

Projektledarskap och projektgruppsklimat

Ett framgångsrikt projekt av större omfattning utmärks av en rad förhållanden. Tydliga mål, resurser i form av tid, ekonomi och kompetens i relation till uppgiften och en organisation med definierade roller för olika medverkande är av stor betydelse för att projektet skall nå förväntat resultat. Projektledarens och projektgruppens arbetsätt är av avgörande betydelse för att projektet skall bli lyckat och nå målen.

Projektledarskap

Projektledaren är en av de viktigaste faktorerna för att projektet skall bli framgångsrikt. Projektledaren har en nyckelroll i projektet genom att både vara sammanhållande för arbetet inom projektet och vara projektets representant utåt mot beställare och andra intressenter som är beroende av projektets slutresultat. Projektledarens roll varierar i hög grad beroende på av projektets karaktär. Men oavsett typ av projektet så är projektledaren spindeln i nätet som påverkar om projektet skall nå de uppsatta målen eller misslyckas i sitt uppdrag.

En del i uppdraget som projektledare är att leda projektgruppen i det arbete som den utför. I detta ingår att planera arbetet i samarbete med projektgruppen och att göra avstämningar av genomförda aktiviteter i förhållande till planering och uppsatta delmål. Projektgruppen kan bestå av medlemmar som arbetar heltid i projektet och/eller medlemmar som delar sin tid i projektet med andra arbetsuppgifter vilket ställer speciella krav på samordning av projektarbetet. En viktig uppgift är att utveckla gruppen så att den karaktäriseras av laganda, att alla medlemmar hittar sina roller och att alla samverkar för att uppnå projektmålen. Ett projekts natur är att ta fram något nytt i större eller mindre omfattning. Därför krävs att projektledaren skapar ett klimat i gruppen som i större eller mindre grad präglas av kreativitet och idégenerering.

Personliga egenskaper hos framgångsrika projektledare

I litteratur som beskriver projektledares egenskaper finns det en lång rad med egenskaper som förknippas med framgångsrikt ledarskap av projekt. Egenskaper som redovisas är t ex: organisator, målinriktad, pådrivande, visionär, lyssnare, stödjande, ger feedback, skapar gruppsammanhållning och delaktighet, flexibel, kreativ, etc. Ofta blir en sådan lista så omfattande, utan att vara fullständig, att det blir svårt att avgöra vilka personer som uppfyller dessa krav. Om det ens är möjligt för en person att motsvara listans krav.

Delvis beror de många och ofta oförenliga kraven på en bra projektledare att projektens karaktär är mycket olika. Arbetet för t ex produktutveckling, husbyggnad och organisationsutveckling drivs ofta i projektform men skiljer sig åt i många avseenden. Ett projekts uppdrag kan ibland kräva en hög grad av kreativ problemlösning, men i andra fall vara av mer förvaltande karaktär med uppgifter av mer rutinartad karaktär. Olika projekt ställer därför olika krav på projektledarens egenskaper och det är därför svårt att ta fram generella egenskaper för projektledare.

Förvånansvärt nog så saknas det också i stor utsträckning forskning om vad som karaktäriserar framgångsrika projektledare även för avgränsade typer av projekt. Forskning som genomförts har varit av beskrivande karaktär och inriktade på egenskaper som personer med lång erfarenhet av projekt angett som karaktäristiska för framgångsrika projektledare. Det saknas forskning som sökt efter samband mellan projektledarens personliga egenskaper och att projektet framgångsrikt har uppnått sina mål.

Generellt kan önskvärda egenskaper hos projektledare relateras till något av följande tre uppgiftsområden. Betydelsen av dessa områden varierar beroende på projektets karaktär.

- Förmåga att leda en projektgrupp och att samverka med andra, internt och externt.
- Planeringsförmåga och förmåga att driva projektet mot målen.
- Kreativitet, nytänkande och problemlösning.

Ett instrument för att bedöma projektledares egenskaper

Det finns behov av verktyg för att på ett systematiskt sätt kunna bedöma personliga egenskaper hos projektledare. För detta ändamål har Sveroli utvecklat ett enkätinstrument - PLS-enkäten. Instrumentets syfte är att bedöma en projektledares starka och svaga sidor. Bedömningen är ett hjälpmedel för att se en projektledares utvecklingspotential som ledare.

Ett annat syfte med instrumentet är att kunna undersöka vilka egenskaper som är betydelsefulla i olika typer av projekt. Med ökad kunskap inom detta område ökar förutsättningar för att välja rätt projektledare för ett projekt.

Instrumentet bygger på vad som i litteraturen beskrivs som viktiga personliga egenskaper för projektledare. Ett antal egenskaper som olika undersökningar har indikerat som betydelsefulla för en framgångsrik projektledare har valts ut för att ingå i instrumentet. De valda egenskaperna är generella faktorer som anses väsentliga för att leda olika typer av projekt.

Instrumentets innehåll

Instrumentet består av ett antal enkätfrågor som mäter nio olika faktorer. Varje faktor mäts som medelvärdet av flera enkätfrågor. De faktorer som ingår i instrumentet är, målfokusering, auktoritet, informatör, lyssnare, teambyggare, kreativitet, stresstålighet, punktlighet, och representativitet.

Instrumentet har testats i två större undersökningar där de ingående enkätfrågorna har validerats. Dessa undersökningar har genomförts med projektledare som varit ledare för projekt som utvecklat nya produkter. Instrumentet har i dessa undersökningar utvärderats och utvecklas så att det har erhållit goda psykometriska egenskaper. Bedömningar har också gjorts som visar att framgångsrika projektledare har högre värden i instrumentets faktorer än de som är mindre erfarna och effektiva.

Genom de genomförda utvärderingarna har referensvärden för ingående faktorer erhållits. Vid användning av instrumentet kan en projektledares värden jämföras med referensgruppen och därigenom kan resultatet visa på inom vilka områden som projektledaren bör utveckla sina ledaregenskaper.

Erfarenheterna från användning av instrumentet visar att det ger värdefulla resultat som kan vara ett underlag för en projektledare att utveckla sitt arbetssätt och sitt ledarskap. Instrumentet ger värdefull feedback till projektledare som leder olika typer av projekt.

Resultatdiagram

Resultatet från en undersökning redovisas i ett spindeldiagram för varje projektledare.

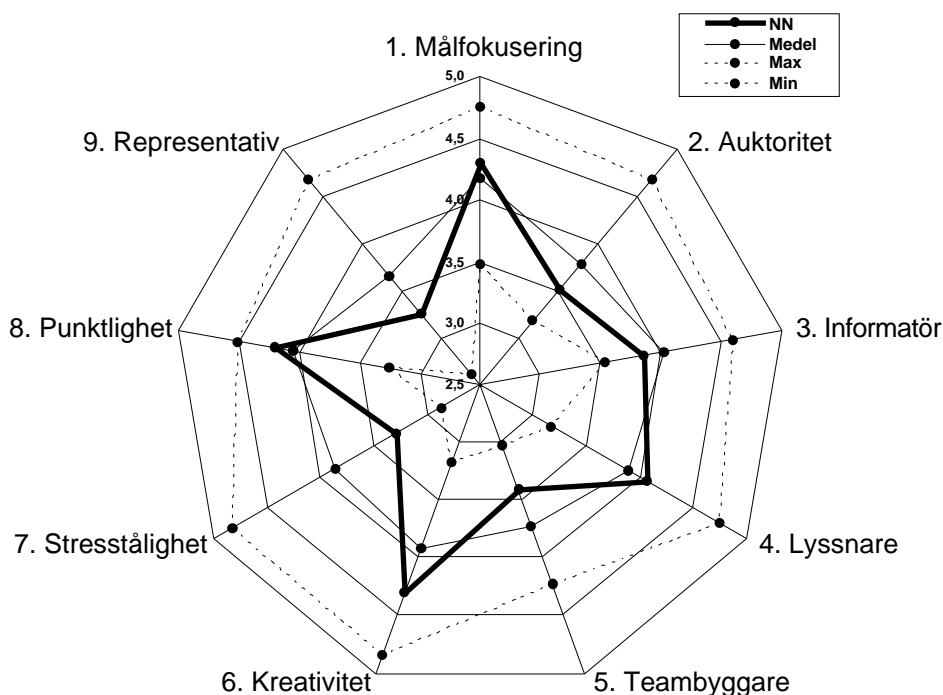


Fig. 1. Diagram för redovisning av projektledaregenskaper.

Diagrammet redovisar projektledarens värden i de olika faktorerna samt max, min och medelvärde för referensgruppen. Genom jämförelse med referensgruppens värden erhålls information inom vilka områden som projektledaren bör utvecklas för att bli en mer komplett ledare. I en redovisning ingår också kommentarer av resultaten för varje projektledare.

En mätning kan genomföras som inledande delen i utvecklingsaktiviteter för projektledare. Det kan också vara en av utgångspunkter inför utvecklingssamtal. Mätning kan också genomföras när helst en projektledare önskar information om hur andra uppfattar honom som ledare. Projektledarebedömning kan också genomföras som uppföljning efter att projektledare har deltagit i utvecklingsaktiviteter. En bedömning varje år av projektledarna inom en organisation ger möjlighet att bedöma hur kompetens för gruppen som helhet utvecklas över tid.

Att genomföra projektledarbedömning

Projektledarbedömningar genomförs genom att personer som känner ledarens sätt att verka i sin ledarroll besvarar instrumentet som består av en webbenkät. Personer som är lämpliga att delta i bedömningen är medlemmar i projektgruppen, chefer och kolleger, men också andra personer som har god kännedom om projektledarens arbets sätt, t ex beställare eller andra intressenter i projektet. Resultatet behandlas konfidentiellt enligt Sverolis etiska principer och disponeras av projektledaren och projektledarens närmaste chef. För att erhålla tillförlitliga resultat och sekretess för enskilda deltagare bör minst 7 personer besvara enkäten.

Projektgruppsklimat

Ett bra projektteam ger förutsättningar för framgångsrika projekt. Laganda, effektiva informationsvägar, rätt kompetens för uppgiften är några exempel på faktorer som kännetecknar en effektiv projektgrupp. En grupp med laganda kan på ett effektivt sätt förverkliga projektets mål. Att skapa bra laganda kräver ett systematiskt arbete med att utveckla gruppens klimat. En analys av gruppklimatet är ett användbart hjälpmedel som visar på vad som behöver utvecklas i gruppens arbetssätt.

I ett forskningsprojekt har vi undersökt gruppklimate och vilka faktorer som är betydelsefulla för framgångsrikt projektarbete. Exempel på faktorer som ingår i en gruppklimateanalys är: laganda, målförankring, problemlösning, samverkan, information, beslutsfattande, engagemang, utveckling av arbetssätt och medlemmarnas yrkesmässiga utveckling.

Tillämpning

Gruppklimateanalyser kan utföras på projektgrupper inom alla områden och branscher.

En gruppklimateanalys kan genomföras när som helst under projektiden. Om en analys görs en kort tid efter att en projektgrupp har bildats finns förutsättningar att tidigt klarlägga områden som behöver utvecklas för att skapa ett effektivt team. Andra tillfällen då det är lämpligt att genomföra en gruppklimateanalys är när ett projekt går över i en ny fas eller när en grupp fått ny sammansättning eller ny projektledare. Om en projektgrupp kör fast eller kommer i svårigheter kan en gruppklimateanalys ge uppslag hur man skall komma vidare.

En gruppklimateanalys kan med fördel utföras samtidigt med en projektledarbedömning. Genom att jämföra starka och svaga sidor hos projektledaren med starka och svaga sidor i gruppens arbetsklimate skapas underlag för utveckling av projektarbetet som inte kan fås om endast en av analyserna genomförs. Genom att genomföra båda analyserna samtidigt så medverkar detta till att gruppmedlemmarna blir mer motiverade att besvara enkäten då de kommer att få något tillbaka för att de deltagit.

Redovisning av gruppklimateanalys

Resultaten från gruppklimateanalysen redovisas i ett spindeldiagram med samma utformning som används för redovisning av projektledaregenskaper. I diagrammet visas den undersökta gruppens värden i förhållande till värden från vår referensdatabas.

Genomförande

Gruppklimateanalysen genomförs genom att deltagarna besvarar en webbenkät. Enkäten besvaras av projektets medlemmar inklusive projektledaren. Resultaten behandlas konfidentiellt och disponeras av projektgruppen och projektledaren. För att erhålla tillförlitliga resultat och sekretess för enskilda deltagare bör minst 7 personer besvara enkäten.

Projektledarbedömning och gruppklimateanalys genomförs av:

SVEROLI AB

E-post: info@sveroli.se. **Tfn.** 0176-173 65
Postadress: Blåbärsvägen 13, 761 63 Norrtälje