

Gruppdynamik och projektledarskap

När man jobbar i projekt är det svårt att undvika att reflektera över hur projektgruppen fungerar och utvecklas. Periodvis fungerar gruppen bra och periodvis mindre bra. Meningsstiltjaktigheter och dispyter förekommer i varierande grad och är något som måste hanteras. Beteendet hos en grupp är dynamiskt och föränderligt, vilket kan upplevas som jobbigt ibland. Men en föränderlig tillvaro är också en miljö som stimulerar till kreativitet och det är en av anledningarna till varför projekt är en så populär arbetsform.

Något som ofta framhålls som kritiska framgångsfaktor i lyckade projekt är gruppens sammanhållning och det ledarskap som har tillämpats. Ju större och längre projekt desto viktigare är detta. I följande avsnitt finns en kort beskrivning av grundläggande gruppdynamiska fenomen som exempelvis beskriver vad man som projektmedlem kan förvänta sig när en ny grupp sätts samman. Ledarskapet i projekt är viktigt och som projektledare finns det mycket som man förväntas att behärska. I de följande styckena återfinns lite tips vi samlat på oss, som främst är inriktade på hur man får en grupp att fungera bra.

Vid genomläsningen av kapitlet så försök att relatera till den egna situationen och reflektera över vad följden är för dig själv som projektmedlem eller i rollen av projektledare. För den som är mer intresserad hänvisar vi till den stora mängd litteratur som finns skrivet inom dessa områden.

En grupps utveckling

En grupp som sätts samman går igenom ett antal olika stadier, mognadsstadier. Med rätt förutsättningar och bra stöd kan gruppen snabbt utvecklas till en mogen grupp som framgångsrikt kan lösa sin uppgift.

En av de vanligare beskrivningarna över hur en grupp utvecklas är gjord av en amerikansk psykolog vid namn Will Schutz (FIRO-teorin). Schutz menar att alla grupper rör sig mellan fem olika faser. När gruppen sätts samman börjar den alltid i tillhörfasen och utvecklas sedan olika fort beroende på förutsättningarna. Det är dock långt ifrån självklart att alla grupper når den sista fasen, samhörighetsfasen. Grupper som har kommit en bit i sin utveckling kan också gå bakåt i sin utveckling på grund av något som hänt. Bilden visar de tre huvudfaserna i FIRO, *tillhörfasen, rollsökningsfasen* samt *sambörighetsfasen* samt de kortare *övergångsfaserna, gemytlighetsfasen* och *idyllfasen*.

Handbok för mindre projekt
Mikael Eriksson & Joakim Lilliesköld 2004

Skriv alltid ner vad som muntligen avtalats, framför allt när det skett per telefon men även det som sagts ansikte mot ansikte, och skicka över ett e-postmeddelande (eller motsvarande) till den andra parten. Innehållet kan exempelvis vara: "Enligt vårt samtal då och då har jag uppfattat att vi kommit överens om följande, xxx. Om detta inte stämmer, vänligen hör av dig till mig". Det är lätt att saker och ting har uppfattats olika.

Projektpärm

En projektpärm ska fungera som en samlingsplats för alla viktiga projektdokument. Idag lagras det mesta i digital form och många dokument behöver aldrig skrivas ut på papper. Att ha en dokumentpärm med tydlig innehållsförteckning är dock oerhört bra. Dels är alla viktiga dokument lättillgängliga, dels har man en säkerhetskopia på de elektroniska dokumenten och dels har man en pärm som är lätt att ta med till möten och i vilken man har alla dokumentation. I stora projekt är det naturligtvis inte alltid att det räcker med en pärm.

Det är också lämpligt att utse någon till ansvarig för att ansvara för projektpärmen och hålla den uppdaterad, en projektbibliotekarie.

Säkerhetskopiering

Det är viktigt att se till att all information finns säkert lagrad. Det är enkelt och den tid som eventuellt måste avsättas till detta är försumbar jämfört med om delar av eller till och med all information man samlat på sig i projektet skulle försvinna.

Om dokument lagras på en server kanske det redan finns rutiner för säkerhetskopiering, t.ex. på band varje natt. Om du inte vet, ta då det inte för givet att säkerhetskopiering sker, utan undersök saken. Även om säkerhetskopiering sker centralt skadar det inte att göra sin egen säkerhetskopiera med jämna mellanrum. Exempelvis bränna ner projektets samlade dokument på en cd-skiva och spara den på en säker plats.

Tänk även på att skydda all information mot virus i alla dess former. De sprids lätt, speciellt när många dokument skickas mellan många användare såsom i projekt. Se till att alla inblandade i projektet har tillfredställande viruskydd⁵ på de datorer som används och som kopplas upp mot projektets server.

⁵Det finns även projektledare som inkluderar vaccination av projektmedarbetarna i viruskyddet. Detta är speciellt lämpligt om projektet löper över influensastrider.

Sammanfattningsvis kännetecknas en fungerande grupp av att medlemmarna:

- Respekterar varandra som arbetskamrater och kollegor
- Visar hänsyn och litat på varandra
- Tar ansvar och deltar aktivt i arbetet
- Kan lyssna och tar varandras åsikter på allvar

Listan ovan är inte komplett men räcker oftast långt för att en grupp ska kunna få samarbetet att fungera.

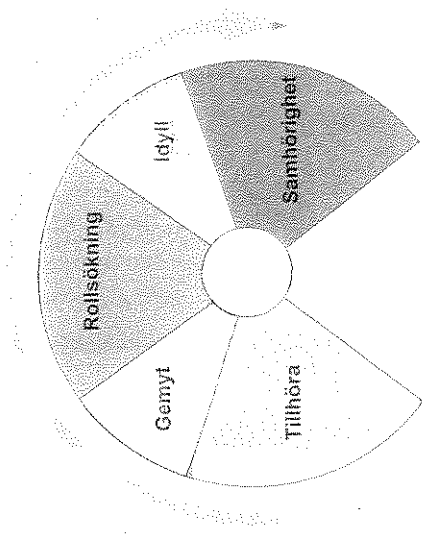
En grupps utveckling går inte alltid framåt. En grupp som nått målet samhörighet kommer då och då att återgå till de tidigare stadierna, t.ex. för att det kommer till en ny gruppmedlem eller gruppmedlemmar får nya eller annorlunda uppgifter. Ju mognare en grupp är desto fortare går processen att ta sig tillbaka till det sista stadiet. Som projektledare är det viktigt att veta att ledarskapet behöver anpassas beroende på var gruppen befinner sig i sin utveckling.

Projektledarskap

Det finns inga enkla råd för hur man blir en bra ledare. Ledarskap sägs ofta vara situationsanpassat och personlighetsanpassat. Olika situationer kräver olika åtgärder och beroende på ens egen och sina medarbetares personligheter fungerar olika typer av ledarskap bäst. Ledarskapet är också kopplat till utvecklingen av den grupp individer man är satt att leda. Dels krävs det olika typer av ledarskap beroende på hur långt gruppen har kommit i sin utveckling. Och dels är det, i alla fall till viss del, ledarens ansvar att hjälpa och skapa förutsättningar för gruppen att utvecklas till en välfungerande enhet.

En projektgrupp och ett projekt genomgår som sagt olika stadier i vilka situationer uppkommer där olika typer av ledarskapet bör tillämpas. I näringslivet brukar man prata om att olika typer av chefer är bra i olika skeden av ett företags utveckling, till exempel om företaget är i en expansiv fas eller om det krävs stora neddragningar och fokusering av verksamheten. För projekt fungerar det på samma sätt, förutom att det är sällan en projektledare byts ut under ett projekts gång. Därför är det viktigt att man som projektledare är medveten om detta och anpassar ledarstilen så gott det går till projektets behov.

Kopplad till den beskrivning av en grupps utveckling som gjorts här tidigare ger Schutz ett antal råd till ledare. I *tillhöringsfasen* är ledarens roll att vara tydlig och skapa trygghet genom att ge struktur och riktlinjer samt klara mål för gruppens arbete. Gruppmedlemmarna måste också få möjlighet att lära känna varandra och få klarlagt vad som kan förväntas av var och en. I *rollsökningssfasen* ska ledaren ge stöd och uppmuntra gruppen att fokusera på målet. Viktigt är att få igång gruppens interna samarbete och visa gruppen förtroende. Ledaren bör vara en förebild som kan minska



Figur 28 – FIRO cirkelein

I *tillhöringsfasen* är gruppdeltagarna uträdda och försöker lära känna varandra. Konflikter läggs gärna åt sidan, medlemmarna i gruppen vill bli accepterade av varandra. Mål med och struktur i arbetet är viktigt.

I *gemytighetsfasen* känner medlemmarna att de är en del av gruppen. Inga tydliga roller finns ännu och konflikter undviks fortfarande.

Rollsökningssfasen när gruppens när den tilldelas en uppgift att lösa. Medlemmarna måste börja samarbeta och utträta något. Makt, inflytande och kompetens hamnar i fokus. Någon eller några försöker att styra gruppen, oftast inte utan att ifrågasättas. Konkurrentens och konflikter bubblar upp. Behovet av ledarskap är stort, men gruppen kan ha svårt att acceptera en ledare. I en grupp som utvecklas söker alla medlemmar sin plats och sin roll. Några standardroller som brukar förekomma i alla grupper är den dominanta, den ambitiösa och clownen. Rollerna som gruppens medlemmar får behöver inte vara densamma som i andra grupper, utan det beror på vilka andra som är med i gruppen och vad gruppens uppgift är.

I *idyllfasen* har gruppen som sådan klarat av det svåraste i sin utveckling. Gruppen är enad efter att ha genomlevt konflikter och individernas roller är klara. Mycket energi läggs ner på att bevara stämningen i gruppen, mindre på att lösa uppgiften.

I *sambörighetsfasen* är tilliten och öppenheten stor mellan medlemmarna. Fokus ligger både på uppgiften och på gruppens bästa. Eventuella konflikter hanteras på ett moget sätt och beslut företags av öppna diskussioner där allas åsikt respekteras. En mogen grupp kännetecknas också av att medlemmarna känner ansvar både gentemot varandra och för uppgiften.

eventuella spänningar i gruppen, ta tag i konflikter och konfrontera medlemmarna, samt underlätta att de hittar sina roller. En alltför påtaglig auktoritet hos ledaren kan emellertid innebära att gruppen åter hamnar i tillhörastadiet.

ATT VARA PROJEKTLLEDARE

Den personliga ledarstilen är svår att ändra på, men som ledare och chef är det bra om man vet hur man uppfattas av andra samt känner till sina bra och dåliga sidor. Självkännedom är viktigt för att kunna utvecklas till en bra ledare. Det finns många bra verktyg som kan hjälpa en att få en bättre självinsikt, några av de vanligaste är utvecklade av Myers-Briggs (personlighetstest) och Belvin (roller i team).

En bra ledare bör vara tydlig och rak i sitt budskap. Fördela ut ansvar och lita på gruppen. Det gör att gruppmedlemmarna känner sig delaktiga. Ovanstående är något som kan tyckas självklart, men är inte alltid tillämpbart utanför Sverige. Ledarskapet är nämligen starkt kopplat till kulturen som medarbetarna verkar i. Den ledarskapstil som dominerar och som förväntas av projektmedlemmarna skiljer sig således från land till land, vilket man som projektledare bör vara observant på om projektet är spritt över flera länder. Det gäller således att anpassa ledarskapet till de olika kulturer som projektet omfattar.

KONSTEN ATT GE FEEDBACK

Feedback, eller återkoppling, är något som kan ges på många olika sätt. Den kan vara rakt på sak utan konstruktiv innehåll, eller så kan den vara så inlindad att den inte går att förstå. Visa uppskattning när någon har gjort något bra, tystnad kan vara lika effektivt som att uttrycka sin missbelåtenhet. Tänk på att kritik aldrig ska ges i närvaro av andra. Feedback ska ges med ett tydligt syfte. Ta med både sådant som fungerat bra och sådant som fungerat mindre bra. Håll feedbacken saklig och konstruktiva förslag på hur något kan förbättras. Försök att skapa en dialog där det finns utrymme för förklaringar och förtydliganden. Det gäller att föregå med gott exempel, det vill säga att man själv lyssnar och tar till sig av vad andra säger. Syftet med feedback är att lära sig något och utvecklas.

Några konkreta råd för att ge feedback:

- ✓ Det som är föremål för feedback är mottagarens handlingar, inte mottagaren själv
- ✓ Feedback ska vara konstruktiv. Den ska ges med ambitionen att hjälpa någon att utvecklas
- ✓ Kritik ska vara konkret. Förtydliga gärna med exempel från situationer som är relaterade till kritiken. Detta minskar risken för missförstånd.

- ✓ Feedback kan med fördel uttryckas i termer av hur man själv upplevt situationer och handlingar. Det når oftare fram än feedback som uttrycks i allmänna ordalag. Jämför t.ex. "Du lyssnar inte på vad folk säger" med "Ibland får jag intrycket att du inte lyssnar på vad folk säger".

- ✓ Korrekt given feedback ska man inte behöva känna sig tvingad att bemöta.

KONFLIKTHANTERING

Konflikter upplevas ofta som ett hot, men det kan också vara stimulerande att tillsammans lyckas lösa dem. För att kunna lösa en konflikt måste det finnas en tydlig bild av vad som har hänt. Vad är grundproblemet? Som ledare gäller det att agera medlare. Samla gruppen till ett möte där syftet är tydligt. Försök att tillsammans hitta en lösning som alla är nöjda med. På ett sådant möte är det viktigt att låta alla säga sin mening utan att bli avbrutna. Fastställ vad som händer om konflikten inte åtgärdas. Vad är orsakerna till konflikten och vad finns det för alternativa lösningar. Besluta om en lösning och lämpliga åtgärder. Kan gruppen inte tillsammans lösa konflikten, får ledaren agera medlare genom att prata med var och en enskilt. Eventuella orsaker till konflikt som inte går att eliminera måste gruppen hitta sätt på vilken den hantera och leva med dem.

En svårighet med konflikter är att de inte alltid kommer till projektledarens kännedom. Det är därför viktigt att vara lyhörd och uppmärksam. Effektivaste sättet att hantera konflikter är att ta hand om dem så tidigt som möjligt, innan de hunnit leda till allvarig irritation eller prestigerelaterade lösningar.

JAG ELLER VI

Som projektledare är det lätt att falla in ett språk där gruppens arbete presenteras som att "Jag har gjort". Undvik att presentera något i jag form då det oftast ligger flera medarbetares insats bakom arbetet. Jag kan vara ett mycket sårande ord speciellt om det används inför personer som har varit med och bidragit till det som presenteras. Speciellt när det gäller projektarbete är det svårt att särskilja vem som har gjort vad. Det som bör framhållas är gruppens prestation.

5-MINUTERSRUNDAN

Som ledare är det viktigt att känna sina medarbetare, att veta hur de mår och om de trivs med sitt arbete. På formella möten är det oftast svårt att få den känslan därför är det många som rekommenderar att man helt enkelt går runt och pratar med sina medarbetare, att en gång i vecka sätta sig ner med respektive anställd för att kort

stämman av hur det går med arbetsuppgifterna och hur de mår. Ofta får en projektledare mer information om projektets status på detta sätt än att bara ta del av progressrapporter och titta i tidsplaner.

LYSSNA PÅ ANDRA

Lyssna på andras tankar och idéer. Låt gruppmedlemmarna lägga fram sina idéer och förkastra dem inte direkt utan att vara säker på vad som egentligen sades och vilken innebörd det skulle få. Det är viktigt att lyssna och ta till sig, för en dålig lyssnare får till sist inga idéer presenterade för sig.

Projektuppföljning

- Hur visar vi vad vi gjort?

Projektuppföljning ska ske regelbundet för att ge projektets intressenter en bild hur det går. Om projektet går bra och följer planeringen behövs troligtvis inga gårdar men om det går dåligt måste kanske projektledaren eller projektspans reagera och vidta åtgärder. Om planeringen av projektet varit grundlig och genc tänkt samt dokumenterats väl är projektuppföljningen inte speciellt arbetskrävan. Normalt sker uppföljningen genom att projektplanen följs upp avseende vad s genomförs och vad som förändrats. Vidare går man igenom bevakningslistan i åtgärdslistan från riskanalysen. Alltsammans summeras i en statusrapport som k nas in till projektets uppdragsgivare. Till statusrapporten bifogas dessutom en u daterad tidsplan och resursplan.

Det är sällan ett projekt följer den ursprungliga planeringen till punkt och priic Varje uppföljningstillfälle blir därför i regel ett tillfälle när projektplanen ses ö exempelvis kan det vara milstolpar som måste flyttas. Desto bättre projektet var i nerat från början desto lättare är det att göra justeringar som kan komma att behö brukar man säga. Om det är ett projekt som sträcker sig över en lång tid och det planer inte gjordes för hela projektet från början är det också vid detta tillfälle f jektet detaljplaneras fram till nästa uppföljningspunkt.

Varje projekt handlar om att balansera tid, kostnad och funktion (enligt fok triangeln). Om projektet av någon anledning inte följer den ursprungliga tidsplan eller kostar mer än beräknat måste detta åtgärdas. Är det tiden som är viktigast kan funktionen måste minskas eller kostnaden tillåtas öka. Är funktionen viktigast m: projektet kanske planeras om och leveranstiden kanske förändras eller att fler resu tillförs projektet. Projektuppföljningstillfällena är således viktiga beslutstillfällen.