arbetet har delegerats med förtroende. Genom att ha god hantering och initiering av förändringar kan man undvika den andra fasen som nämns i teorin, där projektets tidplan kan komma i påverkan, och projektledarna verkar lägga mycket vikt på just det (se figur 23 och 25). Egenskapen har valts som antingen första-, andra- eller tredjehandsval i alla 15 situationer, av minst en person per situation (se figur 8–21). Att kunna vara flexibel och hantera förändringar professionellt, och i god tid kan undvika både problem och konflikter som kan förekomma under projektets gång, och att kunna initiera förändringar kan leda till utveckling internt inom verksamheten, men även hos de enskilda individer som är anställda inom organisationen. Hantering och initiering av förändringar uppmärksammas mest i figur 4, 5, 10, 11 och 13 där en gemensam nämnare antingen är att frågans innebörd antingen inkluderar någonting nytt inom organisationen eller att en förändring sker i projektet hos antingen beställaren, projektgruppen, entreprenören eller någon annan part.

### 5.1.7 Organisatorisk medvetenhet

*Organisatorisk medvetenhet* är som teorin lyder, en viktig egenskap som ledare inom organisationer bör inneha, vilket även projektledarna anser när de får bedöma egenskapen enskilt (se figur 23 och 25). Allt från att kunna förstå sig på självaste organisationen till att kunna förmedla ut det till omvärlden. Då ett projekt är en satsning från ett företag är det betydande för projektledaren att känna till om sin egen verksamhet, organisation för att kunna fatta beslut utan att skada organisationens rykte. I enkätundersökningens 15 olika situationer har *organisatorisk medvetenhet* valts som svarsalternativ i alla situationer av minst en person, antingen som första-, andra-, eller tredjehandsval (se figur 8–21).

Att som ledare kunna ha organisatorisk medvetenhet påvisar lite av en professionalitet inom den yrkesroll man som projektledare har. Denna egenskap är en blandning av många olika egenskaper som ses positivt inom organisationen, men viktigast avslöjar denna egenskap hur väl man som anställd känner till organisationen. I detta fall har organisatorisk medvetenhet valts som svar, som antingen första-, andra- eller tredjehandsval i varje situation av minst en person. Detta innebär att projektledarna enligt denna undersökning utnyttjar organisatoriskt medvetenhet, och bryr sig om organisationens politiska, sociala och ekonomiska frågor. Det kan även tyda på att man som projektledare i vardagliga situationer anser att det är viktigt att känna till organisationens värderingar, konkurrenter och de utmaningar som branschen står inför. Med organisatorisk medvetenhet kan beslut helt enkelt fattas utan att skada organisationen på ett ekonomiskt, politiskt eller socialt vis.

### 5.1.8 Inflytande

Även *inflytande bland kollegor* har förekommit i samtliga svar (se figur 8–21). Egenskapen hos en projektledare kan ses positivt på många sätt. Det kan bland annat förbättra arbetsprocessen och resultatet, och kan även användas som en taktik av projektledaren för att kunna styra en projektmedlem åt en specifik riktning. Av alla egenskaper så bedöms den som minst viktig av projektledarna och att den utnyttjas mest som ett andrahands- eller tredjehandsval för att lösa situationerna vilket kan bero på att den används mer i bakgrunden än som en metod för att lösa situationerna (se figur 22 och 25).

### 5.1.9 Kompetensutveckling

Den egenskap som har uppmärksammats minst i denna undersökning, av de nio kompetenserna från den tillämpade modellen är *kompetensutveckling* (se figur 23). Olik andra kompetenser, förekommer inte frågan om kompetensutveckling förrän man nämner en rådande brist på en färdighet. Abrahamsson et al. (2002) tycker däremot att kompetensutveckling är en viktig del inom organisationen. Det är ett "livslångt lärande" för att hänga med i moderniseringen som i sin tur leder till högre effektivitet genom att medarbetarna direkt får mer kunskap och indirekt känner sig mer värdefulla.

I fråga 4 (se figur 10) som handlar om ny kunskap inom företaget, visar sig *kompetensutveckling* vara tredjehandsval för de flesta, medan *hantering och initiering av förändring* och *inspirerande ledarskap* väljs som första- respektive andrahandsval. De bedömer själva också kompetensutveckling som en mindre viktig egenskap av dem alltså i denna situation verkar projektledarna ha god självinsikt och förstått sina egna svagheter och styrkor precis som Tonnquist (2016) skriver att en projektledare bör ha (se figur 25). De fokusera på deras styrkor, för att lösa situationen i första hand, kanske för att det är fördelaktigt att som Eklund (2011) och Hansson et al. (2018) säger, identifiera och utveckla medarbetarnas potential och delegera rätt arbete till rätt person framför att kompetensutvecklas själv. Det förklarar även varför de anser att majoriteten anser att deras sociala kompetens överträffar deras tekniska kompetens, eftersom den goda översikten och kontrollen prioriteras (se figur 7). Söderberg och Stjärnfeldt (2016) anser att det är behövligt att ha den tekniska kompetensen för att ha förståelse för hur projektet ska gå tillväga, och som Rask tidigare menar, för att hålla god kommunikation. Detta kan vara varför projektledarna kan ha valt *kompetensutveckling* som tredjehandsval.

I fråga 9 (se figur 16) där frågan utgår från att en projektmedlem saknar en kompetens för att slutföra en uppgift, har *hantering och initiering av förändring* fortfarande fler röster i förstahandsval än *kompetensutveckling*. Däremot visar diagrammet i fråga 9 (se figur 15) att *kompetensutveckling* i frågan om kompetenser utmärks mest av de nio rådande egenskaperna. När projektledarna själva får reflektera över vilka kompetenser de hade velat utveckla så har de antytt att projektledarna behöver kommunicera bättre och ha förståelse över olikheter hos varje individ. Det finns ingen situation i enkäten som täcker *feedback* men som Kruse (2014) säger är det ett

utmärkt verktyg för att utvecklas professionellt, under förutsättningarna att projektledaren kan ta emot och ge god kritik. Något som eventuellt kan förhindra detta kunskapsutbyte mellan projektledare och medarbetare är Tonnquists (2016) dilemma där medarbetarna inte känner trygghet för att ge ärlig feedback till projektledaren.

#### 5.1.10 Jämförelse med den kinesiska studien

I jämförelse med studien av Zhang, Zhou och Zilante (2013) som hävdar att *hantering av intressenter, social medvetenhet, ledarskap* och *samarbetsförmåga* är egenskaper som effektiviserar presterandet på arbetandet. Denna teori kan inte diskuteras vidare i denna befintliga studie, då frågan inte har kommit till tals. Däremot kan självaste svaren från deras studie jämföras med denna studie, för att se skillnaden i tänkandet hos svenska projektledare, jämfört med kinesiska projektledare.

Det som de nämner som *hantering av intressenter* och *social medvetenhet* kan i denna studie behandlas som *serviceinriktning*, som i stort sett innebär att kunden alltid skall sättas i fokus. Zhang et al. (2013) nämner i sin studie att kinesiska projektledare inte värderar dessa två egenskaper, och drar slutsatsen om att det finns gott om plats för utveckling. Men enligt denna studie har *serviceinriktning* visat sig vara en betydande egenskap att besitta för att lösa problem i olika situationer. Trots att de svenska projektledarna inte prioriterar serviceinriktning som främsta egenskapen att ha när man löser en situation, har svarsalternativet ändå varit populärt i enkätundersökningen. Detta kan bero på att svenska projektledare prioriterar kundens krav och behov mer än vad kinesiska projektledare gör.

*Ledarskap* och *samarbetsförmåga* behandlas i mycket mer än bara *samarbetsförmåga* och *inspirerande ledarskap*, som omnämns i denna studie. Men utan någon definition från Zhang et al. om vad deras *ledarskap* och *samarbetsförmåga* egentligen innebär, och hur mycket de avgränsar ämnet, kan endast ett enkelt jämförande utföras. Enligt deras studie värderas både *ledarskap* och *samarbetsförmåga* högt av de kinesiska projektledare, där samtliga är enade om att effektivt ledarskap och samarbete kan leda till uppnått projektmål. Detta kan förklaras enligt Ahltorps (1998) påstående, om att ledaren ska fungera som en motor och driva bilen framåt.

Tabell 1: Sammanfattning av egenskaperna som används för att lösa situationerna

<b>Egenskaper</b>	<b>Sammanfattning</b>
Organisatorisk medvetenhet	Att ha kännedom om sin egen organisation och verksamhet är essentiellt för att driva fram ett projekt. Den värderas sällan högst för att lösa situationerna, men det är en egenskap som projektledarna tar hänsyn till.
Empati	Precis som i en tidigare studie visar sig denna egenskap inte vara så betydelsefull för projektledarna, vid lösning av situationer. Den värderas högt vid situationer där projektmedlemmens välmående påverkades direkt, och detta anses främja relationer som i sin tur leder till en lojal projektmedlem.
Konflikthantering	När konflikter uppstår har projektledarna valt att främst använda sig av egenskapen konflikthantering. De egenskaperna som används mest i samband med konflikthantering är samarbetsförmågan och inspirerande ledarskap, och detta kan förklaras med att de söker efter dedikerade medarbetare.
Samarbetsförmåga	I den kinesiska studien värderas denna egenskap högt, i denna studien väljer projektledare den som mest i hela studien som svarsalternativ vilket kan bero på att det är arbetssättet som projektledarna föredrar att lösa situationerna på, genom att arbeta tillsammans.
Inspirerande ledarskap	En egenskap som valdes frekvent, för att det underlättar för projektledaren att kommunicera, och därmed styra medarbetarna.
Hantering och initiering av förändringar	I ett projekt sker det ständigt förändringar, och projektledaren behöver därför hantera varje situation taktiskt, varför denna egenskap är den tredje mest valda egenskapen i studien.
Kompetensutveckling	Kompetensutveckling värderas lägst i studien, och kan bero på att projektledarna i förstahand väljer att delegera arbetet till rätt person än att kompetensutveckla dem.
Serviceinriktning	Enligt studien verkar svenska projektledarna ha denna egenskap mer i åtanke än vad de kinesiska

	projektledarna har. Det kan bero på att svenskarna prioriterar kundens behov för att bibehålla långtidsrelationer, framför att hamna i konflikt med dem.
Inflytande	I studien visas det tydligt att projektledaren föredrar att utnyttja samarbetsförmågan eller inspirerande ledarskap för att lösa situationerna, men de innehar en auktoritet som de utnyttjar i den mån det behövs.

## 6 Slutsats

*I detta avsnitt redovisas slutsatser, samt rekommendationer för framtida studier och vidare undersökningar.*

Arbetet har under studiens gång beaktat tre frågeställningar där svaren har tagits fram med hjälp av litteraturstudier och en enkätundersökning. De tre frågeställningarna presentera nedan:

- Hur ser en byggprojektledares roll ut idag?
- Hur ser projektledaren på sin egen sociala kompetens, ledarskapsförmåga och de olika sociala egenskaperna?
- Vilka sociala egenskaper anses behövas av projektledarna för att lösa olika situationer i deras arbetsdag framgångsrikt?

### 6.1 Hur en byggprojektledares roll ser ut idag

Efter beställaren är det projektledaren som har den högsta auktoriteten och bär därför ett stort ansvar för att leda ett projekt mot framgång. Till skillnad från beställaren arbetar projektledaren i nära samarbete med projektgruppen och övriga aktörer, som i sin tur påverkar och styr hela processen. Det innebär att de bör hålla en god struktur i arbetet, ge tydliga direktiv till sina medarbetare och styra dem mot ett gemensamt mål, vilka alla kan underlättas med inspirerande ledarskap, redan från första intrycket. De fyra egenskaperna som utnyttjats mest enligt studien tyder på att projektledarna intar rollen som Teambyggaren. Framförallt egenskapen *samarbete* visar på att projektledaren vill använda alla kompetenser som finns, och även ha god konflikthantering, vilket kan medföra att alla får goda förankringar till projektet och får utvecklas individuellt.

Under projektet gång ska projektledare ha full kontroll över arbetsgången – vilket kräver ständig uppföljning på arbetet, väl genomtänkta beslut och nära kommunikation med beställaren. Genom att arbeta systematiskt med sina egna uppgifter och med alla parter kan projektledaren nå ett framgångsrikt resultat.



## **6.2 Sociala egenskaper projektledarna anser behövas för att lösa situationer i deras arbetsdag framgångsrikt**

Ett projekt ställs många gånger inför problem, förändringar och motgångar under projektprocessen, och behöver därför få rätt resurser, framför allt i form av den tekniska kompetensen som projektledaren saknar. Utöver social kompetens behöver projektledaren alltså ha rätt resurser, och även inneha grundläggande teknisk kompetens för att förstå projektet och underlätta kommunikationen med kollegorna. Att ha god samarbetsförmåga, konflikthantering och inspirerande ledarskap, samt kunna hantera och initiera förändringar är den andra egenskaperna som framförs som viktigast i studien. Detta kan bero på att ett projekt är oftast för stort för en ensam människa att slutföra. Det som blir essentiellt är att projektledaren behöver ha förmågan att delegera rätt uppgifter till rätt person, under omständigheter där de kan och är villiga till att genomföra uppgiften.

Undersökningen av de nio olika sociala kompetenser hos 50 olika projektledare har påvisat att alla kompetenser utnyttjas i de olika situationerna, men i olika omfattningar. Vid konflikter och oväntade scenarion krävs det att rätt metod och taktik används, varför de anser att *konflikthantering* och *hantering och initiering av förändringar* är så betydande, och när de vill inge ett gott intryck så väljer de att utnyttja inspirerande ledarskap, vilka tyder på social kompetens. I jämförelse med denna studie och Zhangs et al., studie kan en slutsats dras om att samarbetsförmåga är en av de viktigaste faktorerna, om inte den viktigaste, för att kunna uppnå ett projektmål på effektivaste sättet.

Kompetensutveckling av medarbetare har valts minst gånger som svarsalternativ i denna enkätundersökning, men trots det har denna egenskap exponerats mycket i frågor kring ny kunskap och saknaden av kompetens. För att medarbetarna i ett företag ska följa med i utvecklingen krävs livslång kompetensutveckling skriver Abrahamsson et al. (2002).

## **6.3 Hur en projektledare ser på sin egen sociala kompetens, ledarskapsförmåga och de sociala egenskaperna i den tillämpade modellen**

Alla projektledare anser att de är socialt kompetenta medan endast 80 procent anser att de har goda ledarskapsförmågor och resterande tycker att de har det ibland. En majoritet anser att deras sociala kompetens överträffar

den tekniska kompetensen, och det kan grunda sig på att projektledaren fungerar mer som drivkraften i ett projekt som har god översikt och kontroll över projektprocessen. De ser även att inflytande bland kollegor inte spelar den största rollen, utan att det främjar projektet om de inspirerar och samarbetar med kollegorna istället, vilket i sin tur kan leda till att kollegorna använder sin fulla potential. Överlag tyckte de att alla egenskaper var betydelsefulla, och deras bedömning av hur viktig en egenskap var stämde överens med vilka egenskaper de utnyttjade för att lösa situationerna, vilket tyder på att de har god självinsikt.

De sociala kompetenser som projektledare vill utveckla är framförallt inspirerande ledarskap, konflikthantering och empati – som nämndes flest gånger i den slutliga frågan där respondenterna fick friheten att ange vilken social kompetens de ansåg saknades. En del anser även att det i allmänhet råder en brist på kommunikationen inom branschen, samt önskar att projektledarna hade mer förståelse över att varje individ har ett individuellt arbetssätt, vars främsta sidor framhävs på olika vis.

#### **6.4 Förslag till vidare studier**

Denna studie har undersökt den sociala kompetensen hos 50 olika projektledare från olika företag, där en lätt jämförelse mellan kvinnor och män har gjorts. Denna enkätstudie har givit flera andra faktorer som man hade kunnat studera djupare i, och utöver dessa finns även många andra intressanta förslag på vidare forskning som presenteras enligt nedan:

- ❖ En jämförelse på hur både åldern och hur länge man har varit verksam inom yrkesrollen, kan påverka ens tankesätt som projektledare.
- ❖ En jämförelse på ifall social kompetens kan skilja sig mellan kvinnor och män.
- ❖ En studie med andra sociala kompetenser, utöver de nio sociala kompetenserna.
- ❖ Att undersöka ett enda företags projektledare sociala kompetens, och se om det stämmer överens med företagets visioner. Undersöka alternativ kompetensutveckling vid behov.

- ❖ Undersökning om projektledare där även projektmedlemmar få tycka till huruvida de upplever att en projektledare är socialt kompetent eller ej.

## Referenser

Abrahamsson. K, Abrahamsson. L, Björkman. T, Ellström. P-E, Johansson. J, 2002, *Utbildning, kompetens och arbete*, Studentlitteratur, Lund

Ahlin. A, Arnesson. K, Marcusson. L, 2014, *Råd om projekt*, 2. uppl. Studentlitteratur AB, Lund

Ahltorp. B, 1998, *Rollmedvetet ledarskap om ledarens roller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, BÄTTRE LEDARSKAP, 1. uppl.

Allen. K, Silveman. E, Spitzer. W, 2015, *From Organizational Awareness to Organizational Competence in Health Care Social Work: The Importance of Formulating a "Profession-in-Environment" Fit*, Social Work in Health Care,

[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00981389.2014.990131?casa\\_token=NXuR8lmZ1DMAAAAA%3ACYH0vdLdZvzGawUW\\_yBO8OUIGCgNaYge\\_gNJf0x9Hm\\_VH5XBSK7e\\_YCRfYvm02ZF9spmebIF8Ndwpw](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00981389.2014.990131?casa_token=NXuR8lmZ1DMAAAAA%3ACYH0vdLdZvzGawUW_yBO8OUIGCgNaYge_gNJf0x9Hm_VH5XBSK7e_YCRfYvm02ZF9spmebIF8Ndwpw) (Hämtad 2020-05-03)

Appelqvist. M, 2017, Organisatorisk lärande, tankemodeller och medvetet ledarskap, <http://mariaappelqvist.se/organisatoriskt-larande-tankemodeller-medvetet-ledarskap/> (Hämtad 2020-04-24)

Bruzelius. L.H, Skärvad, P-H, 2018, *Management Att leda verksamheter och människor*, 2. Uppl.

Catherine, [u.å.], *Organisational Awareness*, [https://catherineaccounting.weebly.com/organisational-awareness.html#\\_ENREF\\_2](https://catherineaccounting.weebly.com/organisational-awareness.html#_ENREF_2) (Hämtad 2020-04-24)

Delaryd. C, 2019, Empatiefekten - så kommer du överens med de flesta på arbetsplatsen, Ingenjörskarriär, <https://www.nyteknik.se/ingenjorskarriar/empatiefekten-sa-kommer-du-overens-med-de-flesta-pa-arbetsplatsen-6969210>, (Hämtad 2020-05-07)

Eisenhauer, T, *Here's why project collaboration is just as important as project management*, Axerosolutions, <https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/166/here-s-why->

[project-collaboration-is-just-as-important-as-project-management](#) (Hämtad 2020-03-25)

Eklund. S, 2011, *Arbeta i projekt*, 4. uppl. Studentlitteratur Ab, Lund

Empati, *Nationalencyklopedin*, [u.å.],  
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/empati> (Hämtad 2020-05-03)

Enkätfabriken, *7 steg för hög reliabilitet och validitet*,  
<https://www.enkatfabriken.se/artikel/uppna-hog-reliabilitet-och-validitet/>  
(Hämtad 2020-05-18)

Eriksson. M, 2007, *SOCIAL KOMPETENS betydelse och bedömning utifrån rekryterarens perspektiv*, Lunds Universitet,  
<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1325356&fileId=1325357> (Hämtad 2020-03-22)

Flach. B, 2011, *Samverkan och konflikthantering i organisationer*, 1. uppl. Produktion & Tryckeri, Umeå

Gunnarsson. R, *Validitet och reliabilitet*, infovoice,  
<http://infovoice.se/fou/bok/10000035.shtml> (Hämtad 2020-05-17)

Hajdu. M och Isaac. S, 2016, *wa* 2016;8 (Hämtad 2020-02-26)

Hansson. B, Olander. S, Landin, A, Aulin. R, Persson. U, 2017, *Bygglärdning Projektering*, 1. uppl., Studentlitteratur AB, Lund  
Blank. S, 2017, *Kreativ dödsspiral när visionär vd försvinner*, ledare.,  
<https://ledare.se/kreativ-dodsspiral-nar-visionar-vd-forsvinner/> (Hämtad 2020-03-22)

Harvard, [u.å.], *Richard Boyatzis*,  
<https://www.instituteofcoaching.org/richard-boyatzis> (Hämtad 2020-03-12)

Herlitz. G, 2009, *Är du socialt kompetent?*, Kollega,  
<https://www.kollega.se/ar-du-socialt-kompetent>, (Hämtad 2020-05-01)

Holt. S, Marques, J, 2012, *Empathy in Leadership: Appropriate or Misplaced? An Empirical Study on a Topic That is Asking for Attention*, Woodbury University

Hussein. S, Seymour. T, 2014, *The History Of Project Management*, International Journal of Management & Information Systems - Third Fourth 2014, Volume 18, Number 4  
(Hämtad 2020-02-26)

Jansson. T, Ljung, L, 2012, *Individer, grupper och ledarskap*, 1. Uppl. Studentlitteratur AB, Lund

Johannesson. E, 2017, *Stor studie: Intellect viktigare än social förmåga i skolan*, <https://lararnastidning.se/stor-studie-intellekt-viktigare-an-social-formaga-i-skolan/> (Hämtad 2020-03-22)

Khallagi. M, 2015, *Samarbetsförmåga ditt starkaste kort*, Företagande, <https://www.foretagande.se/ledarskap/samarbetsformagan-ditt-starkaste-kort> (Hämtad 2020-03-25)

Kruse. K, 2014, *How to receive feedback and criticism*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2014/08/12/how-to-receive-feedback-and-criticism/#541cdcc77c3f> (Hämtad 2020-04-30)

Kvantitativ metod, *Nationalencyklopedin*, [u.å.], <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kvantitativ-metod> (Hämtad 2020-05-15)

LaMarco, N. 2019, *The Top Signs of Poor Leadership*, <https://smallbusiness.chron.com/top-signs-poor-leadership-31537.html>, (Hämtad 2020-05-01)

Leto. K, 2018, *Organizational Awareness: The Leader's Sixth Sense*, <https://www.mindtheproduct.com/how-to-get-things-done-raise-your-organizational-awareness/> (Hämtad 2020-05-02)

Malsam. W, 2019, *Hard Skills vs. Soft Skills; Understanding the Benefits of Both*, Projectmanager, <https://www.projectmanager.com/blog/hard-skills-vs-soft-skills> (Hämtad 2020-06-09)

National College for Teaching & Leadership, *Boyatzis's theory of self-directed learning*,  
[http://www.inspiringleaderstoday.com/ILTMaterials/LEVEL1\\_SML-v4.0-2014\\_08\\_22-11\\_51/succeeding-in-middle-leadership/sml-s4/sml-s4-t2.html](http://www.inspiringleaderstoday.com/ILTMaterials/LEVEL1_SML-v4.0-2014_08_22-11_51/succeeding-in-middle-leadership/sml-s4/sml-s4-t2.html)  
(hämtad 2020-06-12)

Olsson. A, 2016, *Att välja empati*, Forskning & Framsteg,  
<https://fof.se/tidning/2016/10/artikel/att-valja-empati> (Hämtad 2020-03-28)

Olsson. H, Sörensen. S, 2011, *Forskningsprocessen: Kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, tredje upplagan, Liber AB

Persson. A, 2003, *Social kompetens - När individen, de andra och samhället möts*, 2. Uppl.

Rask. M, 2010, *projektledare*, Kungliga Tekniska Högskolan,  
<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:408806/FULLTEXT01.pdf>  
(Hämtad 2020-03-22)

Rönnerberg. K, 2010, Kompetensbloggen, *Serviceorientering för kundkvalitet*, <http://www.kompetensbloggen.se/2010/06/serviceorientering-for-kundkvalitet.html> (Hämtad 2020-05-01)

Schooley. S, 2019, *10 ways to become a better leader*, Businessnewsdaily,  
<https://www.businessnewsdaily.com/4991-effective-leadership-skills.html>  
(Hämtad 2020-03-25)

Sinek. S, 2014, *Why good leaders make you feel safe*, TED: Ideas worth spreading,  
[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_why\\_good\\_leaders\\_make\\_you\\_feel\\_safe#t-531967](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe#t-531967) (Hämtad 2020-04-30)

Smith. M, *Social capital and intentional change, Exploring the role of social networks on individual change efforts*, Journal of Management Development, ResearchGate,

SRVC, 2018, *En bra säljare är serviceminded*, <http://www.srv.se/en-bra-saljare-ar-serviceminded/> (Hämtad 2020-05-04)

Strain. P, Guralnick. M, Walker, H, 1986, *Children's Social Behavior: Development, Assessment, and Modification*  
[https://books.google.se/books?hl=en&lr=&id=PyOLBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&ots=tA\\_oBYTZy1&sig=1dR4NEtg4jU15pnzYTuvSR729IQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.se/books?hl=en&lr=&id=PyOLBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&ots=tA_oBYTZy1&sig=1dR4NEtg4jU15pnzYTuvSR729IQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (Hämtad 2020-06-07)

Söderberg. M, Stjärnfeldt. F, 2016, *En kvalitativ studie kring rekryterarens reflektioner angående projektledarens kompetens i rekryteringsprocessen*, Södertörns högskola, <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:950487/FULLTEXT01.pdf>, (Hämtad 2020-04-29)

Tonnquist. B, 2016, *Projektledning*, 6. uppl. Sanoma utbildning AB, Stockholm

Wallmark. H, 2011, *Bedömning och betydelse vid rekryteringsprocesser*, Högskolan i Gävle (Hämtad 2020-02-25)

Weatherhead School of Management, [u.å.], *Faculty - Richard Boyatzis*, Case Western Reserve University,  
<https://weatherhead.case.edu/faculty/richard-boyatzis> (Hämtad 2020-03-12)

Yukl. G, 2010, *Leadership in organizations*, 7. uppl. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Zhang, F., Zuo, J, Zillante, G, 2012. *Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese project managers*. S. 751,  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026378631200151>  
(Hämtad 2020-01-17)



# Bilagor

## Bilaga 1

### Social kompetens hos projektledare

Tack för att du vill vara med och hjälpa oss bidra till en bättre studie!

I denna enkät behandlas dina frågor helt anonymt.

\* Required

1. Ålder \*

---

2. Kön \*

Mark only one oval.

Kvinna

Man

Annat

3. Vad arbetar du som? \*

---

4. Hur länge har du varit verksam inom yrkesrollen? \*

Mark only one oval.

<1 år

1-5 år

5-10 år

10-15 år

15-20 år

> 20 år

5. Anser du som projektledare att är socialt kompetent? \*

*Mark only one oval.*

Ja

Nej

6. Anser du att du har god ledarskapsförmåga? \*

*Mark only one oval.*

Ja

Nej

Ibland

7. Vilken sida tycker du är starkast som projektledare? \*

*Mark only one oval.*

Min sociala kompetens

Min tekniska kompetens

### **Begreppsförklaringar inför kommande frågor.**

Empati = En förmåga att uppleva och förstå en individs känslor.

Samarbetsförmåga = Förmågan att samarbeta med andra individer.

Konflikthantering = Hur konflikter som uppstår bemöts och löses.

Inflytande bland kollegor = Hur andra individer påverkas av dig.

Hantering och Initiering av förändringar = Hur förändringar bemöts och löses.

Kompetensutveckling = Utveckla en individs färdigheter.

Inspirerande ledarskap = Hur ledaren inspirerar andra individer med sin ledarskapsförmåga.

Serviceinriktning = Kundmedvetenhet, kundorientering.

Organisatorisk medvetenhet = Att förstå olika aspekter av organisationen där organisationens verksamhet, struktur och kultur räknas in. Man talar även om förståelsen av organisationens politiska, sociala och ekonomiska frågor.

8. Betygsätt hur viktig du tycker att följande egenskaper för social kompetens är för en projektledare för att kunna utföra ett framgångsrikt projekt. \*

*Mark only one oval per row.*

	Inte alls viktigt	Inte så viktigt	Varken eller	Ganska viktigt	Mycket viktigt
Empati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samarbetsförmåga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konflikthantering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inflytande bland kollegor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hantering och initiering av förändringar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetensutveckling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviceinriktning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

För fråga 1-15, välj ut 0-3 betydande egenskaper som du tycker att en projektledare bör ha för att lösa en situation på ett framgångsrikt sätt. Rangordna dessa egenskaper efter ditt första- andra och tredjehandsval.

9. Fråga 1. En projektmedlem kommer försent till möten trots tidigare tillsägelser. Projektledaren ska göra ett agerande mot projektmedlemmen.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Fråga 2. Det har skett en incident i en projektmedlems privatliv som påverkar dess uppförande och prestation i projektgruppen negativt.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Fråga 3. Beställaren och entreprenören är oense om ett ÅTA-arbete måste utföras, där entreprenören avråder på grund av tänkbara risker. Projektledaren måste lösa tvisten.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Fråga 4. Företaget har tagit beslutet att digitalisera på en helt ny nivå. De inför BIM 360, vilket gör det möjligt att spara ritningar i moln, och fler att arbeta i samma fil. Projektledaren ska presentera detta för projektgruppen.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Fråga 5. Projektgruppen är nybildad och du som projektledare vill skapa en god stämning.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Fråga 6. Två kollegor i projektgruppen hamnar i konflikt om något som BERÖR projektet och fördröjer arbetet.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Fråga 7. Två kollegor i projektgruppen hamnar i konflikt om något privat som EJ BERÖR projektet och fördröjer arbetet.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Fråga 8. Du har en entreprenör som inte jobbar enligt dina anvisningar.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Fråga 9. En projektmedlem saknar kompetensen för att slutföra sin uppgift. Projektledaren måste agera.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Fråga 10. Beställaren kräver abrupt ändring i sitt beställda projekt vilket påverkar planeringen. Projektledaren måste se till att tidsplan, budget och eventuella påbörjade konstruktions- och arkitekturritningar ändras.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



19. Fråga 11. En projektmedlem kommunicerar inte med gruppen om vad de gör och har gjort för uppgifter.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Fråga 12. En entreprenör kan inte leverera slutprodukten.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Fråga 13. En skada på en färdig byggnad har uppstått och entreprenören skyller ifrån sig på konstruktören som har utfört en dålig konstruktion. Projektledaren måste agera.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Fråga 14. En projektmedlem har inte slutfört sitt arbete för dagen, och frågar om det finns möjlighet att lämna jobbet tidigare för att en familjemedlem hamnat på sjukhuset.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Fråga 15. Projektledaren har blivit erbjuden ett större projekt och behöver diskutera med företaget om de är villiga och tycker det är värt resurserna att investera i projektet.

Välj ut 0-3 betydande egenskaper och rangordna de efter första-, andra- och tredjehandsval.

*Check all that apply.*

	Förstahandsval	Andrahandsval	Tredjehandsval
Empati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbetsförmåga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikthantering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inflytande bland medarbetare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hantering och initering av förändringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetensutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspirerande ledarskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceinriktning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorisk medvetenhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Finns där någon specifik social kompetens som du gärna vill utveckla? Ange i så fall vilken/vilka.

\_\_\_\_\_

Återigen, tack för din goda medverkan!