Den generella projektledaren, finns hen?

Om verksamhetsområde påverkar ledarskapsstil hos projektledare

---

The universal project manager, does it exist?
If field of work affect the leadership style of project managers

---

Björn Andreasson
Annika Rosbring

Sammanfattning

Projektledare är numera en vanlig titel och projekt används som arbetsform inom en rad olika verksamhetsområden. Det finns också generella utbildningar och certifieringar för projektledare som inte är kopplade till något specifikt verksamhetsområde eller typ av projekt, utan är av generell karaktär. Med utgångspunkt i detta vill denna undersökning titta närmre på hur generell projektledarrollen egentligen är. Kan projektledare som arbetar inom ett verksamhetsområde utan vidare arbeta inom ett annat verksamhetsområde?

Att kompetenser i form av projektledningsmetodik och verksamhetsförankring skiljer är naturligt då företag och organisationer använder olika projektledningsmetodiker och bedriver olika slags verksamhet. Men hur är det med ledarskapet; innebär skillnader mellan projekts verksamhetsområden att även projektledares ledarskapsstil skiljer sig och vad innebär detta för hur generell projektledarrollen egentligen är. Studien har utgått från frågeställningen:

Vilka likheter och skillnader i ledarskapsstil finns mellan projektledare verksamma inom tekniskt och socialt verksamhetsområde? Tenderar projektledare inom socialt verksamhetsområde att agera mer relationsinriktat och projektledare inom tekniskt inriktat verksamhetsområde att agera mer resultatinriktat?

Vi har valt att studera ledarskapsstilar inom två olika verksamhetsområden, tekniskt och socialt, i form av Sjöfartsverket och Stockholms stads Arbetsmarknadsförvaltning. Utifrån beteendeteorin och användning av The Leadership Grid har en frågeundersökning med respondenter som arbetar eller nyligen har arbetat som projektledare i utvecklingsprojekt genomförts. Genom att göra en medveten och en omedveten självskattning samt en frågeintervju har respondenterna, sex personer från varje organisation, fått beskriva och resonera kring sin ledarskapsstil.

Svaren analyserades, dels mot varje fråga och dels mot respektive organisation samt genom att jämföra resultat i Grid-modellen i en matris. Det visade sig att det inte finns någon större skillnad mellan respondenternas ledarskapsstilar. Givet att projektledarna får möjlighet att, åtminstone grundläggande, läsa in sig på ny verksamhetsspecifik kunskap och ny metodik så skiljer sig ledarskapsstilarna sig så pass lite åt att projektledaren anses kunna arbeta inom olika verksamhetsområden. Projektledarrollen kunde därmed, utifrån ledarskapsstil, anses vara generell.

Nyckelord: *projektledare, generell, ledarskapsstil, verksamhetsområde, självskattning*

Abstract

Project management is a profession in a wide spread of working fields these days. There are also general educations and certification bodies for project managers who are not linked to any specific field of work or type of project, but instead of a general character. From this starting point the scope of this study is to look into how generic the project management profession is. Can project managers occupied in one field of work change field of work just like that?

Our focus question was: which similarities and differences in leadership style exists comparing project managers operating in the technical and the social field of work? Do project managers within the social field of work tend to act more relationship oriented and do project managers within the technical field of work tend to act more result oriented?

We have studied leadership styles within two distinct fields of work, technical and social, here represented by the Swedish Maritime Administration and the Labour Market Administration of the City of Stockholm. With the style approach as basis and by using the Leadership Grid we have conducted a survey with respondents who have worked as project managers in developmental projects. By performing a self-assessment and by interview questions the respondents, six from each field, have described and reasoned around their leadership style

We then compared the respondents' answers and the results from the self-assessment show that there are not too defined differences between the respondents' answers. Given that the project managers, at least elementary, is given the opportunity to read in to new methodology and specific sectorial knowledge the leadership styles are similar enough to allow the project manager to operate in different fields of work.

To conclude, the survey shows that the project manager role is a generic profession.

Förord

Vi vill tacka samtliga respondenter från våra respektive organisationer för att ni tagit er tid och ställt upp på intervjuer. Förutom att vi fått in bra underlag till uppsatsen har det också varit mycket intressant och lärorikt att höra er syn på projekt och ledarskap i projekt!

Tack även till Göran Jaksch på Change AB för att vi fick möjlighet att använda oss av Grid-modellen, men också för stöd kring hur modellen ska användas och de resultat ni erhållit under ledarskapsutbildningar enligt Grid-modellen.

Vi vill också tacka vår handledare Peter Rönnlund för ett bra stöd och kloka synpunkter under arbetets gång och för att du ställt upp även med kort varsel.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett mycket bra samarbete!

Innehållsförteckning

1 Inledning ... 4
1.1 Bakgrund ... 4
1.2 Problemdiskussion ... 7
1.3 Forskningsfråga ... 8
1.4 Syfte och förväntat resultat ... 9
1.5 Avgränsningar ... 9
2 Teori ... 10
2.1 Vad är ledarskap? ... 10
2.2 Ledarskapsteorier ... 10
2.3 Angränsande ledarskapsteorier och val av ledarskapsteori ... 15
2.4 Ledarskap i projekt ... 16
2.5 Kategorisering av projekt ... 16
3 Metod ... 18
3.1 Urval organisationer ... 19
3.2 Urval projekt ... 19
3.3 Urval projektledare ... 20
3.4 Upplägg av studier ... 21
3.5 Analysmodell ... 22
3.6 Praktiskt genomförande av intervjuer ... 23
3.7 Källkritik ... 24
3.8 Etik ... 24
3.9 Reliabilitet och Validitet ... 25
4 Empiri ... 26
4.1 Respondenterna ... 26
4.2 Sammanställning av respondentsvar, organisationsnivå ... 27
5 Analys ... 37
5.1 Ledarskap, metodik och verksamhetskunskap ... 38
5.2 Förutsättningar för projekt ... 39
5.3 Resultat eller relation ... 40
5.4 Resultat i Grid-modellen ... 41
6 Diskussion och slutsatser ... 45
6.1 Diskussion ... 45
6.2 Slutsatser ... 47
6.3 Begränsningar ... 48
6.4 Fortsatt forskning ... 48
Referenslista ... 49
Bilaga 1 Frågeundersökning ... 51
Bilaga 2 Samtalsintervju ... 53
Bilaga 3 Förfrågan till presumtiva respondenter ... 57

Figurförteckning

Fig. 1 The Leadership Grid©..... 14
Fig. 2 Ledarskapsstil enligt självskattning..... 35
Fig. 3 Ledarskapsstil enligt frågeformulär..... 36

1 Inledning

Världen vi lever i har genom ökad globalisering, snabbare skiftningar och tuffare konkurrens bidragit till hårda krav på flexibilitet, effektivitet och kortade ledtider för företag och organisationer. Enligt Ricciardi och Schaller (2011) har många företag reagerat på dessa nya krav genom en ökad projektifiering. Projekt som en allt vanligare arbetsform kan alltså ses som en anpassning till den föränderliga omvärld som företag och organisationer verkar i. ”En förklaring till projektformens popularitet är att ett flertal av projektorganisationens komponenter såsom tvärfunktionella team, målstyrning, arbetsutvidgning och decentralisering sammanfaller med de nya villkor som uppstått genom arbetslivets förändring” (Jensen & Persson 2008). Fler projekt innebär att allt fler därmed arbetar som projektledare.

Briner, Hastings och Geddes (1996) anser att dessa förändrade krav på företagsnivå också kommit att påverka kraven på projektledare. Genom att projekt ofta är sammansatta av individer med skiftande bakgrund och kompetens och som kommer från skilda organisatoriska enheter ökar behovet av att kunna samarbeta, kommunicera och interagera. Från att ursprungligen ha fokuserat på projektets tid, kostnad och resultat har behovet av att kunna nätverka och skapa relationer med projektets alla interna och externa intressenter ökat.

Kraven på projektledares ledarskapsstil går alltså från resultatinriktning mot behov av att även kunna agera relationsinriktat. Det är intressant att se hur stor genomslagskraft detta fått bland aktiva projektledare och om det finns några skillnader mellan projektledare inom olika verksamhetsområden.

1.1 Bakgrund

Projektledarrollens utveckling

Ledarskap inom projekt ställer andra krav än ledarskap i linjearbete då gruppen ofta är sammansatt från olika håll samt att arbetet ofta är krävande med stort behov av engagemang. Dessutom är resultatet av arbetet nytt vilket gör att ledaren inte kan se på äldre exempel. Projektledaren måste därför ha ett tydligt ledarskap för att få med gruppen, leda mot en gemensam vision och arbeta med att få ihop gruppen och minimera störningar från omvärlden, t.ex. linjen som kanske ifrågasätter utnyttjandet av vissa resurser. (Jansson & Ljung, 2012)

Traditionellt har fokus inom projektledning legat på den resultatinriktade dimensionen men nu har uppmärksamheten allt mer skiftat mot den relationsinriktade. Pollack (2007) menar att en ökande andel data visar att projektframgång allt mer baseras på mänskliga relationer och fokus för forskning har därmed flyttats allt mer mot de mänskliga relationerna och hur de påverkar projektframgång.

Redan i mitten på 90-talet ansåg Shenhar och Dvir (1996) att innebörden av att leda ett projekt är mycket mer än att planera efterföljande och sammanlänkade aktiviteter. För ett framgångsrikt projekt behöver projektledaren även föra fram ledarskapsfunktioner så som kommunikation, styrning och teambuilding. Projektledning kan alltså sägas ha två sidor, Cooke-Davies och Arzymanow (2003) kallar dessa teknisk och mänsklig:

> ”Alla aspekter av projektledning har två dimensioner – en teknisk dimension och en mänsklig. Den tekniska dimensionen omfattar aktiviteter och processer som ingår i projektledning, medan de mänskliga dimensionerna inkluderar inte bara människorna utan också deras kompetens”.

Med teknisk inriktning menas att fokus ligger på tid, kostnad och kvalitet – traditionella aspekter som använts för att klargöra projekts framgång medan en mänsklig (mjuk) inriktning inkluderar politisk och social påverkan, intressenter, samt ledning utifrån värde och kommunikation (Pollack 2007). Den mänskliga inriktningen inkluderar även en deltagande och samarbetsinriktad approach. (Crawford & Pollack 2004)

I likhet med Briner, Hastings och Geddes (1996) anser Söderlund och Bredin (2005) att då möte med människor, samarbete och kommunikation blir allt mer framstående faktorer inom projektledning så blir det angeläget att tillföra ett relationsinriktat perspektiv till den grundläggande projektledningsteorin. Denna utveckling förklaras enligt Ricciardi och Schaller (2011) av att nya krav på projektledare allt mer har kommit att handla om förmågan att ta tillvara och optimera de kompetenser som de mänskliga resurserna i ett projekt har för att skapa goda samarbeten och nå goda resultat.

Cooke-Davies & Arzymanow (2003) påpekar vidare att historien visar att projektledning har utvecklats mer i vissa branscher än andra, då arbete i projektform startade inom försvarsindustrin och det tekniska området har de en starkare tradition inom projektområdet. Idag används arbetsformen inom en rad olika områden, exempelvis organisationsutveckling och informationssystems-utveckling, som skiljer sig från de traditionella verksamhetsområden där projekt bedrivits. Det är därför önskvärt att se på projektledning inom andra mjukare (mänskliga) inriktningar, och jämföra med ledarskap i den klassiska, tekniska (hårda) inriktningen (Pollack 2007) för att se om utvecklingen går åt samma håll. Den tekniska inriktningen kan liknas vid resultatorienterat ledarskap, fokus på produktion, och den mänskliga inriktningen vid relationsinriktat ledarskap, fokus på relation och kommunikation.

Projektledarens kompetenser

De kompetenser som krävs av projektledaren kan delas in i tre olika områden: metodikkunskap, verksamhetsförankring och ledarskap. Metodikkunskap innebär att projektledaren har kunskap att kunna tillämpa de metoder som finns inom organisationer för att kunna planera och leda arbetet. Ofta har organisationen en projektstyrningsmodell, t.ex. PROPS, som projektledaren måste kunna och använda sig av. Dessa ger projektet en struktur och en mall att följa, med t.ex. utsatta beslutspunkter (Jansson & Ljung, 2012).

Verksamhetsförankring handlar om att projektledaren behöver kunskap om den miljö projektet verkar inom, det kan vara teknik, målgrupp, kunder eller produkter. Detta för att projektledaren ska ha förståelse för projektets kontext och för att få trovärdighet i sin ledarroll (Jansson & Ljung, 2012).

Att kompetenser i form av projektledningsmetodik och verksamhetsförankring skiljer sig mellan företag och verksamhetsområden är naturligt då företag använder olika projektledningsmetodiker och att verksamheter skiljer sig åt i fråga

om intressenter, mål och inriktning. Detta kan en ny projektledare studera och lära sig, det är inte ovanligt att personer byter arbetsplatser och därmed behöver kunna läsa in sig på dessa områden. Ledarskap är däremot inget som det brukar finnas en klar manual att följa utan det blir i högre utsträckning personbundet.

Samtidigt som projektledarrollen har utvecklats mot ett allt mer relationsinriktat perspektiv har den blivit allt mer av en egen profession. Inom akademin har det vuxit fram generella projektledarutbildningar som inte är kopplade till någon specifik bransch eller typ av projekt och där projektledningslitteratur och handböcker oftast fokuserar på universella projektaktiviteter så som organisering, planering, kontroll och övervakning. (Shenhar & Dvir 1996) Det går också att certifiera sig som projektledare. Det finns bland annat PMI, Project Management Institute, vilket är en amerikansk organisation, och IPMA, International Project Management Association, som är den Europeiska motsvarigheten. I princip innebär en projektledningscertifiering genom dessa organisationer att man ska kunna arbeta som projektledare oavsett bransch vilket alltså innebär att de är generella till sin karaktär. Jensen et al (2007) uppmärksammar att i många utbildningar läggs ett stort fokus på metod, men andra kompetenser spelar in i projektledarskapet, såsom relationer och samverkan:

> ”Det är dessutom ofta viktigt att upprätthålla relationer till den uppdragsgivande moderorganisationen och parallellt utveckla relationer till konkurrerande försöksprojekt samt till potentiella finansiärer. Tyvärr ges dessa dimensioner av projektorganiserings-kunnande ganska liten uppmärksamhet inom projektlednings-litteraturen”.

Utvecklingsprojekt

Söderlund (2005) menar att utvecklingsprojekt har genomgått tre olika epoker, där det första steget var den projektadministrativa epoken – projektet är underordnat linjen och projektledningen är i huvudsak administrativ. Den andra, projektintegrativa epoken – där projektet går allt mer mot matrisorganisation och projektledningen har en allt mer samordnande och beslutsfattande funktion, och sist den projektstrategiska epoken - projektet ges större beslutskraft och projektledningen får ett mer övergripande och strategiskt ansvar för projektet. Då projekttypen har utvecklats, så har även kraven på projektledare i utvecklingsprojekt utvecklats, det är därför intressant att se på hur ledarskap inom denna typ av projekt ser ut idag.

Projekt som organisationsform har blivit allt vanligare inom den offentliga sektorn, där förändringsarbete, försöksverksamhet och samverkan med andra organisationer allt mer sker i projektform. Genom inträdet i EU har nya möjligheter getts för finansiering av projekt då det finns många olika fonder att söka projektmedel från, särskilt för projekt som skapar innovation och förändring, dvs. utvecklingsprojekt. (Jensen et al. 2007)

Undersökning

I den här undersökningen tittar vi på projekt inom olika verksamhetsområden. Med verksamhetsområden menar vi vad som kan liknas med bransch, dvs. tekniskt område, så som konstruktion och infrastruktur, samt socialt område, så som utbildning och arbetsförmedling. Ljung (2011) konstaterar att ”Även om

standardisering och generell kompetens anses fylla en funktion, verkar ändå typen av projekt och verksamhetsområde ha den avgörande betydelsen för utformningen av projektledarrollen." vilket pekar på att det finns skillnader mellan projektledare inom olika verksamhetsområden. Vi kommer i den här undersökningen att studera ledarskapet, för att se på om det även finns en skillnad i ledarskapsstil mellan projekt inom olika verksamhetsområden. Vi kommer att studera om projektledare i utvecklingsprojekt inom det tekniska respektive sociala verksamhetsområdet har en övervägande resultat- eller relationsinriktad ledarskapsstil och vilka skillnader som finns. Utifrån undersökningens resultat diskuteras hur generell projektledarrollen kan anses vara från ett ledarperspektiv. Skiljer sig ledarskapsstilarna sig åt markant kan det antas vara en svårighet för en projektledare att arbeta inom ett annat verksamhetsområde. Om inte så kan vi anta att utifrån ledarskapsstil så kan projektledare arbeta inom olika verksamhetsområde och därmed vara mer generell än enbart bunden till ett specifikt område.

1.2 Problemdiskussion

Vid en överblick av tidigare forskning kan konstateras att det finns en hel del forskning kring ledarskap i projekt. Störst fokus har varit på jämförelse mellan olika ledarskapsstilar för att se hur dessa påverkar projektets resultat. Exempelvis har Turner och Müller (2005) studerat ledarskapsstilar i olika projekttyper och deras effekt på projektresultatet och Dulewics och Higgs (2003) har undersökt hur olika ledarskapsstilar påverkar resultatet i förhållande till olika komplexitet i projekten. Dessa arbeten har angränsande frågeställningar till vårt problemområde, men med något annan infallsvinkel, och de är därför av intresse för att studera upplägg, resultat och referenser.

I de litteratursökningar vi gjort har vi dock inte funnit någon forskning som fokuserat hur projektledares ledarskapsstil skiljer sig mellan projekt inom olika verksamhetsområden. Detta har påverkat oss genom att det inte funnits någon färdig ansats att utfå ifrån men har samtidigt varit det som väckt vårt intresse; att få pröva ett delvis nytt område istället för att stödja eller motbevisa tidigare forskning.

Att kompetenser i form av projektledningsmetodik och verksamhetsförankring skiljer är naturligt då företag använder olika projektledningsmetodiker och att verksamheten skiljer sig åt. Men hur är det med ledarskapet; innebär skillnader mellan projekts verksamhetsområden att även projektledares ledarskapsstil skiljer sig och vad innebär detta för hur generell projektledarrollen egentligen är. Ifall även ledarskapet skiljer sig, i likhet med verksamhetsförankring och projektledningsmetodik, innebär det att samtliga tre kompetenser (Jansson & Ljung 2011) hos projektledare skiljer sig mellan olika verksamhetsområden.

Genom att studera likheter och skillnader i ledarskapsstil hos projektledare inom två skilda verksamhetsområden vill vi få fram ny kunskap om ledarskapsstil, i likhet med vad som verkar vara den allmänna bilden, verkligen skiljer sig mellan olika verksamhetsområden eller inte. Att det finns både likheter och skillnader är naturligt men genom att analysera dessa vill vi få en uppfattning om de är så stora att det går att tala om skilda stilar eller inte.

Två organisationer med stora organisatoriska likheter men med den avgörande skillnaden att de är verksamma inom skilda verksamhetsområden kommer att

väljas ut för undersökningen. För att minska risken för att andra skillnader påverkar undersökningen kommer så lika projektförutsättningar, exempelvis antal medarbetare och komplexitetsnivå, som möjligt att eftersträvas. Projektledarna i de två organisationerna kommer att få göra en självskattning samt beskriva sin ledarskapsstil i en frågeundersökning. Deras egen uppfattning om sin ledarskapsstil kommer därefter att analyseras för att se på likheter och skillnader.

De projekt som kommer att studeras, med en kvalitativ metod, bedrivs inom tekniskt och socialt (mänskligt) verksamhetsområde. Utifrån detta ska vi undersöka om det finns en större tendens till resultatinriktat ledarskap inom det tekniska verksamhetsområdet och om projektledare inom det sociala verksamhetsområdet tenderar att agera mer relationsinriktat. Om det finns skillnader, vad tyder detta i så fall på? Innebär olika verksamhetsområden att det ställs olika krav på projektledarens ledarstil? Om det inte är några skillnader vad tyder detta på? Att det går att flytta en projektledare från projekt inom det ena verksamhetsområdet till det andra och att det främst är kunskap om metodik och verksamhetskunskap som behöver läras in och att ledarskapet inte behöver anpassas till ett annat verksamhetsområde?

Vi vill utifrån svar på dessa frågor resonera kring om det finns ett generellt ledarskap i projekt och hur generell projektledarrollen egentligen är.

Den här undersökningen tittar på projektledares ledarskapsstilar i utvecklingsprojekt i offentlig sektor. Sjöfartsverket och Stockholms stads Arbetsmarknadsförvaltning (Arbetsmarknadsförvaltningen) har valts ut till undersökningen eftersom de är lämpliga för en jämförande studie då de har flera likheter i projektverksamhet och organisationsform. Till exempel klassas båda organisationerna som offentlig verksamhet och de driver utvecklingsprojekt som i flera fall är delfinansierade av EU.

En avgörande skillnad mellan projekten är organisationernas verksamhetsområde. Arbetsmarknadsförvaltningen utvecklar metoder riktade till de målgrupper som har svårast att ta sig ut på arbetsmarknaden. Projekten har alltså en social inriktning vilken kan liknas vid Pollacks (2007) mjuka inriktning. Hos Sjöfartsverket har de flesta projekt en teknisk inriktning, t.ex. utveckling av nya tekniska system för sjöfarten, vilket kan liknas vid Pollacks hårda inriktning. Då projektens verksamhetsområden skiljer sig åt vill vi studera om det även finns en skillnad i projektledarnas ledarskapsstil.

1.3 Forskningsfråga

I vår undersökning, med utgångspunkt från den övergripande frågeställningen om den generella projektledaren finns, kommer vi att svara på följande forskningsfråga:

Vilka likheter och skillnader i ledarskapsstil finns mellan projektledare verksamma inom tekniskt och socialt verksamhetsområde?

Vi studerar om projektledare i projekt inom det sociala verksamhetsområdet tenderar att agera mer relationsinriktat och projektledare inom tekniskt inriktat verksamhetsområde att agera mer resultatinriktat.

1.4 Syfte och förväntat resultat

Syftet med arbetet är att bidra till ett svar på frågan hur projektledares ledarskapsstil, resultatinriktat respektive relationsinriktat, liknar alternativt skiljer sig mellan projekt inom olika verksamhetsområden. Utifrån resultatet kommer en diskussion att föras om hur generell projektledarrollen egentligen är, vad detta innebär för projektledares möjligheter att leda projekt inom annat verksamhetsområde och hur detta ställer sig till utbildning och certifiering av generella projektledare.

Förväntat resultat är att projektledare inom det sociala verksamhetsområdet agerar mer relationsinriktat och att projektledare inom det tekniska verksamhetsområdet agerar mer resultatinriktat och att det därmed finns en skillnad i ledarskapsstil mellan projekt inom olika verksamhetsområden.

1.5 Avgränsningar

Ledarskapsstilar i projekt är ett brett område och för att få ett entydigt resultat finns behov av att begränsa antalet variabler som kan påverka resultatet. Undersökningen har därför avgränsats till två olika verksamhetsområden, tekniskt och socialt, på projekt från två olika organisationer (Sjöfartsverket och Stockholms stads Arbetsmarknadsförvaltning) inom offentlig verksamhet.

Endast projektledarens egen uppfattning om sin ledarskapsstil inkluderas i undersökningen. Det är alltså en självskattning, vilket innebär att exempelvis projektmedarbetarnas uppfattning om projektledarens ledarskapsstil inte inkluderas.

Det finns ett flertal olika ledarskapsskolor och modeller för klassificering av ledarskapsstilar. I undersökningen kommer beteendeteorin och Leadership Grid, med en uppdelning i resultat- och relationsinriktning, att användas. Undersökningen kommer också att avgränsas till projektledarens primära ledarskapsstil, eventuell anpassning av ledarskapsstil beroende på situation inkluderas inte då undersökningen inte bygger på en specifik situation.

Trots dessa avgränsningar finns risk för att andra faktorer än verksamhetsområdets inriktning påverkar projektledarnas ledarskapsstil. Exempel på sådana faktorer är företagskultur, personliga attribut (ålder, kön, utbildning etc.) och andra yttre faktorer så som miljö och kontaktytor. Dessa faktorer kommer dock inte att inkluderas i undersökningen. Med maximal variation på respondenterna strävar vi efter att minimera andra variabler som kan påverka.

2 Teori

2.1 Vad är ledarskap?

Då projekt startade inom försvarsindustrin och det tekniska området har dessa verksamhetsområden en starkare tradition inom projektarbete (Cooke-Davies & Arzymanow 2003). Idag används projekt som arbetsform inom nästan samtliga sektorer i samhället, av vilka många skiljer sig åt från det klassiska, tekniska området. Det är därför önskvärt att se på ledarskap inom andra mjukare (mänskliga) inriktningar, och jämföra mot den klassiska, tekniska (hårda) inriktningen (Pollack 2007) för att se om samma ledarskap utövas. Projekt anses vara en intensiv arbetsform som ställer stora krav på projektledaren. Det gäller att både uppnå mål och att få med sig arbetsgruppen. Ledarskapet får här en stor betydelse men vad menas egentligen med ledarskap?

Vad ledarskap är och innebär är ett stort och brett område. Även om man har en uppfattning om vad ledarskap innebär tolkar vi det olika och sättet att beskriva det varierar.

Northouse (2013) konstaterar i sin genomgång och analys av ledarskapsteorier att det forskats kring ledarskap under en mycket lång tid men att olika forskare kommit fram till olika definitioner av ledarskap. Gemensamma komponenter på definitionen av ledarskap finns i de flesta teorier och dessa innefattar att det är en *process* för att *påverka andra* mot ett *gemensamt mål* samt att det *uppstår i grupper*. Utifrån detta gör han följande definition: ”Ledarskap är en process där en individ påverkar en grupp av individer att uppnå ett gemensamt mål.”

2.2 Ledarskapsteorier

På samma sätt som att det finns en mängd olika definitioner av ledarskap har det också utvecklats flera olika modeller och teorier för att beskriva hur och varför ledare och följare agerar såsom de gör. Här kommer endast några av de mest centrala modellerna att beskrivas översiktligt för att få en bakgrund och för att motivera val av ledarskapsmodell till denna studie.

Egenskapsteorin - vilka personliga egenskaper har en bra ledare?

Vilka personliga egenskaper en människa ska ha för att vara en bra ledare var en av de första utgångspunkterna för att beskriva ledarskap (Northouse 2013). Egenskaperna ansågs medfödda eller inneboende och antingen hade man dem eller inte. Det fanns alltså begränsade möjligheter att träna upp sitt ledarskap. Allt eftersom teorin utvecklades inkluderades även situationen och gruppens påverkan men fortfarande med tonvikt på egenskaper, olika egenskaper var lämpliga för olika situationer och grupper. Enligt Northouse (2013) är en av svagheterna med egenskapsteorin att olika studier kommit fram till olika egenskaper som viktiga för ett bra ledarskap, men bland de egenskaper som är centrala och återkommer i flera studier finns intelligens, självförtroende, beslutsamhet, integritet och social förmåga.

Förmågeteorin – Vilka förmågor/färdigheter har en ledare?

Som en vidareutveckling av egenskapsteorin lanserade Katz (1974[1]) i mitten på 1950-talet förmågeteorin i artikeln Skills of an effective administrator, som med

[1] Den ursprungliga versionen publicerades 1955 men reproduktionen från 1974 har använts som källa till denna uppsats.

tiden blivit en klassisk och reproducerad artikel. Katz ansåg att jakten på särskilda egenskaper hos ledare gått så långt att företagen riskerar att missa vad ledaren faktiskt uppnår. Förmågeteorin baseras inte på ”vad bra chefer *är* (deras inneboende egenskaper och karaktäristik), utan snarare på vad de *gör* (de sorters färdigheter de uppvisar när de utför sitt jobb effektivt)”(Katz 1974). En grundläggande skillnad mot egenskapsteorin är att dessa förmågor kan tränas och utvecklas.

Katz (1974) delade in färdigheterna i tre olika områden: teknik, människor och idéer. Dessa färdigheter var olika viktiga beroende på hur högt upp i hierarkin en ledare befann sig. Katz ansats vidareutvecklades i ett omfattande forskningsprogram lett av Mumford där en förmågebaserad modell (skills-based model) beskriver en ledarskapsteori utifrån ledares förmågor. ”Förmågorna ses som att de utvecklas som en funktion av interaktionen mellan egenskaper och erfarenhet” (Mumford et al. 2000) vilket innebär att förmågeteorin bygger vidare på egenskapsteorin men att omfattningen breddas så att egenskaper blir en komponent av ledarskap. Tre förmågor eller kompetenser, förmåga att lösa komplexa problem, förmåga att agera lösningsorienterat och samt omdöme är tillsammans med kunskap centrala i modellen och styrande för ledarens prestation.

Den förmågebaserade modellen fokuserar inte på vad ledare gör, hur de agerar eller gruppens påverkan utan snarare vilka förmågor som möjliggör effektivt ledarskap.

Beteendeteorin - Vad gör en ledare?

Till skillnad från tidigare presenterade teorier beskriver beteendeteorin vad ledare praktiskt *gör* istället för vilka egenskaper eller förmågor de har. Beteendeteorin har tre centrala modeller (Jansson & Ljung 2011), The Ohio State studies, The University of Michigan Studies och The Managerial Grid. Enligt dessa kan ledares beteende delas upp i två övergripande inriktningar, uppgiftsbeteende och relationsbeteende. Syftet med beteendeteorin är att beskriva hur ledare använder och kombinerar dessa beteenden. De olika forskningsansatserna har olika namn och något olika beskrivningar för dessa beteenden och vi kommer därför att gå igenom samtliga tre modeller då de är centrala för uppsatsen.

The Ohio State studies

Redan 1945 började en grupp forskare på Ohio State University studera observerbara beteenden hos ledare istället för personliga egenskaper som tidigare forskning fokuserat på. Forskningen utfördes genom ett frågeformulär, Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), med 150 olika frågor avsedda att mäta nio olika aspekter av ledarskap. Resultatet visade att två olika aspekter, hänsynstagande (Consideration) och ta initiativ till struktur (Initiating structure) var de viktigaste faktorerna i ledares beteende (Boundless u.å.).

Enligt manualen till LBDQ (Halpin 1957) omfattas följande beteenden i de två aspekterna:

Initiera struktur	Hänsynstagande
Tydliggjorda roller i gruppen Strävan efter väldefinierade rutiner Kommunikationssätt Tillvägagångssätt för att få jobbet gjort	Vänskapligt beteende Ömsesidigt förtroende Respekt ”Varma” beteenden

Initiating structure är alltså att vara fokuserad på uppgiften och att organisera arbetet medan Consideration är mer inriktad på gruppens förhållande och välbefinnande. Dessa aspekter sågs som oberoende av varandra och inte som motpoler vilket innebär att en ledare som har höga värden på Initiating structure även kan ha höga värden på Consideration. (Northouse 2013)

LBDQ har genomgått revisioner allt eftersom nya rön framkommit och Stogdill (1963) är den forskare som släppt den senaste versionen, LBDQ-XII.

The University of Michigan Studies

Samtidigt som, och oberoende av, The Ohio State Studies genomfördes likartade studier vid The University of Michigan. I dessa studier delades ledares beteende in i Employee orientation (medarbetarorienterad) och Production orientation (produktionsorienterad) och följande beteenden inkluderas i de två inriktningarna (Bowers & Seashore 1966).

Produktionsorienterad	Medarbetarorienterad
Produktion och tekniska aspekter är viktiga Medarbetare är medel för att få jobbet gjort	Human Relations är viktigt Intresserar sig för medarbetarna Betraktar medarbetare som ”mänskliga individer” som har ett stort värde Accepterar individualitet och individuella behov

Production orientation och Employee orientation har alltså stora likheter med Initiating structure och Consideration. En skillnad var dock att The University of Michigan Studies ursprungligen ansåg att de två beteendeinriktningarna var varandras motsatser; hade en ledare stort fokus på produktion ansågs att denne då hade lite fokus på medarbetare. Allt eftersom mer studier utfördes omarbetades teorin så att de två inriktningarna sågs som oberoende av varandra precis som i The Ohio State Studies. (Bowers & Seashore 1966).

Såväl studierna från universiteten i Ohio och Michigan som flera efterföljande studier har enligt Bowers och Seashore (1966) använt olika antal beteendeinriktningar för att beskriva ledares agerande men de två inriktningarna ovan är de mest grundläggande och återkommer i en eller annan form i de flesta studierna. Enligt Northouse (2013) har mycket av den efterföljande forskningen fokuserat på hur uppgifts- och relationsbeteende bäst ska kombineras för ett så effektivt ledarskap som möjligt. Resultaten är dock motsägelsefulla och oklara, vilket också är svagheterna med beteendeteorin, nämligen att inget

universalbeteende för effektivt ledarskap har hittats. Vidare har inte heller någon tydlig koppling mellan ledares beteende och medarbetarnas resultat hittats.

Leadership Grid

En av de mest spridda modellerna, som bygger vidare på de två universitetsstudierna ovan, är Managerial Grid av Blake och Mouton (1985). Modellen har uppdaterats ett flertal gånger och även bytt namn från Managerial Grid till Leadership Grid (Blake och McCanse, 1998).

I Leadership Grid kallas de två beteendeinriktningarna Concern for production (produktionsinriktad) och Concern for people (människoinriktad). Dessa har stora likheter med inriktningarna i de tidigare nämnda universitetsstudierna men nedan listas några värdeord för att ge en heltäckande bild av de två beteendeinriktningarna.

Produktionsinriktad	Människoinriktad
Hur organisationens uppgifter/mål uppnås Prestationer och resultat viktigt Tydliga processer	Intresse för medarbetarna Bra arbetsförhållanden Förtroende och engagemang

Jansson och Ljung (2011) gör en bra sammanfattning och beskrivning av innebörden av resultat- respektive relationsinriktning

> ”Relations- eller människoinriktat ledarskap kan beskrivas som ett indirekt ledarskap, eftersom det går ut på att skapa miljöer och förutsättningar som i sin tur leder till att de som leds väljer att anstränga sig för att lösa sin uppgift. Uppgiftsinriktat ledarskap, handlar mer om resultat här och nu och mindre om att stimulera de drivkrafter hos dem som leds, deras delaktighet och personliga utveckling.”

Dessa två inriktningar graderas i Leadership Grid från 1-9 och placeras på x- respektive y-axeln i ett diagram varvid ett rutnät (Grid-modellen för ledarstilar) med ledarstilar bildas (se figur 1). Ledarstilen avgörs av hur dessa två inriktningar samverkar. Blake och Mouton har formulerat det som kan uppfattas som ledarskapets dilemma skriver Abrahamsson och Aarum Andersen (2007): ”ledaren är ansvarig för att producera resultat i förhållande till organisationens mål, d.v.s. vara effektiv, men det är bara medarbetarnas arbetsinsats och målgruppens handlingar som kan ge sådana resultat.” Ledarskapets dilemma understryker att ledarskapet inkluderar att vara resultatinriktad men också att det handlar om relationer.

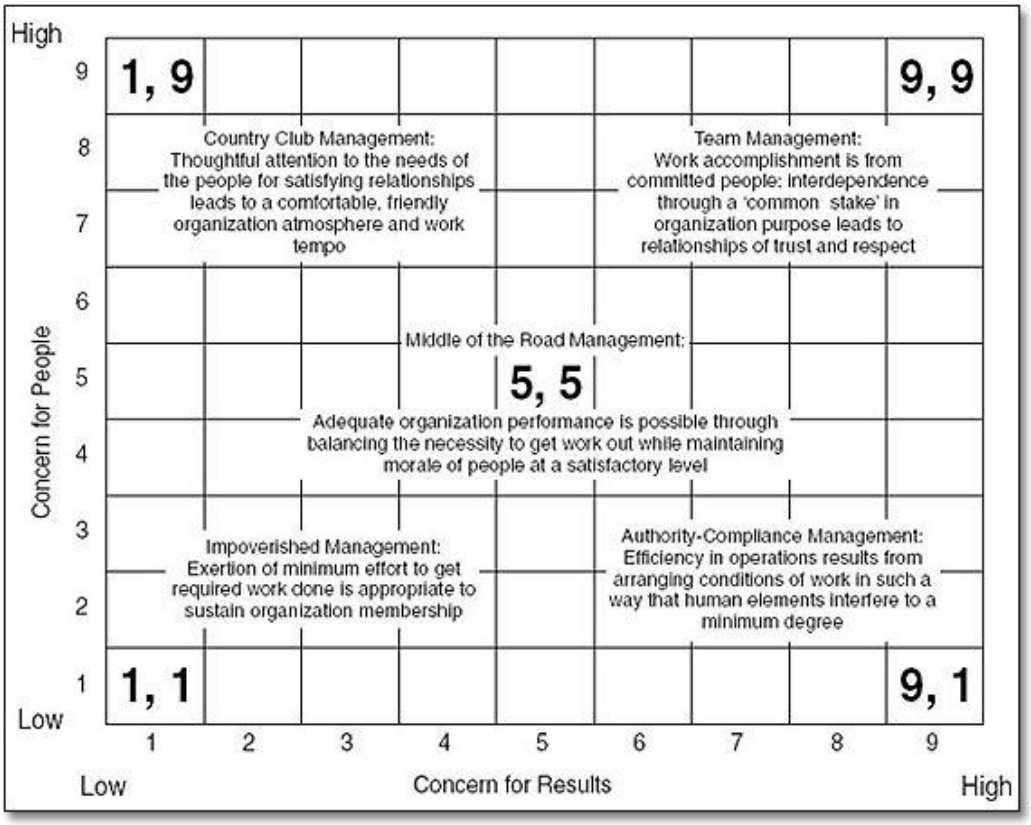


Fig. 1 The Leadership Grid© (från Blake, R. och McCanse, A. Leadership Dilemmas-Grid Solutions) Återgiven med tillstånd

Den horisontella axeln representerar inriktning på resultat eller produktion eller prestation. Den vertikala axeln anger inriktning på relationer eller människor. 1 är mycket låg inriktning och 9 är mycket hög inriktning. Dessa inriktningar kan kombineras med varandra på flera olika sätt men fem (de ursprungliga som senare kompletterats med ytterligare två kombinerade stilar, paternalism och opportunism) olika inriktningar, eller Grid-stilar, visas i figuren och beskrivs nedan. Placering av ledarstil i rutnätet avser dominerande ledarskapsstil, alltså den stil som används mest under en längre tid. I komplement till detta kan en eller flera stödstilar komma fram beroende på situationen, exempelvis stressnivå eller som reaktion på annan persons stil (Blake och McCanse, 1998).

1,9 Country Club Management – Gemytledarskap
Uppmärksamheten ägnas åt människors behov av bra relationer vilket ger en vänlig atmosfär och behagligt arbetstempo.

9,9 Team Mangement – Teamledarskap
Resultatet kommer av besjälade människor; ömsesidigt beroende genom delaktighet i mål leder till relationer präglade av förtroende och respekt.

5,5 Middle of the road Management – Kompromissledarskap
Tillräckliga prestationer fås genom att man balanserar arbetskraven med människors behov av goda relationer.

1,1 Impoverished Management - Uppgivet ledarskap
Minsta möjliga ansträngning för att få erfordrat arbete utfört räcker för att få stanna i organisationen

9,1 Authority-Compliance Management – Lydnadsledarskap
Effektivitet och resultat bygger på att ordna arbetet så att mänskliga faktorer stör så lite som möjligt.

2.3 Angränsande ledarskapsteorier och val av ledarskapsteori

Utöver de ovan beskrivna ledarskapsteorierna finns ett flertal väl spridda, allmänt accepterade och populära teorier. Bland dessa kan nämnas Teamledarskap, Situationsanpassat ledarskap, och Situationsteorin (Contingency theory). De kommer dock inte att beskrivas närmare då de inte lämpar sig som underlag till vår forskningsfråga: Vilka likheter och skillnader i ledarskapsstil finns mellan projektledare verksamma inom tekniskt och socialt verksamhetsområde? Att de inte är lämpade beror på att de på olika sätt inte enbart är ledarcentrerade utan även väger in andra faktorer såsom ledarens anpassning till situationen, matchning av ledare beroende på grupp och uppgift samt gruppens (de leddas) påverkan på ledaren. Då denna uppsats inriktning endast är att studera likheter och skillnader hos projektledare verksamma inom olika verksamhetsområden är alltså dessa modeller av mindre intresse. Värt att notera är ändå att Situationsanpassat ledarskap såväl som Situationsteorin bygger vidare på den uppdelning av ledarens beteende i uppgifts- respektive resultatinriktat (dock med andra namn på inriktningarna) som används i Beteendeteorin. Inte heller modellen för Transformativt ledarskap är lämplig med tanke på uppsatsens syfte då teorin kring transformativt ledarskap utgått från vad som särskiljer särskilt framgångsrika eller karismatiska ledare (Jansson & Ljung 2011). Detta är snarare personrelaterat eller beroende av andra faktorer än verksamhetsområde.

Vi har därför valt att utgå från beteendeteorin då den på flera punkter förefaller att lämpa sig väl för vår uppsats. Det viktigaste är dess ledarcentrering utan att föra in uppgiftens art eller gruppens påverkan. Detta är en fördel då dessa faktorer skulle göra uppsatsen alltför komplex och som tidigare konstaterats inte bidra till forskningsfrågan. Senare ledarskapsteorier som bygger vidare på beteendeteorin inkluderar fler dimensioner av ledarskap och är på så vis mer avancerade men för en uppsats av begränsad omfattning är den enklare och intuitiva beteendeteorin lämplig.

Som benämning på de två inriktningarna på ledares beteenden, som återkommer på flera ställen i beteendeteorin har vi valt att använda resultatinriktad- respektive relationsinriktad ledarskapsstil då vi anser att de är talande för vad som avses med indelningen av ledares beteenden i två inriktningar. Som beskrivning av resultat- och relationsinriktning fungerar samtliga de tre modellerna då de är snarlika och beskrivningarna för dem inte motsäger utan snarare kompletterar varandra.

Det är viktigt att betona att ett relationsinriktat beteende inte motsäger att ledaren även är resultatinriktad och vice versa utan att dessa kan komplettera varandra. Detta stämmer även bra med andra ledarskapsteorier, exempelvis transformativt ledarskap, där just bra relationer är det som möjliggör exceptionellt goda resultat. Även Situationsanpassat ledarskap applicerar detta i och med att den modellen förespråkar att ledare ska anpassa sitt beteende; i vissa situationer är ett resultatinriktad beteende att föredra och i andra ett relationsinriktat. Eftersom Leadership Grid är tvådimensionell fångas också denna problematik upp genom att det blir tydligt att de två inriktningarna kan kombineras på olika sätt.

2.4 Ledarskap i projekt

Samtliga teorier och modeller ovan är generella till sin karaktär och alltså inte speciellt anpassade för projekt. Frågan om det finns några skillnader mellan ledarskap i projekt och övrigt ledarskap, såsom ledarskap i linjeorganisationer, är alltså relevant. Titeln Projektledare antyder ju att det är just att leda som förväntas vilket också bekräftas av Jansson och Ljung (2011) ”Projektledare är en formell roll som innebär förväntningar om att den som har rollen ska utöva ledarskap.” Författarna skriver också att det tyvärr finns lite forskning kring vad som skiljer ledarskap i projekt från ledarskap i allmänhet. Utifrån deras egen erfarenhet och vad som kännetecknar och skiljer projektarbetsformen från linjeorganisationer listar de dock fem förutsättningar för projektledarskap:

- Omogen grupp
- Mäts på kort sikt
- Målet är abstrakt
- Planen är osäker
- Stor möjlighet till självbestämmande

De två första talar för behovet av resultatorienterat ledarskap då en omogen grupp kräver ett tydligt ledarskap med stort inslag av styrning samt att det korta tidsperspektivet talar för ett ledarskap som säkrar kortsiktiga resultat. De tre senare talar tvärtemot för ett relationsinriktat ledarbeteende då abstrakta mål, osäkerhet och stor påverkansmöjlighet kräver motivation, inspiration, engagemang, kreativitet och att projektledaren kan hjälpa projektdeltagarna och kan visualisera såväl planen som målet. Olika faktorer ger alltså olika indikationer på skillnader i resultat- eller relationsinriktat beteende i projekt jämfört och linjeorganisationer och i denna uppsats utgår vi följaktligen från att generella ledarskapsmodeller är applicerbara även på projektledare.

2.5 Kategorisering av projekt

Utvecklingsprojekt

Shenhar (2001) skriver att projekt som tillfällig organisation inom organisationen kan skilja i struktur från moderorganisationen. Ett projekt kan därmed inte automatiskt klassificeras som en typ av projekt bara för att det ligger inom ett visst verksamhetsområde. Vi har därför gjort följande distinktion för att se att vi har tittat på projekt som är utvecklingsprojekt inom respektive organisation:

- Utveckla oprövad metod
- Förstudie/ESF-ansökan (inkluderar mindre förstudie) i grunden
- Leder till ett färdigt resultat för specifik målgrupp

Endast projekt som klassificeras som utvecklingsprojekt enligt dessa kriterier kommer att väljas ut för att inte riskera att olika projekttyper påverkar undersökningens resultat.

Jensen et al. (2007) beskriver det som vi valt att kalla utvecklingsprojekt (de använder termen försöksprojekt) som följer:

> ” […] en tillfällig organisation som har som huvudsaklig uppgift att ta sig an och lösa en ny uppgift eller arbeta med en ny målgrupp. […] Försöksprojekt används ofta för att pröva verksamheter som av någon anledning inte kunnat få fast form. Det kan handla om nya uppdrag som tilldelats någon myndighet, till exempel att lösa uppgifter för nya målgrupper (exempelvis tillsynsverksamhet eller flykting-mottagande). Det kan också gälla att prova nya verksamhetsformer […] för befintliga målgrupper som kan vara svåra att tillhandahålla inom ramen för befintliga strukturer.”

Vidare poängterar Jensen et al. vikten av nytänkande i utvecklingsprojekt för att kunna utveckla nya lösningar på ett specifikt problem. Nilsson (2012) påpekar även att ”Man måste också klara av att kontinuerligt anpassa organisationen till omvärldens nya krav”, att i utvecklingsprojekt sker kontinuerlig förnyelse och förändring. Detta ställer höga krav på projektledare, då det att bedriva förändringsarbete innebär att kunna förmedla mål som är tidigare outforskade.

3 Metod

För att på något sätt kunna systematisera forskning så brukar man tala om två angreppssätt - deduktiv respektive induktiv metod, eller bevisande respektive upptäckande när det gäller den företeelse som ska studeras, (Magne Holm & Krohn Solvang 1997). Den här undersökningen gör en deduktiv ansats, då vi har en forskningsfråga som teori, som vi sedan försöker att bevisa genom undersökning av hur väl det stämmer i förhållande till verkligheten genom svar från respondenter som representerar denna.

Vid upplägget av studier av en forskningsfråga finns flera metoder att använda sig av. De två huvudsakliga metoderna som finns är kvantitativa och kvalitativa, där kvantitativa metoder i högre grad är formaliserade och strukturerade, och kännetecknas av ett avstånd till informationskällan. Statistiska mätmetoder utgör en stor del av analysen av kvantitativa metoder. Kvalitativa metoder är mindre formaliserade och kan ge en djupare förståelse för det problem som studeras. Metoden kännetecknas också av närhet till informationskällan (Magne Holm & Krohn Solvang 1997).

För att få svar på vår forskningsfråga *Vilka likheter och skillnader i ledarskapsstil finns mellan projektledare verksamma inom tekniskt och socialt verksamhetsområde?* studerar vi om projektledare i projekt inom det sociala verksamhetsområdet tenderar att agera mer relationsinriktat och projektledare inom tekniskt inriktat verksamhetsområde att agera mer resultatinriktat. Vi studerar här två organisationer, inom två olika verksamhetsområden. Då undersökningen tittat på två specifika organisationer har vi valt att använda oss av kvalitativa metoder, med ett färre antal respondenter. Detta då vi får en mer djupgående förståelse per respondent samt möjlighet till ett faktiskt möte med respondenterna. Som Magne Holm & Krohn Solvang (1997) skriver om kvalitativa metoder och som vi tycker tydligt klargör vår ansats med vår undersökning:

> ”Syftet med detta tillvägagångssätt är att man genom analysen ska kunna få till stånd en så autentisk återgivning som möjligt av strukturer, handlingsmönster och den sociala ordning som vi har funnit hos deltagarna i undersökningen”.

Eftersom den här studien syftar till djupare förståelse har vi valt en kombination av kvalitativa metoder innefattande både självskattning, frågeundersökning och samtalsintervju med utgångspunkt från beteendeteorin. Självskattningen och frågeundersökningen utgår båda från the Leadership (Mangerial) Grid. Frågeundersökningen ger ett utslag i gridet där respondenten är ovetandes om syftet. Detta utslag kan sedan jämföras med utslaget av den självskattning som sedan görs när respondenten är medveten om syftet. Vi kan alltså här få en bild av hur projektledaren uppfattar sin ledarskapsstil, samt hur hen agerar i olika situationer – och hur väl detta stämmer överens. Frågeintervjun ger möjlighet till att ytterligare fördjupa förståelsen för respondenternas ledarskapsstilar och ger möjlighet till nyansering av svaren. Tillsammans utgör de tre delarna underlag till analys av respondenternas ledarskapsstilar, om de tenderar att agera mer relations- eller resultatinriktat.

Vi utgår ifrån att göra en teoriprövande forskning med kritiska fall under gynnsamma omständigheter: ”Om de valda fallen hämtas från en kontext som är *gynnsam* för de teoretiska föreställningarna har man följt följande logik: om de teoretiska föreställningarna inte får stöd här får de sannolikt inte stöd någon annanstans heller” (Esaiasson et al. 2007). Det vill säga, förekommer ingen skillnad i ledarskapsstil hos de respondenter vi undersöker, som är verksamma inom organisationer som är tydligt renodlade inom respektive område, så kan vi anta att respondenter inom andra organisationer skulle kunna uppvisa samma resultat. Det finns många organisationer som rör sig mellan tekniskt och socialt område, som till exempel utveckling av läkemedel, där det skulle vara svårare att lika tydligt pröva frågeställningen.

3.1 Urval organisationer

För att kunna studera eventuella skillnader i ledarskapsstil krävs det att projektledare inom två olika organisationer jämförs. För att ge likvärdiga förutsättningar för projektledaren krävs det också att organisationerna har en likhet. Offentlig förvaltning inkluderar både organisationer som har teknisk och social inriktning, har en liknande struktur när det kommer till styrning, har liknande regelverk att förhålla sig till, som t.ex. LOU - Lagen om offentlig upphandling och har samma mål: samhällsnytta (ej vinstintresse). Det är även önskvärt att titta på två offentliga förvaltningar som båda har erfarenhet av att ha drivit ett antal utvecklingsprojekt.

Två organisationer, en inom tekniskt inriktat område och en inom socialt inriktat område, som uppfyller önskemålen är Sjöfartverket och Arbetsmarknadsförvaltningen på Stockholms stad. Dessa organisationer har även valts utifrån bekvämlighetsurval – två organisationer som författarna har nära tillgång till då det är författarnas arbetsplatser. Då vi studerar fenomen på våra respektive arbetsplatser har vi en närhet till informationskällan och möjlighet att nå lämpliga respondenter till vår undersökning.

Både Sjöfartsverket och Arbetsmarknadsförvaltningen, driver många olika projekt. Arbetsmarknadsförvaltningen driver främst utvecklingsprojekt, där man utvecklar metoder riktade till de målgrupper som har det svårast att ta sig ut på arbetsmarknaden. Projekten har alltså en social inriktning vilken kan liknas vid Pollacks (2007) mjuka inriktning på projektledning. Flera projekt finansieras av Europeiska Socialfonden (ESF) vilket medför att förvaltningen har möjlighet att anställa flera projektledare på heltid.

Sjöfartsverket har under senare år bedrivit en ökande andel av sin verksamhet i projektform och även infört en ny projektmodell, projektkontor och projektråd. I likhet med Arbetsmarknadsförvaltningen är det en stor andel utvecklingsprojekt med den skillnaden att de flesta projekt har en teknisk inriktning, t.ex. utveckling av nya tekniska system för sjöfarten, vilket kan liknas vid Pollacks (2007) hårda inriktning. Ytterligare en likhet är att även ett flertal av Sjöfartsverkets projekt är externt delfinansierade, exempelvis genom olika program inom EU.

3.2 Urval projekt

Vi kommer att studera projektledare som lett projekt med så lika projektegenskaper som möjligt för att minimera risken för att andra faktorer än projektets verksamhetsområde påverkar resultatet. Hänsyn till projektegenskaper kommer alltså att tas vid urval av projekt, dessa är:

- Projektets mål ska vara utveckling av ny metod/produkt, det är utvecklingsprojekt vi kommer att studera
- Projektets längd, det ska vara minst ett 2-årigt projekt
- Komplexitet, projektets huvudmål ska vara av betydelse för en stor del av organisationen eller en stor grupp brukare (mer än 50 personer)
- Komplexitet, projektet ska ha någon form av samverkan som projektledaren driver
- Projektteam, projektledaren ska ha en projektgrupp om minst fem personer

Dessa kriterier ställer krav på projektledarens ledarskap då utvecklingsprojekt kräver att projektledaren leder sitt team mot ett okänt resultat, metoden/produkten som ska utvecklas. Ett flerårigt projekt innebär att projektet kommer att innefatta flera moment, exempelvis rapportering, oväntade situationer och teamutveckling än ett kort projekt på en månad. För att se på om ledarskapsstilen är resultat- eller relationsinriktad krävs att det finns nära samarbete med andra människor och vi har därför som kriterium att projektgruppen ska vara minst fem personer. Med en stor målgrupp menar vi en del av populationen, inte en liten specifik grupp, exempelvis personalavdelningen eller personer som heter Anna. Detta är för att projektets resultat ska komma en större grupp till del och därmed medföra komplexitet i och med att målgruppen kommer att vara differentierad. Samverkan med andra - så som intressenter, underleverantörer, andra organisationer och linjechefer - ställer också krav på projektledarens ledarskap, där det ofta krävs att skapa en gemensam målbild och tydlighet för alla involverade att följa och acceptera.

Projekt kan anses vara komplext av olika anledningar Enligt Azim et al. (2010) finns fyra vanliga definitioner:

- Strukturell komplexitet (hur tydliga mål och metoder är)
- Teknisk komplexitet (tekniska och designmässiga utmaningar inom utveckling, relaterat till osäkerhet i metoder)
- Ledningskomplexitet (tvetydighet när det kommer till mål)
- Temporal komplexitet (påverkan utifrån som ej projektteamet styr över)

Komplexitet kan alltså fånga upp många olika aspekter. Mål är exempelvis svåra att jämföra mellan tekniskt och socialt inriktade projekt ”Här ska en bro byggas, som ska kunna hålla i 20 år med en trafik på 200 bilar om dagen”. Mot att ”70 % av ungdomarna ska känna att de är redo för studier”. Projekten använder sig också av olika metoder och ställs inför helt olika temporal komplexitet. För att kunna göra en så likvärdig jämförelse som möjligt när det kommer till komplexitet har vi därför istället valt att sätta kriterierna ovan för vad vi anser vara komplexa projekt.

3.3 Urval projektledare

I undersökningen ingår projektledare baserat på principen om maximal variation (Esaiasson et al. 2007), det vill säga respondenter med olika kön, olika lång erfarenhet, utbildning etc. för att finna så stor variation som möjligt bland våra intervjupersoner. Detta för att undvika att vi svarar på en annan fråga, t.ex. hur kvinnors ledarskapsstil är om vi enbart skulle intervjua kvinnor. Då urvalskriterierna styr vilka respondenter vi eftersöker, så kan principen om

maximal variation enbart utgå utifrån de respondenter som finns tillgängliga. Tyvärr innebär detta att det endast är män på Sjöfartverket, och i huvudsak kvinnor på Arbetsmarknadsförvaltningen (en manlig respondent) som intervjuats. Detta speglar även könsfördelningen inom organisationerna. På Sjöfartsverket fanns inga kvinnliga projektledare som uppfyllde urvalskriterierna.

Kriterier för de respondenterna till vår undersökning är:

- Personer som har arbetat som projektledare inom ett utvecklingsprojekt minst i sex månader under de senaste två åren.

Kriteriet de senaste två åren grundar sig på att projektledarens ledarskapsstil ska vara aktuell och nära i tid så att respondenten ger så rättvisande bild som möjligt. Kriteriet minst sex månader grundar sig på att respondenten har arbetat ett längre tag inom samma projekt, så att ledarskapsstilen har hunnit utkristallisera sig.

Ingen respondent har fallit bort under studiens gång.

3.4 Upplägg av studier

Respondentundersökningen utgörs av tre distinkta delar. Det första steget utgörs av en frågeundersökning (se bilaga 1). En frågeundersökning baseras på samma frågor till samtliga respondenter och på dessa finns bestämda fasta svarsalternativ (Esaiasson et al. 2007). Frågeundersökningen utgör en självskattning av respondentens ledarskapsstil genom påståenden om olika aspekter av ledarskap, baserat på Leadership Grid av Blake och Mouton. Respondenten får där 18 olika påståenden, där den skattar sig själv hur mycket påståendet stämmer in genom att välja en siffa 0-5, där 0 är lägst ”aldrig” – medan 5 är högst ”alltid”. Genom att addera och subtrahera respondentens svar med 0,2 ges ett utslag på y-axeln: relation, samt på x-axeln: resultat. Respondenten får där ett utslag i the Leadership Grid, som placerar den inom en zon av de fem utpekade ledarskapsstilarna i Grid-modellen: Country Club Management, Team Management, Middle of the Road Management, Impoverished Management och Authority-Compliance Management (begreppsförklaring i bilaga 2). Här svarar respondenten utifrån sitt eget tänkta agerande, utan att ha en förförståelse för vad undersökningen ämnar svara på. Inga yttre faktorer, så som upplevd förförståelse och fördomar om ens eget ledarskap bör därför påverka svaren.

Det andra steget i undersökningen är en samtalsintervju (bilaga 2), med standardiserade frågor. (Esaiasson et al. 2007). Här kommer frågor om respondentens bakgrund, utbildning och erfarenhet att ställas. Utrymme ges för olika svar och resonemang. Följdfrågor kan komma att ställas, dessa är ej standardiserade utan menar att få förtydliganden och rikta respondenter att svara på frågan om resonemangen svävar iväg.

Till samtalsintervjufrågorna har vi använt teorierna bakom samtliga tre modeller, The Ohio State studies, The University of Michigan Studies och Leadership Grid, som beskrivs under beteendeteorin. Modellerna har använts på så vis att beskrivningarna och ledorden för resultat- respektive relationsinriktning, och vilka uttryck i ageranden dessa tar sig, har styrt utformning av frågorna. Frågeundersökningen och självskattningen kommer från Leadership Grid. Här valdes Ledarship Grid för att dess grid-modell är effektiv för att på ett intuitivt sätt åskådliggöra likheter och skillnader mellan respondenternas ledarskapsstilar. Till Leadership Grid finns också ett kortare frågeformulär (frågeundersökning) än till

de andra modellerna vilket vi anser är en fördel; vi tror att en omfattande intervju hade gjort att det blivit svårare att få respondenter att ställa upp.

I det tredje och avslutande steget i undersökningen ombads respondenterna att själva peka ut vart i the Leadership Grid som de anser sig höra mest hemma, dvs. vilken ledarskapsstil de själva anser sig ha. Detta ger alltså en jämförelse mot den inledande frågeundersökningen som ger utslag i samma matris: här för att se om det ger skillnad i utslag om respondenten själv påverkar resultatet och när den är ovetandes om frågeställningen och svarar utifrån sitt eget tänka agerande utan att ta in yttre förväntningar.

Efter genomförd undersökning jämförs och analyseras svaren från projektledarna i de båda organisationerna.

3.5 Analysmodell

Eftersom frågorna i samtalsintervjun utformats utifrån beteendeteorins indelning av ledares beteende i resultat och relation är det möjligt att härleda svaren till den ena eller andra inriktningen samt att analysera. Analysen av frågeundersökningen och självskattningen baseras på Leadership Grid då de kommer från den modellen

Genom både ovetandes självskattning (respondenterna visste inte syftet med frågeundersökningen), en medveten självskattning och en frågeintervju har vi tre variabler att basera vår analys ifrån. Vi får en flersidig bild av respondenternas upplevda ledarskapsstil, dels den de resonerar kring vid samtalsintervjun, dels den de själva skattar enligt formuläret – när de inte vet vad frågorna avser, samt den där självskattningen sker medvetet. Genom att ställa dessa svar mot varandra får vi en djupare bild av varje respondent, då vi kan se hur väl svaren på frågorna stämmer överens med svaren på självskattningen.

Då antalet respondenter inte är tillräckligt omfattande görs ej någon statistisk analys av underlaget, utan en fördelningsanalys kommer att göras. Där förs respondenternas svar på självskattningen och frågeundersökningen in i en enklare matris för att ge en god översyn av svaren för varje respondent (Magne Holm & Krohn Solvang 1997). En jämförelse mellan frågeundersökningens och det eget utpekade utslaget i gridet kommer att göras i två separata matriser, där respondenternas svar inom de båda organisationerna sammanställs i samma matris.

En analys kommer sedan att göras utifrån matriserna för att se om det finns en tendens att projektledare inom tekniskt verksamhetsområde har högre utslag på resultatinriktad ledarskapsstil och projektledare inom socialt verksamhetsområde har högre utslag på socialt inriktat ledarskap. Varje matris kommer att analyseras var för sig samt i jämförelse med varandra för att se hur svaren förhåller sig till varandra.

Då frågeundersökningen bygger på ett poängsystem utan att respondenten vet syftet med frågorna är detta sedan också en kontroll mot svaren på frågeintervjun – stämmer svaren överens med respondentens resultat? Vidare kommer matrisen där respondenten själv fått utpeka vilken ledarskapsstil den anser sig ha att analyseras utifrån utslag mellan organisationerna. Här är det respondentens självskattning *med kunskap om frågeställningen* som framkommer, vilket kan antas hänga väl samman med svaren på intervjufrågorna. Slutligen görs en analys av de två matriserna mot varandra, vilka likheter och skillnader som framkommer

när respondenterna gör en ovetandes självskattning och när de gör en medveten självskattning, vilka likheter och skillnader framkommer? Finns det några mönster som framkommer mellan respondenterna från de två organisationerna?

Svar på frågorna från frågeintervjun sammanställs organisationsvis under varje fråga. Svaren analyseras sedan dels mot frågorna, samt svaren mot varandra mellan organisationerna. Analysen görs för att belysa vilken beteendeinriktning som är mest framträdande inom organisationerna samt eventuella olikheter eller likheter mellan respondenterna. Här antas svaren kunna skilja åt i längd och resonemang, så vi kommer att lyfta ut de aspekter som är av störst intresse för undersökningen.

Genom att använda oss av de tre olika intervjudelarna ovan kan vi urskilja vad som eventuellt är svar anpassade efter förförståelse, vad som är personbundet och vad som är tillrättalagt efter vad som är ”korrekt”. Skillnader mellan svar på intervjufrågor och matris kommer att diskuteras under rubriken ”Diskussion och slutsats”.

3.6 Praktiskt genomförande av intervjuer

För att nå de bäst lämpade respondenterna kontaktade vi på Sjöfartsverket projektkontoret för att få ett bra urval av respondenter utifrån våra ställda kriterier. På Arbetsmarknadsförvaltningen tog vi direkt kontakt med respondenter som uppfyllde kriterierna.

I den första kontakten med respondenten skickade vi ett brev med kort praktiskt information och syfte med intervjun (bilaga 3).

Vi berättade inte exakt vad vi skulle undersöka utan endast att det handlade om ledarskap i projekt. Detta gjorde vi för att få så korrekta svar som möjligt och som inte påverkats av en förförståelse eller egen förutfattad mening om frågeställningen.

Intervjuerna genomförs i samtal, med transkription av respondenternas svar. Vi valde att inte spela in samtalet då vi ansåg att det kunde påverka respondenternas svar, att det kunde bli tillrättalagt och därmed mindre intressant för undersökningen.

För att säkerställa att vi hade en gemensam förståelse för intervjuernas upplägg så genomförde vi två gemensamma intervjuer, en på respektive organisation. Resten av intervjuerna genomförde vi av praktiska skäl var för sig.

På intervjun inledde vi med att berätta att det inte är en värderande undersökning, att inga svar är rätt eller fel. Detta för att respondenterna skulle svara så ärligt som möjligt – utifrån sig själv – och inte utifrån förväntningar och tillrättalagda svar.

Vi bad varje respondent att kort berätta om projektet de svarade utifrån, för att vi skulle få en djupare förståelse för svaren samt att säkerställa att det var det utvecklingsprojekt vi utgått ifrån. Flera av respondenterna hade många års erfarenhet och hade hunnit arbeta i flera projekt. Genom att diskutera projektet de svarade utifrån gavs en kontext och det blev lättare för oss att säkerställa att de inte svarade utifrån tidigare projekterfarenheter.

Sedan bad vi respondenten att fylla i frågeformuläret själva och svarade endast på förtydligande frågor kring vad som menades med vissa ord eller en viss fråga, inte vad syftet var med frågorna.

Vi gick sedan över till intervjufrågorna där svaren blev olika långa och diskussionerna tog olika vändningar. Vissa följdfrågor blev därmed nödvändiga för att förtydliga och att hålla svaren inom frågans område. Flera av intervjufrågorna gränsar till varandra och när respondenterna ändå var inne på ett område som egentligen hör till en annan fråga fick de fullfölja sitt svar. För att inte ta svaret ur sitt sammanhang har det här ändå fått stå kvar på den fråga där det lämnats. Efterföljande fråga som respondenten kanske redan svarat på har ändå ställts varvid respondenterna i vissa fall alltså fått upprepa sig och i vissa fall har ytterligare information tillkommit.

Vi avslutade intervjun med att respondenten själv fick utpeka var i the Leadership Grid de ansåg sig höra bäst hemma.

Efter avslutad intervju avslöjade vi vad vi studerat, vilket de flesta förstått utefter frågornas utformning. Det uppkom här ibland en efterföljande diskussion, som visar att det finns ett intresse kring frågeställningen. Projektledarna var nyfikna på sitt eget resultat och intresserade av att veta om det skulle vara möjligt att arbeta inom ett annat verksamhetsområde.

Efter att samtliga intervjuer genomförts återkopplade vi resultatet från frågeundersökningen, samt några tankar kring hur det ska tolkas och kan användas, individuellt till varje respondent. Syftet med återkopplingen var rent informativt, att respondenterna skulle få reda på hur de placerat sig i Grid-modellen, och fyller alltså ingen funktion för undersökningen.

3.7 Källkritik

Källkritik handlar om att bedöma trovärdigheten i berättelser och information (oberoende och samtidighet), och att bedöma på vilket sätt berättelsernas sanningshalt kan vara påverkade av omständigheter i samband med berättelsens tillblivande (tendens), (Esaiasson et al. 2007). I den här undersökningen baseras empirin på en självskattning och svar på intervjufrågor av respondenter. Vad som här särskilt kan påverka svaren är ”tendens” – att respondenten ger ett tillrättalagt svar på frågor.

Undersökningen är uppdelad i tre delar: en frågeintervju, en ovetandes och en vetandes självskattning. Genom att förutom intervjufrågor och medveten självskattning göra en självskattning utan förförståelse för undersökningens syfte får vi här ett jämförande underlag från de frågor som kan ha fått ett något tillrättalagt svar. Eventuella skillnader tas upp under avsnitt ”Diskussion”.

3.8 Etik

Samtliga respondenter har tillfrågats om de vill delta i undersökningen på frivillig basis. Se bilaga 3. Alla respondenter hanteras anonymt i undersökningen. Respondenterna får själva se sitt resultat, vilket också efterfrågats. Ett aktivt val har gjorts att inte spela in några intervjuer utan endast anteckna respondenternas svar. Detta gjordes för att inte riskera att intervjun skulle upplevas som alltför formell eller att respondenterna inte skulle våga uttala sig lika fritt.

3.9 Reliabilitet och Validitet

Inför intervjuerna lät vi en utomstående person testa självskattningen, för att säkerställa att frågorna var förståeliga (då de är på engelska) samt för att se att vi kunde använda metoden. Vi använde fastställda frågor vid respondentintervjun, med förtydliganden till varje fråga. Detta för att säkerställa att vi på varje intervju skulle ställa samma frågor med samma betydelse. För att ytterligare säkerställa att vi genomförde intervjuerna på lika sätt närvarade vi på en av varandras intervjuer.

Respondenterna är inga representanter för alla projektledare i hela världen, utan de svarar utifrån sin egen uppfattning och sin egen erfarenhet. Detta skiljer sig åt både mellan organisation och mellan person. Svaren kan inte ses som absoluta sanningar för en större population. Belägg finns dock för att respondentens svar kan vara typiska då urvalet skett utifrån ”kritiska fall under gynnsamma omständigheter” (Esaiasson et al. 2007). Utifrån detta är det troligt att en undersökning som görs vid annat tillfälle, eller på annan liknande organisation skulle ge ett liknande resultat. Både relations- och resultatinriktat ledarskap är viktiga för alla projektledare verksamma inom olika verksamhetsområden.

4 Empiri

I sammanställningen av respondentsvar nedan återfinns svar på samtalsintervjun fördelat på Sjöfartsverket och Arbetsmarknadsförvaltningen. Endast de svar som är av intresse för uppsatsens område presenteras i sammanställningen. Såväl utmärkande ord som citat respondenterna framfört är markerade med citationstecken. Beroende på frågornas särart har svaren sammanställts olika. På fråga 4 och 5 presenteras svaren på organisationsnivå och på fråga 6-11 presenteras varje respondent individuellt.

Syftet med att göra en sammanställning är att få en klarare bild utav det som respondenterna framfört som kan härledas till en resultat- eller relationsinriktning för att på så vis underlätta för analysen. Syftet är också att underlätta för läsaren då textmängden är betydligt mindre än i de fullständiga svaren.

Svar på fråga 1, 2 och 3, inkluderas inte i sammanställningen då dessa frågor snarare syftade till att få en bild av respondenterna och att få bakgrundsinformation. Delar av denna information återfinns istället i informationen om respondenterna nedan och är tänkt att fungera som ett stöd vid läsning av sammanställningen av respondentsvaren.

Det är tolv respondenter, sex respondenter från varje organisation. I huvudsak har alla intervjuer genomförts genom ett personligt möte, med undantag av två som skett via Lync (digitalt kommunikationsmedel med ljud och bild). Intervjuerna genomfördes under en period på fyra veckor.

4.1 Respondenterna

A = Arbetsmarknadsförvaltningen

S = Sjöfartsverket

A1 – Kvinna, har 5 års erfarenhet av projektledning. Har en kortare projektledarutbildning. Har också erfarenhet av att vara chef inom IT-branschen.

A2 – Man, har 10 månaders erfarenhet av projektledning. Arbetar nu som chef.

A3 – Kvinna, har 10 års erfarenhet av projektledning. Har även erfarenhet som projektledare inom utbildningssektorn.

A4 – Kvinna, har 22 års erfarenhet av projektledning. Har även erfarenhet som projektledare inom kulturbranschen. Har gått kortare kurser inom projektledning.

A5 – Kvinna, har ca 6 års erfarenhet av projektledning. Har även erfarenhet av projektledning inom kultur- och biståndsområdet. Arbetar nu som chef.

A6 – Kvinna, har 4 års erfarenhet av projektledning. Har gått kortare kurser inom projektledning. Arbetar nu som chef.

S1 – Man, har 15 års erfarenhet som projektledare. Endast jobbat inom tekniska projekt. Har gått företagsprojektledarkurser.

S2 – Man, har cirka 10 års erfarenhet som projektledare eller av projektledarliknande roller. Har även erfarenhet av projektledning inom omorganisationsprojekt.

S3 – Man, har cirka 20 års erfarenhet som projektledare eller av projektledarliknande roller. Har även erfarenhet av projektledning i omorganisationsprojekt med stora utbildningsinslag. Arbetar nu som chef.

S4 – Man, har cirka 15 års erfarenhet som projektledare (till och från under en längre tid). Har även erfarenhet av projektledning inom organisationsstrukturprojekt.

S5 – Man, har 7-8 års erfarenhet som projektledare. Gått omfattande företagsledarutbildning och även certifierat sig som projektledare enligt IPMA.

S6 – Man, har 30 års erfarenhet inom projektledning, uppblandat med perioder som chef. Gått mycket omfattande ledarskapsutbildningar.

4.2 Sammanställning av respondentsvar, organisationsnivå

4. **[2]Vad är specifikt för projekt inom ditt verksamhetsområde och tror du att det påverkar ditt ledarskap i projektet?**

Sjöfartsverket

Samtliga respondenterna ansåg att det finns särdrag mellan projekt inom olika verksamhetsområden och de flesta tror att detta påverkar deras ledarskapsstil. Tre av respondenterna beskriver hur mjuka projekt kräver mer social kompetens och att de har ytterligare en dimension man måste ta hänsyn till, och att de på så vis får en ökad grad av komplexitet.

”Alla projektledare jobbar ju med människor och har man för stort tekniskt fokus kan detta vara begränsande genom att det gör att man inte är lika socialt kompetent, man dyker direkt ner i tekniken istället”. (S1)

”Jag kan tänka mig att sociala projekt är mer svårförutsägbara i och med att man jobbar med människor jämfört med tekniska projekt som nog är mer lättplanerade.” (S2)

Respondent S5 har tidigare jobbat inom försvarsindustrin som han beskriver som betydligt mer resultatorienterad än Sjöfartsverket. Hans ledarstil har som en följd av detta gått från delegerande till mer stödjande och coachande ”Detta gör att ledarskapet är svårare nu för man måste behärska fler aspekter av ledarskapet. Det är mer ödmjukhet nu och piska förut” (S5). Respondenten anser också att det är en mer öppen och positiv inställning till lyckade resultat på Sjöfartsverket. ”Det är mer relation på Sjöfartsverket och mindre resultat vilket gör det till en bättre arbetsplats.” (S5)

”Organisationsutvecklingsprojekt har en emotionell ingrediens, när man jobbar med tekniska system är det mer ingenjörskonst som krävs.” (S4)

En respondent anser att i tekniska projekt är det lättare att kontrollera kostnader jämfört med mjuka projekt där de många variablerna gör kostnaden svårare att

[2] Fråga 1-3 analyseras inte, utan sammanställs till stor del per respondent ovan, varför fråga nummer 4 i samtalsintervjun utgör första fråga i sammanställningen.

förutse. Enligt detta resonemang ska man ”styra tekniska projekt efter kostnad och i mjuka projekt ska man istället fokusera på ledarskap.” (S3)

En respondent nämnde även tidigare erfarenheter som något som påverkar ledarskapet: ”Har blivit bättre på helhetssyn istället för att fastna på detaljer med ökad erfarenhet.” (S1)

Arbetsmarknadsförvaltningen

Fem av respondenterna nämner att arbeta med människor i en utsatt situation är signifikant för området – samt att det påverkar ledarskapet på det sätt att en behöver vara mer flexibel, men att också skapa tydlighet då varje deltagare är unik:

”Att jobba med människor – man vet aldrig vart det ska landa. Det krävs en stor lyhördhet och flexibilitet då människor inte är förutsägbara. Det krävs också en förståelse för deltagares situation utan att tappa fokus på målet. Det gäller att balansera flexibilitet och struktur.” (A2)

”Det är inte lika fyrkantigt att arbeta med människor. Inte lika enkelt. Det är mer komplext att mäta effekter t.ex., svårare att mäta uppfyllelse av mål. Det finns ett större behov av att gå in och tydliggöra – tydligare ledning av medarbetare och processer.” (A1)

Det påverkar ledarskapet då det är ett område som många gånger tilltalar personer som är mer relationsinriktade (i teamet) och att projektledaren därmed måste anpassa sig till att agera mer relationsinriktat:

”Det påverkar ledarskapet, personer som har valt det här yrkesområdet har empatisk förmåga och ser alla som individer. En tycker om relationer. Här är mer mjukt, om en jämför med arbete inom t.ex. IT som är mer hårt. Här behöver en se i flera led: personal och målgrupp, för att ha förståelse för personalen jag leder.” (A6)

”Jag är driven och resultatinriktad, men bromsar det och tar in all fakta innan jag tar beslut. Tar hänsyn, både till medarbetare och till deltagare. Teamet hade inte arbetat tidigare inom området och behövde hitta sina roller. Bromsade det resultatinriktade ledarskapet lite.” (A5)

En respondent nämnde även offentlig sektor som specifik variabel inom området:

”Kulturen, det är stora skillnader mellan offentlig sektor och kultursektorn. Här finns det pengar, en stödstruktur, men också hierarki och regler som en inte kan bryta emot.” (A4)

5. **Tror du att du skulle kunna arbeta som projektledare i ett projekt inom annat verksamhetsområde?**

Sjöfartsverket

Fyra av respondenterna är något kluvna i sina svar men tror att de skulle kunna arbeta som projektledare i ett annat verksamhetsområd om de fick möjlighet att läsa in sig på sakområdet. Att arbeta som projektledare utan att kunna sakområdet tror de på endast i teorin. I praktiken behövs ett visst mått av sakkunskap om inte annat för att kunna föra en dialog både internt och externt utan att hela tiden behöva rådfråga någon annan.

En respondent tror att han skulle kunna arbeta i ett annat område utifrån den erfarenhet av projekt han samlat på sig och att det viktiga är att man förstår processerna kring ett projekt.

En respondent svarar bestämt nej, tror inte han skulle kunna leda projekt inom ett annat verksamhetsområde: ”Projektledaren måste ha kunskap om det område man ska arbeta med. I vissa skeden i projektet är en stor teknisk (sakkunskap) viktigare än i andra skeden” (S1). Respondenten anser vidare att ”Man kommer inte ut som projektledare från skolan” (S1), det är en roll man lär sig hantera med ökande erfarenhet.

En respondent kom i sitt svar in på skillnaderna mellan tekniska och sociala projekt .” I sociala projekt måste man ta in fler intryck och arbeta brett, kan inte gå in på detaljer. Jag skulle kunna lära mig det men jag kan det inte nu. Man måste lära sig kulturer och attityder av sin omgivning.” (S5) Respondenten anser vidare att i tekniska projekt är den” sociala biten något av en restprodukt, den glöms bort under projektet.” (S5).

Arbetsmarknadsförvaltningen

Fyra respondenter svarade ett solklart ”Ja!” med bland annat motiveringen: ”Projektledare är mer en egenskap än en profession” (A5). Även med resonemanget att ”Spetskompetens inom området kan medarbetarna ha.” (A5)

Två respondenter resonerade lite mer om att det nog går att leda processen – att leda människor är detsamma - men att det även krävs att du som projektledare känner dig trygg inom verksamhetsområdet.

”Jag skulle kunna driva processen, men jag skulle inte känna mig trygg i att leda ett projekt utan kunskap om att medarbetare går åt fel håll.” (A3)

6. **Vilka sysslor lägger du mest tid på i projektet?**

Sjöfartsverket

S1 – lägger mest tid på möten, förberedelser inför dem, hålla i dem och skriva protokoll. Han anser att det är för mycket möten och att de tenderar att bli arbetsmöten istället för avstämningsmöten som vore önskvärt. Orsaken till detta är att det är ”ingen skam att säga att det kvarstår. Individen tar inte ansvaret”. För att

komma tillrätta med detta anser han att projektledaren kan trycka på ekonomiska uppföljningen och rapportering i anslutning till milstolpar eftersom han saknar personalansvar.
S2 – Kommunikation och att få partners att dela en vision.
S3 – Planering, organisering och förberedelser inför projektstart men också på att vara tillgänglig under projektets gång.
S4 – Planering och uppföljning.
S5 – Uppföljning av leverantörer, diskussioner om kontrakt, gör mycket eget tekniskt jobb. Ger leverantörer helhetsbild och är öppen och tydlig för att engagera.
S6 – Lägger mycket tid på förankringsprocessen, att skapa en gemensam målbild och att jobba fram en plan tillsammans. ”Vill hellre diskutera och komma överens än peka med hela handen.”

Arbetsmarknadsförvaltningen

A1 – Styrning och rapportering
A2 – Problemlösning! Administration, rapportering och samverkan. Att vara tillgänglig för projektteamet: stötta, coacha, medla, leda och fördela arbetet.
A3 – Dokumentation och uppföljning. Nätverkande. Tid på arbetsgruppen, med interna möten och avstämning.
A4 – Att kommunicera visionen till alla! Främst internt. Samverkan med externa kontakter och att planera.
A5 – Personal! Att förankra förändring, ta in förslag, coacha, schemaläggning, hantera konflikter etc.
A6 – Administration och rapportering. Stämma av mot projektplan. Problemlösning när det kom till personal. ”Jag hade ansvar för hur arbetet sköttes, även om jag inte hade personalansvar så ägnades mycket tid åt personal.”

7. **Vilka förutsättningar är viktiga för att arbetet i projektet ska flyta på?**

Sjöfartsverket

S1 – Rätt medarbetare, rimlig tidplan och ekonomi, delegera ner ansvar och att arbeta sammansvetsat.
S2 – Bra plan, gemensam målbild, kommunikation, ”tid och kostnad är ett utmärkt verktyg för uppföljning av hur projektet fortskrider.”
S3 – Beställaren gjort sitt grundarbete. Utse projektledare tidigt och gör direktiv, business case etc. tillsammans.
S4 – Gemensam målbild, alla förstå uppgiften och en samsyn om hur man ska nå dit, få rätt kompetenser, få till bra samarbete i projektgruppen.
S5 – Få deltagare och resurser att leverera, tydlighet och rimliga krav, ledaren ska vara duktig på att planera och organisera.
S6 – Målbild och förutsättningar och att göra en grov tidplan.

Arbetsmarknadsförvaltningen

A1 – Tid för medarbetare – att kunna stötta dem i deras roller. Samsyn, med projektägare och linjen, och att ha en aktiv styrgrupp

A2 – Bra kommunikation med styrgruppen. Att ha tydliga ramar och mål, som är mätbara och kan följas upp. Och att ha ett engagerat projektteam, med erfarna medarbetare, som brinner för projektets mål!
A3 - Ett tydligt ägarskap, vem är beställare och hur tar man ansvar för det. Det är viktigt med resultat och uppföljning, och att ha en tydlig bild av hur slutprodukten ska användas. Att ha en aktiv styrgrupp med tydligt mandat och funktion.
A4 - Att ha jättetydliga mål, och att som projektledare ha ett tydligt mandat för att ta sig till mål. ”Ett bra och samspelt projektteam för att ta sig till mål är ett plus men inte ett måste. Det går att ta sig till mål utan ett samspelt team, men det blir en tristare resa.” Att inga större strukturella förändringar inträffar är också en förutsättning för att projektet ska flyta på, då det medför stort fokus på andra saker än att driva projektet mot mål.
A5 – Det är viktigt att projektägaren äger projektet och tar ansvar och skapar förutsättningar för det. ”Det är viktigt att rätt person är på rätt plats när det kommer till teamet. Det är viktigt att du som projektledare får vara med och rekrytera personal.” Detta för att skapa förtroende från start, det är svårare att komma in i ett team utefter arbetets gång. ”Ett bra ledarskap är också viktigt, utan det vet projektteamet inte var det är på väg.”
A6 - Tydlighet! Att alla, personal, styrgrupp etc., vet vad som ska göras. ”Att ha ett starkt team. I projekt är det mycket snabba puckar, så det är viktigt att alla känner sig trygga och vet vad de ska göra. Ett starkt ledarskap skapar förutsättningar för tydlighet och för att detta ska vara möjligt.”

8. Största utmaningen med att arbeta som projektledare?

Sjöfartsverket

S1 – Organisationen, rätt medarbetare, duktigt folk. Tidplanen och ekonomin. Tillgång till personella resurser.
S2 – Få rätt saker att hända vid rätt tidpunkt, få partners att hålla löften om arbetsinsats.
S3 – Att se inte bara till projektmålen utan också till effektmålen och organisationens bästa.
S4 – Förståelse från organisationen om de personella resurser som krävs i projekt.
S5 – Komma igång, starta upp och sedan göra en struktur och planering. Sen måste man få igång gruppen, få flyt och alla att förstå. ”För att få med alla på tåget måste man anpassa sig efter enskildas behov.”
S6 – Att ha modet i beslutsfattandet och klara många bollar i luften. ”Utmaningen är också att få med sig sin organisation och att vårda den.”

Arbetsmarknadsförvaltningen

A1 – ”Att räcka till! Jag skulle vilja lägga mer fokus på medarbetarna. Prio uppifrån ligger på att leverera!”
A2 - Det är att hålla ihop delar med många detaljer - som projektledare förväntas du att ha koll, med ett bra team kan du lita på det: du behöver inte detaljstyra, utan lita på att teamet styr detaljerna. Att prioritera är en utmaning, det gäller att ha koll på det som är viktigast i stunden. Och att styra framåt – skapa driv och visa på målet med arbetet.

A3 - Att nå resultat! Och att ha ett fungerande team. ”Att ha ett team som är 100 % klara på målet, för att nå resultat.”
A4 - Det är ett ensamt jobb, det är en utmaning att stå ut med det. ”Det är en avvägning mellan att vara en bra arbetsledare (att vara schysst när folk fuckat upp) och på att uppnå resultat. […] Men för mig är det viktigare att nå målen än att vara fröken nice.”
A5 – ”När den egna organisationen motarbetar, för då kommer du ingenstans. En stor utmaning är också när projektteamet har fel kompetens.”
A6 - Kommunikation inåt och utåt, att alla är med på banan. Att hitta tid för reflektion. Tid att även göra det i gruppen.

9. **Enligt dig, hur viktigt är ledarskapet jämfört med metodikkunskap och verksamhetsförankring när du leder ett projekt?**

Sjöfartsverket

S1 – Det viktigaste är att leda och i andra hand kommer verksamhetskunskap. Verksamhetskunskap ska dock var och en ha inom sitt område. Projektledaren ska inte kunna allt eller blanda sig i sakfrågor för mycket. Metodikkunskap mindre viktigt.
S2 – Ledarskapet är viktigast för att få alla att dela en gemensam målbild. Verksamhetsförankring är nästan lika viktigt. Metodiken är av mindre betydelse i jämförelse men detta håller nog inte riktigt i komplexa projekt med många samtidiga skeenden där man måste ha en bra överblick
S3 – Det beror på projektets förutsättningar men ledarskapet är nog alltid viktigast, det är nog hälften av vad projektledaren gör: ”kan man inte engagera gruppen kommer man ingen vart” Även metodik är viktigt och underlättar projektledarens arbete.
S4 – Ledarskapsförmåga är viktigast.
S5 – Ledarskap: ”Är du ingen duktig ledare får du inte ihop en uppgift med beroende (av ledaren)” Metodik underlättar. Är man en väldigt duktig ledare behöver man ingen verksamhetskunskap men detta blir nog ohållbart i längden.
S6 – ”Ledarskapet är viktigast för det ger en klokskap som gör att man tar hänsyn till verksamheten. Vad gäller metodik är jag inte bokstavstrogen. Det är processen att ta fram planen som är det viktiga. ”

Arbetsmarknadsförvaltningen

A1 - Viktigast är nog verksamhetsförankring – ”utan det så har du inget att jobba med. Då har du inget projekt. Ledarskapet är ju så klart viktigt för att kunna driva ett projekt. Låt oss säga 60 % verksamhetsförankring och 40 % ledarskap.”
A2 - Ledarskap är viktigast. ”Med ett bra ledarskap kan du förmedla visionen och få med dig personalen. Personalens kunskap kan komplettera en egen brist på kunskap inom området. Som projektledare vinner du även på om personalen har metodikkunskap.” Med tillägget att: ”Med metodikkunskap kan du även vara ”universell”, och arbeta inom olika verksamhetsområden.”
A3 – ”Som projektledare behöver du kunna verksamhetsområdet, annars blir du inte betrodd. Och du blir otrygg i din roll.” Det är möjligt att lära sig om området. Projektledningsmetodik skapar en tydlighet att redovisa, utåt och inåt.

50 % ledarskap 30 % metodikkunskap 20 % verksamhetskunskap
A4 - Projektledare behöver inte kunna så mycket om verksamheten, projektteamet kan vara experter och rollen som projektledare är att få folk att jobba mot målet. Det ger ju även mer inflytande för teamet, som besitter sin kunskap.
Rangordnat: 1. Ledarskap – du behöver veta ditt eget ledarskap 2. Du behöver en metod, för att kunna kommunicera mål
A5 – ”Ledarskap är A och O. Har du ett bra ledarskap så kan du hitta lösningar utan teoretisk kunskap. Och teamet har kunskaper om området.”
Rangordnat: 1. Ledarskap 2. Verksamhetskunskap 3. Metodikkunskap
A6 – ”Ledarskap är viktigast. Att få med gruppen mot det gemensamma målet. Sen metod – det går ihop med ledarskap, det kräver en struktur.” Verksamhet är viktigt, men kommer i sista hand, det gäller att kunna lita på medarbetarnas kunskap om verksamheten.

10. **Vad tycker du är viktigt för en projektledare inom din verksamhetsinriktning: ett fokus på struktur (dvs. rutiner, leveranser, milstolpar) eller på relationer (dvs. kommunikation, teambuilding, samarbete) mellan projektets medarbetare och intressenter?**

Sjöfartsverket

S1 – ”Bygga ett team är viktigast. Är man inte ett fungerande team har man inget fungerande projekt och når inte målen.”
S2 – De tar överhand i olika faser av projektet. I början av projektet, planeringsfasen, bygger man relationer och skapar förtroende för att man ska kunna jobba tillsammans. Struktur är viktigt men improvisationer krävs.
S3 – ”De mjuka delarna är viktigast.” Att skapa förståelse gör människor mottagliga och att arbetet löper på lättare sen. Detta är mycket lättare att acceptera än ett glasklart schema och struktur.
S4 – De är viktiga bägge två men relation är viktigast ”för om man bara kör resultat kommer gruppen att kollapsa.”
S5 – Struktur men kommunikation och gemensamma mål är också viktigt.
S6 – ”Det är viktigast att fokusera på relationer.” Man måste ha helhetsperspektiv både i projektet och när man jobbar med människor.

Arbetsmarknadsförvaltningen

A1 – 40 % relation och 60 % verksamhetsinriktning (struktur). ”Som projektledare är det viktigt med kunskap om området för att kunna ge stöd till medarbetarna”.
A2 – ”Båda är lika viktiga. Du kan inte bara ha goda relationer utan struktur. Och bara struktur utan att medarbetarna är med på tåget går inte.”
A3 – ”Du måste leverera! Men det är viktigt att ge teamet strukturer så att de blir trygga. Schyssta relationer är viktigt, men en har ett uppdrag.”
A4 – ”Leverans! Även om vi i ett team hatar varandra så ska vi kunna leverera. Fast jag jobbar med relation, vill bli bättre på det. Men i slutändan, ”mysprojekt” har det trevligt, men uppnår inte ofta resultat. Det är projektledarens ansvar att leverera. ”
A5 – Båda är lika viktiga - det går hand i hand och går inte att särskilja.

A6 - Relationer! ”Så jag har lagt mycket tid på relationer. Får en med sig teamet så ”är man där”, sen får en hitta en struktur för att kunna leverera.”

11. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?

Sjöfartsverket

S1 – Lyhörd men vill ibland nå resultat för fort. ”Detta har lett till att teamet upplevt att de inte varit involverade i beslutet och känt sig trampade på tårna.” Dålig på att informera utåt.
S2 – Coachande snarare än styrande. ”Jag tror på att låta medarbetare/partners få göra saker och ting på sitt sätt”. Kommunikativt.
S3 – Entusiasmerande och övertygande, talar gärna möjligheter istället för svårigheter. Är också beskyddande mot min arbetsgrupp.
S4 – Jag försöker få med människor och tycker att humandelen är viktig. Planeringen framåt måste också fungera. ”Jag är lyhörd och försöker få med mig människor men om någon inte levererar som överenskommet har jag inga problem att säga till.”
S5 – Leverans, jag är principfast mot kontrakt och juridik men försöker hitta win-win lösningar. Skriver ingen på näsan i onödan. ”Jag har lätt för att gå direkt på ämnet istället för de sociala aktiviteterna runtomkring”.
S6 – Tillgänglig och försöker skapa en trygghet. Är gärna bollplank åt mina medarbetare. Försöker vara stödjande och rådgivande. Jag ser till den sociala biten också. Agerar medmänskligt. Försöker ha konstruktiv återkoppling och vara stöd för andras utveckling.

Arbetsmarknadsförvaltningen

A1 - Inlyssnande, tydlig, informativ, sammanhållande, ger ramar utan att boxa in. ”Jag har gått från att vara ”general” till att bli mer fokuserad på relationer. Är vänlig och inkännande, men kan fortfarande ibland ”sätta på sig general-hatten”. Klokskap och livserfarenhet kan ha påverkat att jag har gått åt mer relation. En har fått perspektiv och insett världen inte går under om vissa mål inte uppnås!”
A2 – God lyssnare, lyhörd, tydlig, drivande, entusiasmerande, målfokuserad, mån om att skapa delaktighet, kommunikativ. Orädd, testar gärna nya saker. Igångsättare.
A3 - Relationsorienterad, målinriktad, försöker vara lyhörd, men också tydlig om uppdraget. Kommunikation är viktigt! Viktigt med tydlighet, för att få med sig teamet. Tydlig om ramar som kan sättas tillsammans. Att ha en öppen dialog och få med sig teamet.
A4 - Resultatinriktat, visionsstyrt, kreativt, har inte behov av ”kontorsrutiner”, självständig, känslostyrd.
A5 - Driven, otålig, bra att analysera, detaljfokus, lärt mig att bromsa för att få med mig folk, strukturerad, fokus på kvalitet och utveckling, att göra det jag tror på, har skinn på näsan, fingertoppskänsla, diplomatisk och flexibel.
”Jag har varit mycket mot resultat, men med erfarenhet har jag lärt mig att relation också är viktigt. Ledarskapet påverkas också av personalgruppen, hur mogen den är och hur bekväma teamet är i sina roller. Beroende på det så krävs det mer av ledarskapet.”

A6 – Ger personal handlingsutrymme och utrymme att växa, ger tydliga ramar, låter andra ta ansvar – delegerar, bollplank, stöttande om det behövs, kommunikativ, inlyssnande, närvarande. ”Sen anpassar jag mitt ledarskap efter gruppen, nu var det en drivande grupp som var insatt i området.”

12. Hur skulle du placera din ledarstil i rutnätet nedan utifrån en självskattning av ditt beteende som ledare?

Som avslutande moment på samtalsintervjun har respondenterna fått information om Leadership Grid (bilaga 2) för att därefter göra en självskattning och markera vilken placering i matrisen som bäst beskriver deras ledarskapsstil.

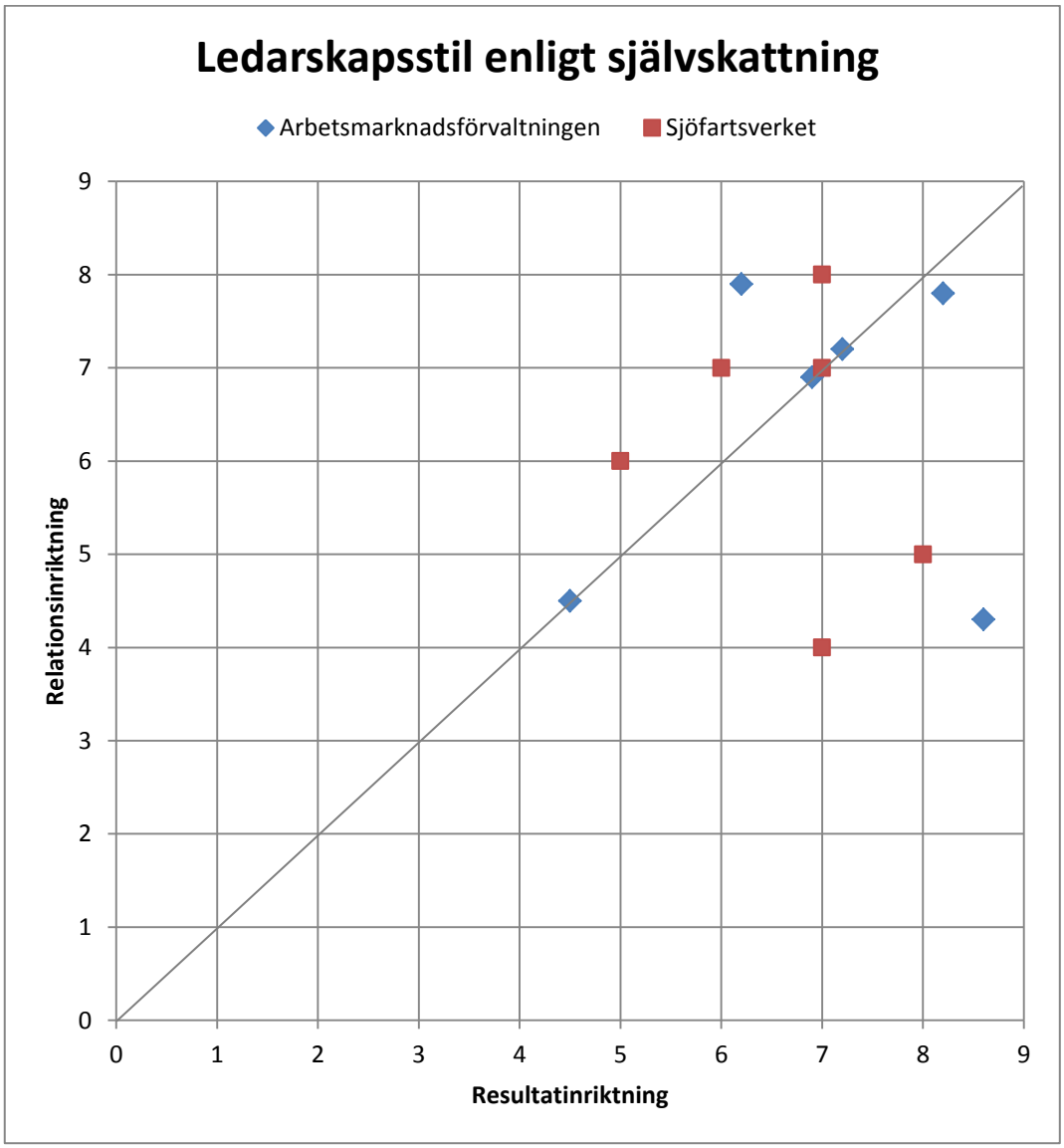


Fig. 2 Ledarskapsstil enligt självskattning

Poängen från frågeundersökningen (bilaga 1) har för varje respondent ställts samman och gett en placering i matrisen nedan. Detta var första steget i undersökningen och respondenterna var inte medvetna om vad frågeundersökningen syftade till.

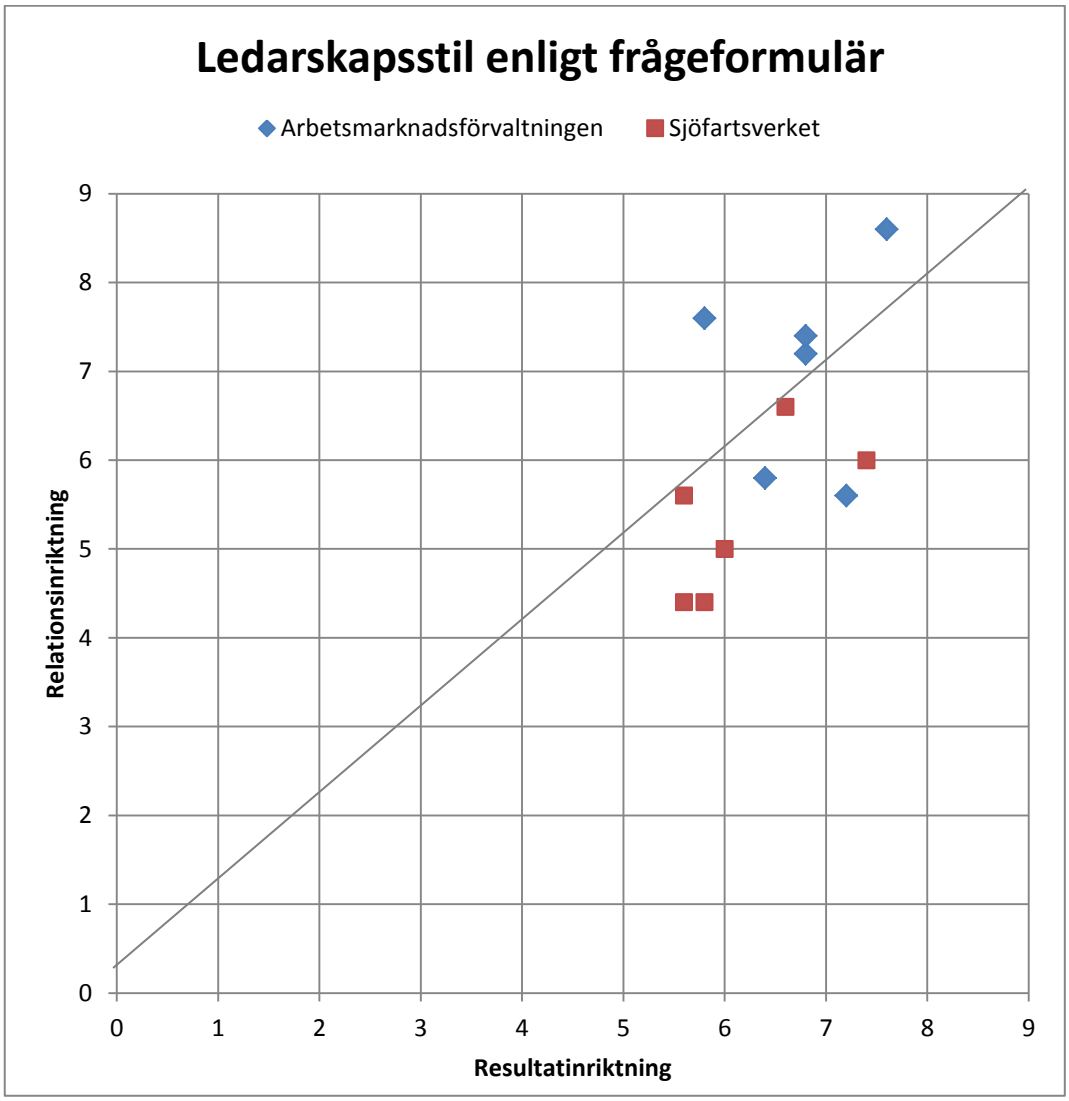


Fig. 3 Ledarskapsstil enligt frågeformulär

5 Analys

Om vi studerar frågorna närmre och analyserar respondenternas svar så ser vi att det finns många resonemang som delas av respondenterna inom de båda organisationerna:

Samtliga respondenter anser att det finns särdrag för projekt inom olika verksamhetsområden och att detta påverkar hur de agerar som ledare vilket sammanfattas bra utav en av respondenterna på Sjöfartsverket: ”Organisationsutvecklingsprojekt (mer socialt inriktade) har en emotionell ingrediens, när man jobbar med tekniska system är det mer ingenjörskonst som krävs.” (S4)

Flera av respondenterna i de två organisationerna uppfattar också att kraven på projektledarens ledarskap skiljer sig åt. Mjuka projekt kräver mer social kompetens, lyhördhet och flexibilitet eftersom man där jobbar mot människor. Detta är beteenden som enligt beteendeteorin klassas som relationsinriktade beteenden (Blake och McCanse, 1998). Skälen respondenterna anger till skillnaderna varierar från att sociala projekt är svårare att mäta och därför kräver tydligare ledning, att människor inte är förutsägbara samt att socialt inriktade projekt attraherar en viss typ av medarbetare som är relationsorienterade och att det då krävs att också projektledaren är relationsinriktad.

Intressant är att både respondenter på Sjöfartsverket och Arbetsmarknads-förvaltningen anser att socialt inriktade projekt och att arbeta med människor är mer komplext än att arbeta med tekniska projekt. Att de är mer komplexa associeras också med att de ställer större krav på ledarskapet. En av respondenterna på Sjöfartsverket anser att alla de variabler som finns i mjuka projekt gör kostnaden svår att förutse och att de därför inte går att styra efter budget och upparbetade kostnader, utan att projektledaren för att vara effektiv istället ska fokusera ledarskap. En respondent på Arbetsmarknadsförvaltningen svarade att hon fick bromsa sitt resultatinriktade ledarskap i det sociala projekt hon drev, då kontexten i ett socialt projekt kräver ett mer hänsynstagande ledarskap. Detta understryker alltså beteendeteorin, att en projektledares ledarskapsstil utgörs av personens beteende (Northouse 2013), och att detta kan anpassas beroende på vilket verksamhetsområde projektet drivs inom.

Flera av respondenterna anser att det finns skillnader mellan projektledares ledarskapsstil inom socialt och tekniskt verksamhetsområde på så vis att projektledare inom det sociala verksamhetsområdet behöver vara bättre på ledarskap, samarbete och att kunna lyssna in. De anser alltså att det sociala verksamhetsområdet kräver en ledarskapsstil som är bättre på de beteenden som enligt beteendeteorin (Blake och McCanse, 1998) är relationsinriktade. Att projektledarna uppfattar att deras ledarskap och kraven på det skiljer sig åt påverkar sannolikt deras sätt att tänka och agera genom att de medvetet eller omedvetet anpassar sig efter hur de anser att de bör agera. Svaren på frågan ger alltså starkt stöd till att det finns belägg för forskningsfrågan.

Respondenter från båda organisationerna har påpekat att sakkunskap är viktigt för att kunna kommunicera internt och externt och att som projektledare vara trygg med att styra mot målet. Dock var fler respondenter från Arbetsmarknads-

förvaltningen mer positiva till att kunna arbeta inom ett annat verksamhetsområde, bland annat med resonemanget att medarbetarna kan ha spetskompetens inom sakområdet. En respondent på Sjöfartsverket resonerar att ett annat verksamhetsområde utöver skillnader i sakkunskap också ställer helt andra krav på ledarskapet. Respondenten anser att en projektledare inom sociala projekt inte kan gå in på detaljer utan måste ta in fler intryck och arbeta brett. Detta kan tolkas som att respondenten alltså anser att en projektledare i sociala projekt ska vara mer relationsinriktad för att kunna fånga upp fler intryck och ger på så vis stöd till tesen att projektledare inom det sociala verksamhetsområdet agerar mer relationsinriktat. Ytterligare en respondent menar att stor teknisk kunskap är viktig i tekniska projekt. Det finnas alltså en bild av att rollen kan skilja sig åt mellan olika verksamhetsområden: tekniskt är mer detaljfokuserat och socialt är mer övergripande, att där är rollen som ledare viktigare snarare än att fungera som expert. Det här stämmer väl överens med Jansson och Ljungs (2012) indelning av projektledarrollen i tre delar: metodikkunskap, verksamhetskunskap och ledarskap. Respondenterna på Sjöfartsverket har mer fokus på verksamhetskunskapen medan flertalet på Arbetsmarknadsförvaltningen har större fokus på ledarskapet.

Ett intressant uttalande kommer även från flera av respondenterna: att rollen som projektledare är något man *är*. Alltså att det bör vara något som faller sig naturligt för individen, inte något det går att läsa in sig på, utan att det är något som är kopplat till en viss typ av individ. Detta kan direkt jämföras med egenskapsteorin där Northouse (2013) skriver ”egenskaperna ansågs medfödda eller inneboende och antingen hade man dem eller inte”. Samma respondenter anser sig även kunna arbeta inom annat verksamhetsområde och stödjer därmed teorin om att det skulle vara möjligt med en generell projektledare.

5.1 Ledarskap, metodik och verksamhetskunskap

Studerar vi sedan vidare fråga 9 – Enligt dig, hur viktigt är ledarskapet jämfört med metodikkunskap och verksamhetsförankring när du leder ett projekt? så ser vi att samtliga respondenter på Sjöfartsverket svarar att ledarskapet är viktigast, viktigare än verksamhetskunskap. Även alla respondenter på Arbetsmarknadsförvaltningen, utom en respondent som anser att verksamhetsförankring är viktigare, svarar att ledarskapet är viktigast,

Att respondenterna svarar olika mellan de två olika frågorna 5 och 9 visar att det är ett komplicerat område, att svaren kan skilja sig åt ”beroende på” om de svarar utifrån ett verksamhetsområde där de är trygga, eller om en lyfter blicken och tänker sig in på ett helt okänd område. Vad vi kan utläsa ur svaren är att samtliga respondenter nämner att ledarskapet är viktigt när det kommer till projektledning, att det påverkar utgången av projektet och att det därför är viktigt att det är ”rätt ledare” på plats. Att denna person har rätt kompetens när det kommer till projektledarrollen: att den har ett tydligt ledarskap och kunskap att kunna leda teamet. Antingen besitter ledaren själv kunskap inom verksamhetsområdet, som respondenter på Sjöfartsverket påpekar är av vikt, eller leder ett team som besitter denna kunskap, som respondenter på Arbetsmarknadsförvaltningen framför. Metodikkunskap omnämns, men nämns inte som viktigast av någon respondent. Detta är intressant då projektledningsutbildningar ofta fokuserar på just detta:

> ”Inom akademin har det vuxit fram generella projektledar-Utbildningar som inte är kopplade till någon specifik bransch eller typ av projekt och där projektledningslitteratur och hand-böcker oftast fokuserar på universella projektaktiviteter så som organisering, planering, kontroll och övervakning”.
> (Shenhar & Dvir 1996)

Syftet med fråga 6 - Vilka sysslor lägger du mest tid på i projektet? är att belysa frågeställningen kring projektledares beteende från ett annat perspektiv; istället för att beskriva olika delar av ledarskap får respondenterna svara vad de faktiskt gör och lägger tid på i sitt dagliga arbete. Frågan är på så vis rakare och lämnar mindre utrymme för tolkningar. I svaren framkommer att bland de sysslor respondenterna från de två organisationerna lägger mest tid på återfinns sysslor som tydligt hör till både relations- och resultatinriktning. Exempel på ageranden som flera respondenter nämner och som enligt beteendeteorin (Blake och McCanse, 1991, Bowers och Seashore 1966, Halpin 1957) klassas som resultatinriktade är rapportering, administration, planering och organisering. Exempel på relationsinriktade ageranden, enligt beteendeteorin, som flera respondenter nämner är kommunikation, förankring, gemensam målbild och att vara tillgänglig.

Det går inte att se att någon av organisationerna överlag skiljer sig från den andra utan det är jämnt fördelat, alltså ungefär lika många beteenden/sysslor som kan kopplas till relation- respektive resultatinriktning. Svaren ger alltså inget stöd till forskningsfrågan.

Mycket intressant är ändå att se skillnaden i hur två respondenter resonerar kring det faktum att de som projektledare inte har något personalansvar. Respondenten från Sjöfartsverket resonerar att det finns en problematik i projekt med personer som inte levererar eftersom projektledaren inte har något personalansvar. Enligt respondenten löser han detta genom att trycka på den ekonomiska uppföljningen och rapportering i anslutning till milstolpar istället. Enligt beteendeteorin är detta typiska resultatinriktade ageranden. Respondenten från Arbetsmarknads-förvaltningen konstaterar att hon som projektledare ändå är ansvarig för hur arbetet sköts även om hon inte har personalansvar och därför lägger mycket tid på personal och problemlösning med personalen. Hon lägger alltså ett större fokus på att jobba med personalen och agerar alltså mer relationsinriktat jämfört med respondenten från Sjöfartsverket.

5.2 Förutsättningar för projekt

I uppsatsens syfte ingår inte att se till vilket ledarskap som är bäst eller har lett till mest lyckade projektresultat. Det är inte heller på detta sätt som beteendeteorin är tänkt att användas eftersom den inte behandlar hur ledare ska bete sig utan istället beskriver deras ledarbeteende indelat i resultat- och relationsinriktning, för en bättre självkännedom (Northouse 2013). Det är ändå intressant att se vilka förutsättningar respondenterna anser vara viktiga för att arbetet ska flyta på, som i ett lyckat projekt, för att sedan dela upp förutsättningarna i de två inriktningarna. I likhet med flera andra frågor är det dock svårt att se någon tydlig tendens som skiljer sig mellan organisationerna på fråga 7. Fördelningen bland respondenterna är jämn mellan en betoning på resultat, alternativt betoning på relation och mellan en jämn fördelning utav båda inriktningarna i respondenternas svar. Flera

respondenter betonar vikten av beställarens ansvar, styrgruppens funktion och ett tydligt ägarskap, alltså yttre faktorer som ligger utanför själva projektgruppens arbete. Detta kan ha att göra med att ordet förutsättningar i frågan har fått respondenterna att tänka yttre förutsättningar vilket inte var avsikten med frågan.

Northouse definierar ledarskap som ”Ledarskap är en process där en individ påverkar en grupp av individer att uppnå ett gemensamt mål” (2013) där projektledning kan anses vara en tillspetsad situation för ledarskapet: mål ska uppfyllas under en utsatt tid med ett ihopsatt projektteam som ofta inte har arbetat tillsammans tidigare. Cooke-Davies & Arzymanow (2003) resonerar att projektledning har två dimensioner – en teknisk dimension och en mänsklig. Den tekniska dimensionen omfattar aktiviteter och processer som ingår i projektledning, medan de mänskliga dimensionerna inkluderar inte bara människorna utan också deras kompetens. Respondenterna svarar här på frågan om vad som är största utmaningen med att vara projektledare att både tid, organisation, mål och struktur är utmaningar – resultatinriktade faktorer. Men de nämner även medarbetare, kommunikation och kompetens – relationsinriktade faktorer. Respondenternas svar visar inte direkt på någon skillnad mellan organisationerna. Utmaningar för projektledaren är resultat och relation, det verkar högst osannolikt att det skulle finnas ett verksamhetsområde där inte båda dessa utmaningar skulle uppstå. Flera respondenter nämner också utmaningar som inte kan kopplas direkt till resultat- eller relationsinriktning.

Många nämner struktur, kommunikation och att visa på mål. Här kan vi se nyttan av projektledningsmetodik: genom att ha tillgång till och behärska projektledningsmetodik så finns det en grundstruktur att luta sig mot. Det gäller att som projektledare inte stirra sig blind på detta och glömma att även fokusera på de relationer, som enligt Jensen et al. (2007) glöms bort till stora delar även i projektledningslitteraturen, som också är oumbärliga för projektet

5.3 Resultat eller relation

Frågan om - Vad tycker du är viktigt för en projektledare inom din verksamhetsinriktning: ett fokus på struktur eller på relationer mellan projektets medarbetare och intressenter? är den av frågorna som är mest lik uppsatsens forskningsfråga och syfte. Frågan har medvetet placerats bland de sista frågorna som ställdes under intervjun. I tidigare frågor har vi letat faktorer som kan hänföras till relations- eller resultatinriktning men här får respondenterna själva ge sin syn på vilken inriktning som är viktigast för projekt inom det egna verksamhetsområdet. Förutom de svar som framkommer på frågan är det också intressant att se hur väl dessa stämmer överens med de resonemang respondenterna framfört på tidigare frågor.

Ser vi till de verksamhetsområden som respondenterna verkar inom så skulle det vara lätt att anta att respondenterna skulle svara olika beroende på vilken verksamhet de verkar inom. Arbetsmarknadsförvaltningen som driver utvecklingsprojekt för att utveckla metoder för utsatta målgrupper och Sjöfartsverket som har en stor andel utvecklingsprojekt med en teknisk inriktning, t.ex. utveckling av nya tekniska system för sjöfarten, men ser vi på respondenternas svar så ser vi ingen större skillnad. De flesta menar att det inte går att särskilja struktur eller relationer. Flera respondenter, från båda organisationerna, framför att först gäller det att få med sig teamet, sen hitta en

struktur. Är inte medarbetarna med på tåget men har en väl utarbetad struktur så kommer projektet inte att kunna leverera.

Det är intressant att se är att några av respondenterna från Arbetsmarknads-förvaltningen faktiskt trycker hårdare på leverans än vad vi ser från Sjöfartsverket. De resonerar att det är projektledarens ansvar att leverera. Endast en respondent på Sjöfartsverket anser att struktur, alltså rutiner, leveranser och milstolpar, är viktigare än relationer; vilket är något förvånande med tanke på att deras svar på tidigare frågor där svaren visat på mer resultatfokus. Istället för en av respondenterna från Sjöfartsverket ett resonemang om att ett projekt med alltför mycket relationsinriktning kommer att leverera något, även om det inte blir exakt enligt målet eller i rätt tid men i alla fall en leverans. I projekt med ett alltför resultatinriktat beteende anser han dock att gruppen förr eller senare kommer att kollapsa och då inte lyckas leverera något.

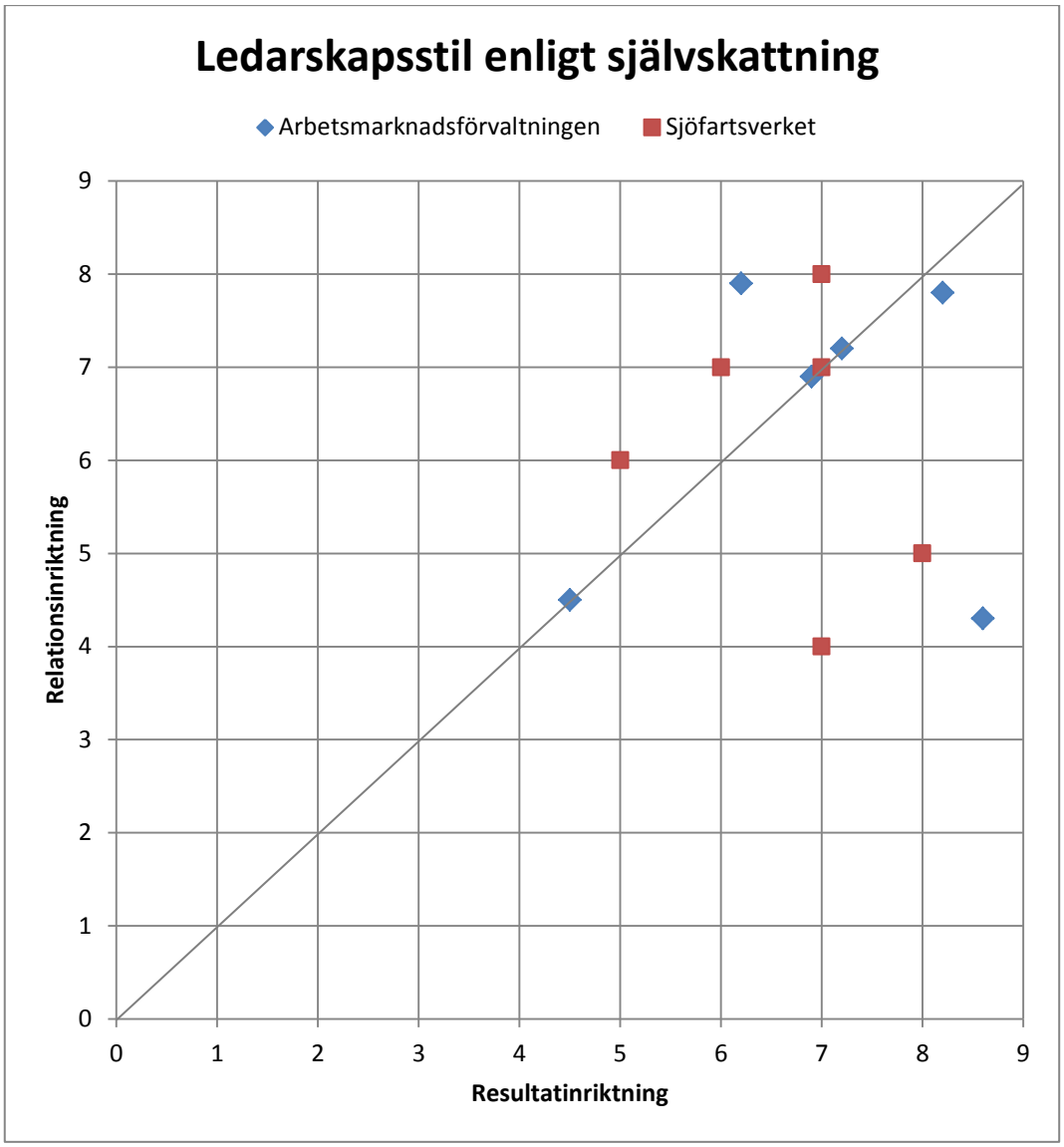
Inte heller när respondenterna får beskriva sitt eget ledarskap och hur de agerar går det att se några tydliga skillnader mellan organisationerna. Ett par respondenter i vardera organisationen beskriver endast relationsinriktade ageranden såsom inlyssnande, rådgivande, delegerande och stödjande men de flesta nämner både resultat och relationsinriktade ageranden. ”Jag försöker få med människor och tycker att humandelen är viktig. Planeringen framåt måste också fungera”(S4). Det verkar alltså snarare vara en skillnad på individnivå än mellan organisationerna. Detta stödjer även beteendeteorin, att relation och resultat kompletterar varandra och att det är projektledaren som utformar balansen mellan dessa i sitt ledarskap.

Flera respondenter nämner, såväl på frågan Hur skulle du beskriva ditt ledarskap? som på tidigare frågor, att de ändrat sitt ledarskapsbeteende över tiden. ”Jag har gått från att vara ”general” till att bli mer fokuserad på relationer(…) Klokskap och livserfarenhet kan ha påverkat att jag har gått åt mer relation. En har fått perspektiv och insett att världen inte går under om vissa mål inte uppnås!” (A1). Detta antyder alltså att ålder och erfarenhet påverkar hur man agerar som ledare och att ökad ålder eller erfarenhet gör att man får ett mer relationsinriktat beteende.

Vidare beskriver några respondenter, från båda organisationerna, hur de anpassar sitt ledarskapsbeteende efter situationen eller gruppen de leder, alltså situationsanpassat ledarskap (SAL). Respondenterna har då blivit ombedda att ange den stil de använder mest över en längre tid för att få ett så rättvisande svar som möjligt.

5.4 Resultat i Grid-modellen

Här analyseras respondenternas sammanställda utfall i the Leadership Grid-modellen.

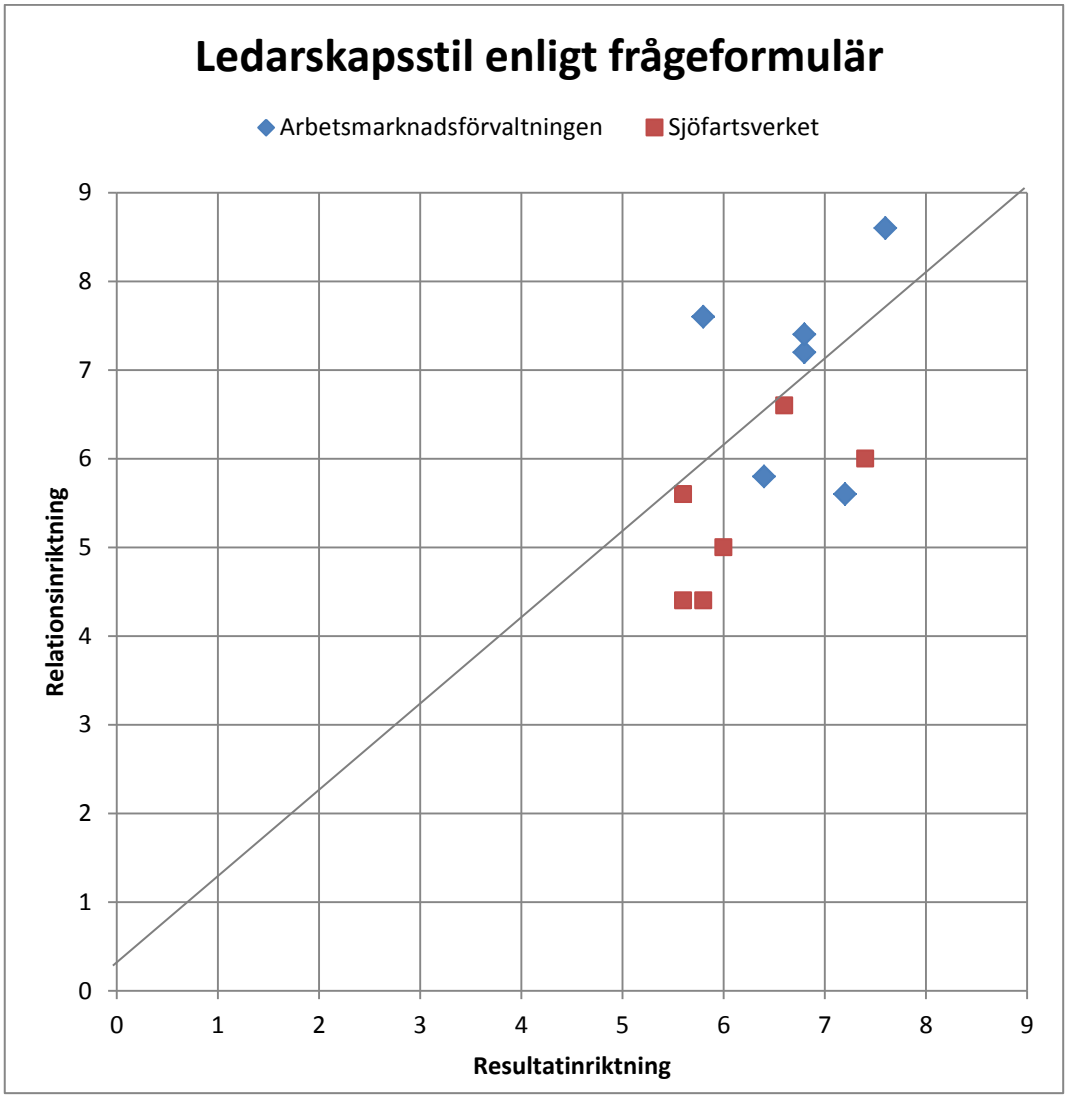


Figur 2 Ledarskapsstil enligt självskattning

Självskattningen ovan gjordes som sista moment under intervjun, då respondenterna ombads att markera hur de uppfattar sin ledarskapsstil. Under frågornas gång är det möjligt att respondenten förstärkt sin självbild av sitt eget ledarskap, efter att ha resonerat kring resultat-/relationsinriktning. Självskattningen visar att det finns en ganska stor spridning på respondenternas svar, dock ser vi att samtliga befinner sig i den fjärdedelen av matrisen med högt värde på både relations- och resultat-axeln. Då de ledarskapsstilar som symboliseras av de tre ytterligheterna (1,1; 1,9; 9,1) alla uppfattas som ganska negativa: helt auktoritär, helt undvikande eller helt vänskapsorienterad, var det troligt att de flesta skulle placera sig själv i denna del av matrisen. Denna bild bekräftas också av den statistik Jaksch[3] sammanställt under 10 år då han genomfört ledarskapsutbildning för chefer i ett tvärsnitt av kön och branscher i Sverige enligt Grid-modellen. Nämligen att 9,9 beteenden får flest poäng både före och efter genomförd utbildning enligt Grid-modellen.

[3] Göran Jaksch Managing Partner Change AB, e-post den 31 oktober 2014

Det är dock intressant att spridningen inte ger något naturligt mönster för någon organisation utan att svaren är individuella. Om vi sedan jämför med utslaget som framkom i frågeformuläret, där respondenten svarat på frågor utan att veta vad syftet med resultatet var, så får vi delvis en annan bild, se figur 3.



Figur 3 Ledarskapsstil enligt frågeformulär

Här ser vi att respondenternas utslag är mer samlade, närmre varandra. Respondenterna från Arbetsmarknadsförvaltningen har övervägande ett högre utslag på relations-axeln, men respondenterna från Sjöfartsverket har inte ett generellt högre utslag på resultat-axeln, utan är mer blygsamma på båda axlarna. Detta kan också ha att göra med respondenternas personlighet: om en är bekväm med att fylla i ”5” (högsta värdet) eller om en menar att ”4” är högt nog och inte vill överdriva. Därför är det inte bara exakt punkt, siffervärdet, på respondenternas markeringar i diagrammet som är intressanta, utan även hur de förhåller sig till en helt jämn fördelning mellan resultat och relation, i diagrammet symboliserat som en linje från origo till 9,9. Genom att se till denna relativa fördelning tar man bort effekter av eventuella konsekventa ”felvärderingar” genom att en respondent som sätter låga värden på resultat sannolikt även gör det på relation. Sett till relativ

fördelning enligt självskattningen får man en bild att projektledarna på Arbetsmarknadsförvaltningen placerar sig på ”relationssidan” (fyra stycken över strecket två under) och projektledarna på Sjöfartsverket på ”resultatsidan” (4 under och två på strecket).

Det vi kan utläsa om vi jämför de två matriserna är att respondenterna tenderar att vara mer tillspetsade vid en självskattning. Vi ser även tendenser att respondenter från Sjöfartsverket är mindre relationsinriktade enligt utfallet från fråge-formuläret. Självskattningen ger alltså att de agerar mer relationsinriktat.

Ser vi på respondenterna på Arbetsmarknadsförvaltningen så ser vi motsatt effekt: samtliga respondenter ökar sitt utslag på relationsaxeln, det vill säga att de är mer relationsinriktade än vad de utger sig för enligt självskattningen. Flera har fortfarande ett högt utslag på resultataxeln, men något mindre än enligt självskattningen. Överlag kan vi alltså säga att respondenterna tenderar överskatta den motsatta ledarskapsstilen än vad vi förutsatt är den naturliga ledarskapsstilen inom deras respektive verksamhetsområde. Dock ser vi att resultatet från frågeformuläret är mer samlat: skillnaden mellan respondenterna från de två organisationerna är inte så stor. Skillnaderna mellan projektledares ledarskapsstilar inom de två organisationerna är inte heller så stora sett till resultatet av frågeformulärets självskattning där respondenterna svarat utifrån sig själva, utan att ha en förförståelse för frågornas inriktning.

Att den medvetna självskattningen visar på större spridning visar att det är svårare att göra en uppskattning själv – hur mycket resultatinriktning är mycket? En alternativ orsak till att resultatet från frågeformuläret är mer samlat kan vara att eventuella skillnader jämnas/suddas ut genom att man undviker ytterlighets-värderingar enligt resonemanget tidigare att inte vilja över- eller underdriva. Dock borde resultatet enligt frågeformuläret vara balanserat, då om en respondent tenderar att underskatta sig själv, förmodligen underskattar sig själv på samtliga frågor: alltså på båda axlarna. Det är ändå svårt att helt fastslå vilket av resultaten som är mest överensstämmande med verkligheten, men ett resonemang om möjliga orsaker kan ändå föras.

6 Diskussion och slutsatser

6.1 Diskussion

Syftet med undersökningen var att bidra till ett svar på frågan vilka likheter och skillnader i projektledares ledarskapsstil, resultatinriktad respektive relationsinriktad, som finns mellan olika verksamhetsområden. Utifrån resultatet förs en diskussion om hur generell projektledarrollen egentligen är. Vi förväntade oss att finna stöd för vår stödjande forskningsfråga; tenderar projektledare inom det sociala verksamhetsområdet att agera mer relationsinriktat och projektledare inom tekniskt inriktat verksamhetsområde att agera mer resultatinriktat.

I undersökningen har vi dock inte hittat några stora skillnader i ledarskapsstil mellan de två olika organisationerna. Däremot ger de olika delarna av intervjuerna något olika bild av vilka likheter och skillnader som finns.

Utifrån samtalsintervjun uppkom inte några specifika skillnader som kan hänföras till verksamhetsområde. På ett par frågor går det att se skillnader mellan organisationerna som stödjer vårt förväntade resultat, men på flertalet frågor finns inga tydliga skillnader utan de olikheter som finns verkar snarare vara individuella än strukturellt mellan organisationerna. Det är tydligt att respondenterna anser att både resultat och relation är viktigt i sitt ledarskap, vilket också stöds av de ledarskapsteorier som vi utgått från; inriktningarna kompletterar varandra och beskriver olika aspekter av ledares beteende, de är inte motsatser.

Inte heller när projektledarna fick göra en självskattning av sin egen ledarskapsstil genom att markera var i Grid-modellen de ansåg befinna sig går det att se några skillnader mellan verksamhetsområdena. Självskattningen visar en relativt stor spridning på respondenternas svar och något mönster per organisation går inte att se.

Resultatet från frågeformuläret skiljer sig delvis från resultatet från självskattningen. Här kan vi se vissa mönster och skillnader mellan organisationerna. Respondenterna från Arbetsmarknadsförvaltningen har högre värden på relationsinriktning än de har på resultatinriktning, och respondenterna från Sjöfartsverket har högre värden på resultatinriktning än de har på relationsinriktning. Det finns också viss likhet för respondenterna inom respektive organisation. Frågeformuläret ger på så vis stöd för vår frågeställning.

Sammanfattningsvis har vi alltså två delar av intervjuerna som inte visar på några skillnader, utan mer likheter, mellan olika verksamhetsområden och en del som visar på en viss skillnad. Det är svårt att dra några exakta slutsatser vad dessa skillnader mellan undersökningens olika delar beror på men några möjliga alternativ finns.

Det kan finnas skillnader mellan tanke och handling, alltså att man tror och tycker att man är på ett visst sätt som kanske inte överensstämmer med verkligheten. Detta stöds av att respondenterna i självskattningen överlag skattar den motsatta stilen än vad vi förutsatt är den naturliga ledarskapsstilen inom deras respektive verksamhetsområde, högre jämfört med frågeformuläret. Projektledare på Sjöfartsverket skattar alltså sin relationsinriktning högre och projektledare på Arbetsmarknadsförvaltningen skattar sin resultatinriktning högre. Detta kan bero på att det på Sjöfartsverket finns en bild av att relation är viktigt, men när det

kommer till handlande så är det faktiskt resultat som skiner igenom och vice versa på Arbetsmarknadsförvaltningen. Det har alltså med självkännedom att göra. Frågeformuläret kan där komma närmare sanningen genom att respondenterna inte beskriver sig själva utan endast besvarar frågor kring hur de som ledare agerar och beter sig i olika situationer. Skillnaderna kan också bero på att respondenterna omedvetet försöker ge ”rätt svar” utifrån de förväntningar man anser finns på hur man ska agera som projektledare. Också här kan man förvänta sig att frågeformuläret kommer närmare verkligheten.

Hos respondenterna finns också en bild av att rollen som projektledare skiljer sig mellan olika verksamhetsområden. Tekniskt är mer detaljfokuserat och socialt är mer övergripande och där är rollen som ledare viktigare snarare än att fungera som expert. Respondenterna på Sjöfartsverket har mer fokus på verksamhetskunskapen medan flertalet på Arbetsmarknadsförvaltningen har större fokus på ledarskapet. En tänkbar orsak till denna skillnad kan vara att det faktiskt krävs olika mycket sakkunskap för att kunna fungera som projektledare inom de två verksamhetsområdena. Att projektledare inom Sjöfartverket behöver en större kunskap om varje steg i projektet, medan på Arbetsmarknadsförvaltningen behöver en kännedom om målgruppen, slutanvändarna, men att varje steg i utvecklingsprocessen inte kräver detaljkännedom. En annan tänkbar orsak till skillnaden kan vara normer och attityder och att man har olika uppfattning kring vad en projektledare förväntas kunna och göra, att det finns en viss självpålagd förförståelse vad som krävs som projektledare inom respektive område.

Detta för oss in på skillnader i förväntningar på projektledare inom de två organisationerna. Under samtalsintervjun trycker respondenterna på Arbetsmarknadsförvaltningen hårdare på leverans jämfört med Sjöfartsverket där de flesta respondenter svarar att relationerna är viktigast. Detta motsäger den bild som finns, som respondenterna bekräftar, att relation skulle vara mer framstående inom socialt verksamhetsområde. Här är det intressant att fundera på hur projektledarens roll ses inom de olika organisationerna utanför projektet – bedöms projektledarens insats enbart utifrån resultat på Arbetsmarknadsförvaltningen? Om projektet inte levererar så är det projektledaren som ensam får ta skulden, även om det är inom ett komplext område? Kan det vara så att det finns en större förståelse för utomliggande faktorer som projektledaren inte kan styra över på Sjöfartsverket?

En annan förklaring till detta ganska förvånande resultat är att respondenterna är präglade av den omgivning de har eller de projekt de jobbat i tidigare. Alltså att Arbetsmarknadsförvaltningens respondenter har en bild av att det inom det egna verksamhetsområdet finns ett för stort fokus på mjuka värden och relationer istället för resultat. Sjöfartsverkets respondenter å andra sidan kanske har jobbat med strikt resultatinriktade och hårda projekt och upptäckt de nackdelar som finns med detta och därför skattar relationer som viktigare.

På frågan om respondenterna trodde att de kunde arbeta som projektledare inom annat verksamhetsområde var några tvekande, medan andra var mer klara över att det skulle gå bra. Här är det alltså svaren i stor utsträckning personbundet och svaret baseras på erfarenhet samt även till viss del med urskillning vilka andra områden som är tänkbara, som respondenten känner sig nyfiken på eller trygg i sammanhanget. Det verkar som att det mest handlar om *att tro* att det är möjligt

att arbeta inom annat verksamhetsområde. En tro att som projektledare har du en roll som är applicerbar inom olika verksamhetsområden, att behärskar du rollen är den generell. Då det inte går att finna några större skillnader mellan respondenternas ledarskapsstilar så beror detta mycket på vad de har för bild av sig själva som projektledare – ser de sig som expert på sitt område, eller expert som projektledare generellt.

6.2 Slutsatser

I vår undersökning har vi svarat på forskningsfrågan *Vilka likheter och skillnader i ledarskapsstil finns mellan projektledare verksamma inom tekniskt och socialt verksamhetsområde?* Genom att ha analyserat resultat av frågeintervju samt självskattning av ledarskapsstil hos projektledare verksamma inom två olika verksamhetsområden ser vi att det finns likheter mellan respondenternas ledarskapsstil, där till exempel en övervägande andel respondenter svarar att ledarskap är viktigast i projektledarrollen och att metodik och verksamhetskunskap är mindre viktigt. Vi har också sett att en övervägande andel av respondenterna anser att relation är minst lika viktigt eller viktigare jämfört med resultat, då det krävs att projektteamet gemensamt arbetar mot projektets mål.

Skillnader som framkommit i vår undersökning är dels att respondenterna anser att olika verksamhetsområden kräver viss anpassning av ledarskapet, men också att skillnaderna är på individnivå snarare än organisationsnivå. Ytterligare en skillnad är resultatet från frågeformuläret där respondenterna från Sjöfartverket i högre utsträckning hamnar lägre på relationsaxeln än respondenterna från Arbetsmarknadsförvaltningen. Ser vi däremot på frågeintervjun så ger inte svaren på frågorna någon stor skillnad i svaren mellan organisationerna när relation ställs mot resultat. Skillnaden kan alltså ha uppkommit av att respondenterna svarat ”vanemässigt” i frågeformuläret.

Vad innebär detta då för projektledares möjligheter att leda projekt inom ett annat verksamhetsområde och hur ställer det sig till utbildning och certifiering av generella projektledare? Utifrån det resultat vi hittat i undersökningen finns det fler likheter än skillnader mellan projektledarnas ledarskapsstil, men att de i viss mån anpassar sig efter verksamhetsområdet. Givet att de får möjlighet att, åtminstone grundläggande, läsa in sig på ny verksamhetsspecifik kunskap och en ny metodik så är ledarskapet så pass generellt och likt att projektledaren kan arbeta inom olika verksamhetsområden (förutsatt att inga andra faktorer såsom projektens komplexitetsnivå eller typ av projekt ändras). Utbildning och certifiering av projektledare kan alltså utgöra en grund för projektledare inom olika verksamhetsområden, ledarskap och metodik går att överföra till områden där olika verksamhetskunskap krävs. Verksamhetskunskap kan läsas in efter behov.

Utifrån att ha svarat på forskningsfrågan *Vilka likheter och skillnader i ledarskapsstil finns mellan projektledare verksamma inom tekniskt och socialt verksamhetsområde?* kan vi alltså se att det finns belägg för den mer övergripande frågeställningen om den generella projektledaren finns. Från det faktum att ledarskapsstilarna inte skiljer sig nämnvärt åt mellan projektledare inom de undersökta verksamhetsområdena, kan vi på frågan svara ja, den generella projektledaren finns!

6.3 Begränsningar

För att få ett mer heltäckande svar på frågan om det finns skillnader i ledarskapsstilar mellan projekt inom olika verksamhetsområden finns det intresse av att studera fler områden och respondenter från fler organisationer.

Det finns ett flertal olika ledarskapsskolor och modeller för klassificering av ledarskapsstilar. I undersökningen har vi endast utgått från beteendeteorin då den bäst passade uppsatsens syfte genom sin uppdelning i resultat- och relationsinriktat beteende. Det är möjligt att andra ledarskapsmodeller hade gett andra svar på vilka likheter och skillnader som finns mellan projektledarna från de två organisationerna.

Endast projektledarens egen uppfattning om sin ledarskapsstil inkluderas i undersökningen. Det är alltså en självskattning vilket innebär att exempelvis projektmedarbetarnas uppfattning om projektledarens ledarskapsstil skulle kunna ge ett annat resultat av vilken ledarskapsstil projektledaren har.

Trots att maximal variation eftersträvats och att vi försökt minska risken för att andra faktorer än projektens verksamhetsområde påverkar projektledarnas ledarskapsstil går det dock inte att utesluta att faktorer såsom personliga attribut (ålder, kön, utbildning etc.) och andra yttre faktorer så som miljö och kontaktytor påverkar undersökningens resultat. Särskilt kan nämnas att på Sjöfartsverket har endast manliga respondenter intervjuats och på Arbetsmarknadsförvaltningen har alla utom en respondent utgjorts av kvinnor.

6.4 Fortsatt forskning

Förutom fortsatt forskning kring de områden som beror på de avgränsningar vi gjort och som återfinns under begränsningar har vi under undersökningen sett att det finns ytterligare en fråga som skulle vara av intresse att studera närmre. Flera av respondenterna angav att erfarenhet har påverkat dem och att deras ledarskapsstil gått allt mer åt relationsinriktning med ökande erfarenhet. Det vore intressant att se om detta är ett utbrett fenomen. Förslag till vidare forskning är alltså:

- Påverkar erfarenhet att ledarskapsstilen går allt mer åt relationsinriktning?

Referenslista

Abrahamsson, B. & Aarum Andersen, J. (2007*) Organisation – att beskriva och förstå organisationer*. Upplaga 4:2. Slovenien: Liber.

Azim, S. Gale, A. Lawlor-Wright, T. Kirkman, R. Khan, A & Lam, M. (2010) The importance of soft skills in complex projects, *International Journal of Managing Projects in Business*, 3, 387-401.

Blake, R.R & McCanse, A.A. (1998) *Grid-metoden: värderingar och ledarskap*. (2. uppl.) Malmö: Grid-metoden Sverige AB.

Blake, R.R & Mouton, J.S (1985) *The managerial Grid III* (New ed.) Houston: Gulf publ., Book Division.

Boundless (u.å. version 5) *Leadership Model: University of Ohio.* [Elektronisk]. Tillgänglig: https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/leadership-9/behavioral-approach-70/leadership-model-university-of-ohio-350-3483/ [2014-10-02]

Bowers, D.G & Seashore, S.E (1966) Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly* Vol. 11, No. 2 (Sep., 1966) pp. 238-263.

Briner, W. Hastings, C & Geddes, M. (1996) *Project Leadership*. 2nd ed. Surrey: Gower Publishing Ltd

Cooke-Davies, T J & Arzymanow, A. (2003) The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models, *International Journal of Project Management*, 21, 471-478.

Crawford, L. & Pollack, J. (2004) Hard and soft projects: a framework for analysis, *International Journal of Project Management*, 22, 645-653.

Dulewicz, V & Higgs, MJ (2003) *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles*. Henley Working Paper Series HWP 0311. Henley-on-Thames, UK: Henley Management College.

Esaiasson, P. Gilljam, M. Oscarsson, H & Wägnerud, L. (2007) *Metodpraktikan – konsten att studera samhälle, individ och marknad.* Vällingby: Norstedts juridik.

Halpin, A.W. (1957) *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus, Ohio: Fisher College of Business, The Ohio State University.

Jansson, T. & Ljung, L. (2012) *Projektledningsmetodik*. Uppl. 1:11. Lund: Studentlitteratur.

Jensen, C. Johansson, S & Löfström, M. (2007) *Projektledning i offentlig miljö.* Slovenien: Liber.

Jensen, M. & Persson, H-M. (2008) *Betydelsen av social kompetens för ett projektledarskap – en kvalitativ studie.* Magisteruppsats, Lunds universitet. Lund: Högskolan.

Katz, R. L. (1974) *Skills of an effective administrator*. Boston Massachusetts: Harvard Business Press.

Ljung, L. (2011) *Särdrag i projekt – utformning av ett ramverk för strukturerad projektanalys*. Karlstad: Karlstad University Studies 2011:50

Magne Holme, I. & Krohn Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur

Mumford, M. D, Zaccaro, S. J, Connelly, M. S. & Marks, M. A. (2000) Leadership skills: Conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 155-170.

Nilsson, N. (2012) *Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid.* Turkiet: Liber

Northouse, P. (2013) *Leadership : Theory and practice*. 6. ed. Thousand Oaks, Calif: SAGE

Pollack, J. (2007) The changing paradigm of project management, *International Journal of Project Management*, 25, 266-274.

Ricciardi, M.R. & Schaller, J. (2011) *Projektpsykologi: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Shenhar, A. (2001) One size does not fit all projects: exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47 (3), 394-414.

Shenhar, A & Dvir, D. (1996) Toward a typological theory of project management, *Research policy*, 25, 607-632.

Stogdill, R.M. (1963) *Manual for the leader behavior description questionnaire– Form XII An Experimental Revision*. Columbus, Ohio: Fisher College of Business, The Ohio State University.

Söderlund, J. (2005) *Projektledning och projektkompetens – perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber.

Söderlund, J. & Bredin, K. (2005) *Perspektiv på HRM: nya organisationsmöjligheter, nya utmaningar.* Malmö: Liber.

Turner, J.R & Müller, R. (2005) The project manager´s leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Institute*, 36 (1), 49-61.

Bilaga 1 Frågeundersökning

Nedan är en lista[4] med påståenden kring ledarskapsbeteenden. Läs påståendena noggrant och bestäm sedan, utifrån skalan nedan, i vilken omfattning det gäller för dig. Svara så sanningsenligt som möjligt för bästa resultat.

Aldrig		**Ibland**			**Alltid**
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

1. _____ I encourage my team to participate when it comes decision making time and I try to implement their ideas and suggestions.
2. _____ Nothing is more important than accomplishing a goal or task.
3. _____ I closely monitor the schedule to ensure a task or project will be completed in time.
4. _____ I enjoy coaching people on new tasks and procedures.
5. _____ The more challenging a task is, the more I enjoy it.
6. _____ I encourage my employees to be creative about their job.
7. _____ When seeing a complex task through to completion, I ensure that every detail is accounted for.
8. _____ I find it easy to carry out several complicated tasks at the same time.
9. _____ I enjoy reading articles, books, and journals about management, learning, leadership, and psychology; and then putting what I have read into action.
10. _____ When correcting mistakes, I do not worry about jeopardizing relationships.
11. _____ I manage my time very efficiently.
12. _____ I enjoy explaining the intricacies and details of a complex task or project to my employees.
13. _____ Breaking large projects into small manageable tasks is second nature to me.
14. _____ Nothing is more important than building a great team.
15. _____ I enjoy analyzing problems.
16. _____ I honor other people's boundaries.
17. _____ Counseling and coaching my employees to improve their performance is second nature to me.
18. _____ I enjoy reading articles, books, and trade journals about my profession; and then implementing the new procedures I have learned.

[4] Källa: Clark, D.R. (2013). Leadership Matrix Survey. http://www.nwlink.com/~donclark/leader/matrix.html [2014-11-02] Återgiven med tillstånd.

Poängsättning

Svaren från självskattningen förs över till kolumnerna enligt nedan för poängsättning av relationsinriktning- och resultatinriktning.

Relationsinriktning	Resultatinriktning
Fråga	Fråga
1._____	2._____
4._____	3._____
6._____	5._____
9._____	7._____
10._____	8._____
12._____	11._____
14._____	13._____
16._____	15._____
17._____	18._____
Summa _____	Summa _____
X 0.2 = _____	X 0.2 _____
Multiplicera totalen med 0,2 för att få resultat på relationsinriktning, (y-axeln)	Multiplicera totalen med 0,2 för att få resultat på resultatinriktning, (x-axeln)

Bilaga 2 Samtalsintervju

1. Vad har du för utbildningsbakgrund?

Förtydligande: Högre utbildning

2. Hur länge har du arbetat som projektledare?

Förtydligande: Som projektledare eller delprojektledare i någon form.

3. Har du arbetat som projektledare i projekt inom annat verksamhetsområde än nuvarande?

Förtydligande: med verksamhetområde menar vi till exempel det sociala området, trafik & teknik eller medicin.

4. Vad är specifikt för projekt inom ditt verksamhetsområde och tror du att det påverkar detta ditt ledarskap i projektet?

Förtydligande: Om du jämför med projekt inom andra områden, finns det aspekter som är mer framträdande i ditt - eller som kanske saknas? Gör dessa att du till exempel ägnar mycket tid åt något särskilt eller måste anpassa ditt ledarskap?

5. Tror du att du skulle kunna arbeta som projektledare i ett projekt inom annat verksamhetsområde?

Förtydligande: med verksamhetområde menar vi till exempel det sociala området, trafik & teknik eller medicin. Skulle du kunna byta område ”på en gång” utan omfattande utbildning? Om vi tänker oss att du får läsa in dig på grundläggande information och verksamhetskunskap inom det nya området.

6. Vilka sysslor lägger du mest tid på i projektet?

Förtydligande: Till exempel arbete med mallar och rutiner, arbete med platsbesök eller möten med arbetsgruppen?

7. Vilka förutsättningar är viktiga för att arbetet i projektet ska flyta på?

Förtydligande: Det kan vara aspekter som att ha tillgång till resurser, få information från något håll, tydliga mål, samverkan med andra parter eller tid att lägga på rapportering.

8. Största utmaningen med att arbeta som projektledare?

Förtydligande: Kan vara att hålla budget eller tidplan, omöjliga krav, dålig förståelse i organisationen, få resurser från linjen, få projektgruppen att drar åt samma håll, se till att alla gör sina uppgifter eller att undvika konflikter i gruppen.

9. Enligt dig, hur viktigt är ledarskapet jämfört med metodikkunskap och verksamhetsförankring när du leder ett projekt?

Förtydligande: De kompetenser som krävs av projektledare kan delas in i dessa tre områden. Metodikkunskap omfattar principer och tekniker för att planera, genomföra och avsluta projekt exempelvis tidsschema, budget, uppföljning och beslutsfattande. Verksamhetsförankring omfattar kunskap om projektets ämne/inriktning och verksamheten/organisationen det bedrivs inom.

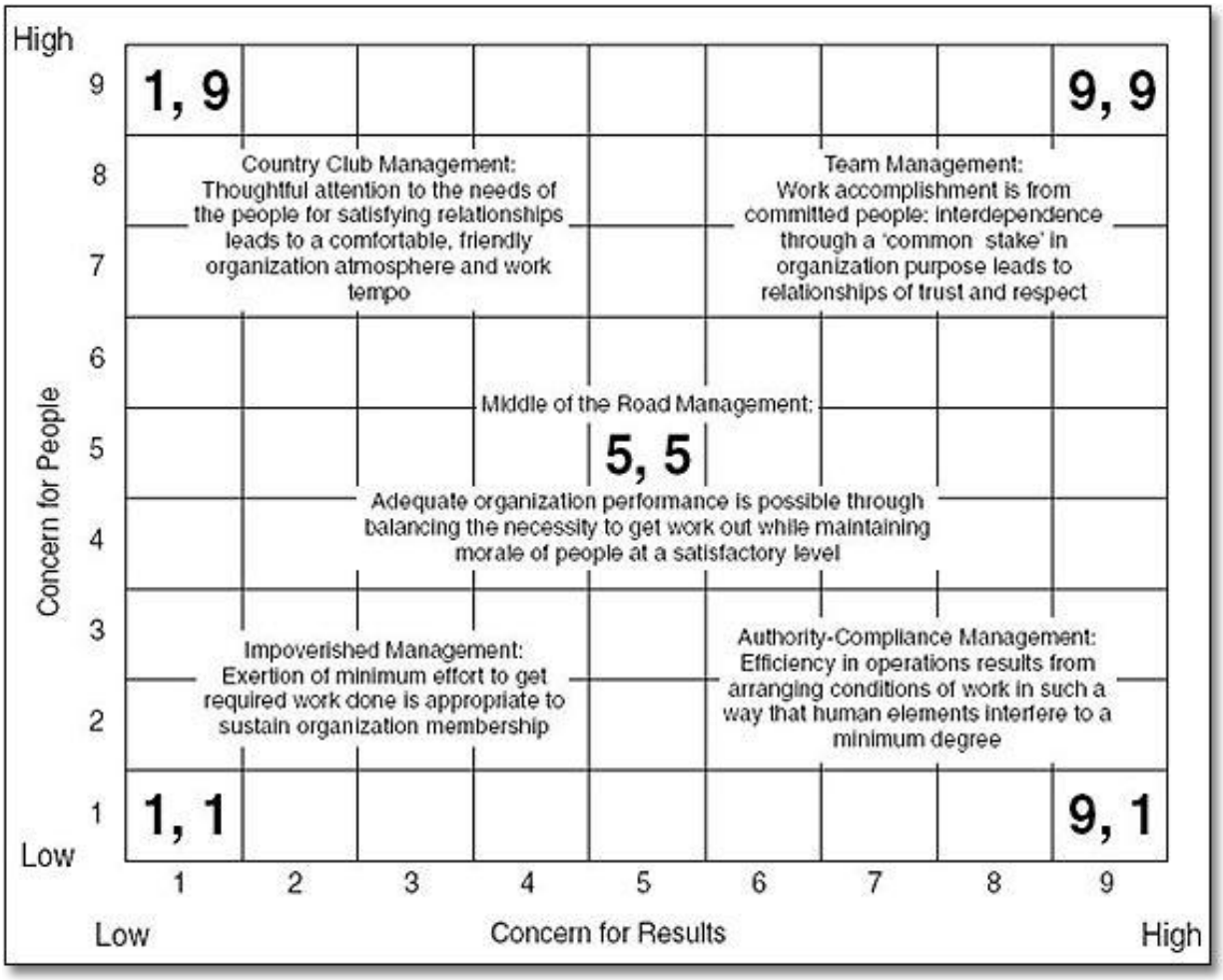
10. Vad tycker du är viktigt för en projektledare inom din verksamhetsinriktning: ett fokus på struktur (dvs. rutiner, leveranser, milstolpar) eller på relationer (dvs. kommunikation, teambuilding, samarbete) mellan projektets medarbetare och intressenter?

Förtydligande: Om bägge är viktiga förklara varför och försök göra en skattning av vad som är viktigast

11. Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?

Förtydligande: Hur agerar du som ledare, vad gör du? Vad anser du utmärker ditt ledarskap.

12. Hur skulle du placera din ledarstil i rutnätet nedan utifrån en självskattning av ditt beteende som ledare?



The Leadership Grid© (från Blake, R. och McCanse, A. Leadership Dilemmas-Grid Solutions)
Återgiven med tillstånd

Förklaring till Leadership Grid och dess Grid-stilar

Den horisontella axeln representerar *inriktning på resultat* eller produktion eller prestation. Den vertikala axeln *anger inriktning på relationer* eller människor. 1 är mycket låg inriktning och 9 är mycket hög inriktning. Dessa inriktningar kan kombineras med varandra på flera olika sätt men 5 olika inriktningar, eller Grid-stilar, visas i figuren och beskrivs[5] nedan. Placering av ledarstil i Grid-modellen avser *dominerande ledarskapsstil*, alltså den stil som används mest under en längre tid. I komplement till detta kan en eller flera *stödstilar* komma fram beroende på situationen, exempelvis stressnivå eller som reaktion på annan persons stil.

1,9 Country Club Management – Gemytledarskap
Uppmärksamheten ägnas åt människors behov av bra relationer vilket ger en vänlig atmosfär och behagligt arbetstempo.

Beskrivande ord:
Människor är viktiga
Kan inte säga nej
Harmoni, ogillar motsättningar
Medkännande
Ger efter
Håller inne negativt

9,9 Team Mangement – Teamledarskap
Resultatet kommer av besjälade människor; ömsesidigt beroende genom delaktighet i mål leder till relationer präglade av förtroende och respekt.

Beskrivande ord:
Främjar samarbete
Ansvarskänsla för sig själv och sitt team
Visionärt ledarskap, utmanande mål
Höga krav
Har tydliga förväntningar
För upp frågor till ytan

[5] Översättning av stilarna kommer från Grid-metoden – Värderingar och ledarskap, svensk översättning och bearbetning av Leadership Dilemmas, Grid Solutions

5,5 Middle of the road Management – Kompromissledarskap
Tillräckliga prestationer fås genom att man balanserar arbetskraven med människors behov av goda relationer.

Beskrivande ord:
Anpassar sig efter gruppen
Välbeprövat
Resonabel
Kompromiss
Sitter på två stolar
Stick inte ut hakan

1,1 Impoverished Management - Uppgivet ledarskap
Minsta möjliga ansträngning för att få erfordrat arbete utfört räcker för att få stanna i organisationen

Beskrivande ord:
Lägger sig inte i
Oengagerad
Strutsmetod
Abdikerar ansvar
Följer inte upp
Oengagerad

9,1 Authority-Compliance Management – Lydnadsledarskap
Effektivitet och resultat bygger på att ordna arbetet så att mänskliga faktorer stör så lite som möjligt.

Beskrivande ord:
Resultatinriktad
Vinna eller försvinna
Beslut är slutgiltiga
Envis
Kör hårt
Otålig

Bilaga 3 Förfrågan till presumtiva respondenter

Hej!

Vi läser sista terminen på Magisterprogrammet i projektledning vid Karlstad Universitet. Som en del i vår utbildning skriver vi nu en uppsats med fokus på ledarskap inom området projektledning.
Vi kommer att jämföra ledarskap i projekt inom våra respektive organisationer och vänder oss därför till personer som har varit projektledare för ett utvecklingsprojekt någon gång under de senaste två åren på Sjöfartverket och Arbetsmarknadsförvaltningen (Stockholms stad).

Med anledning av detta undrar vi om vi skulle kunna få intervjua dig?

Intervjun beräknas ta ca 1 timme och innefattar dels en självskattning av din ledarskapsstil samt kompletterande frågor kring ledarskap i projekt.

Alla uppgifter hanteras anonymt.
Du får så klart ta del av resultatet i den färdiga uppsatsen.

Vad får du ut av det hela?
Efter att samtliga intervjuer är genomförda kommer vi att skicka ut information kring den genomförda självskattningen. Resultatet kan vara en insikt i vad du har för tendens när det kommer till leda projekt och kan användas för att bli en effektivare ledare. Vi kommer också att analysera ledarskapsstilar på organisationsnivå vilket kan vara nyttig information för organisationens projektstyrning.
Vi bjuder givetvis även på fika!

Vi skulle bli jättetacksamma om du ville ställa upp!

Med Vänliga Hälsningar
Annika Rosbring och Björn Andreasson