

Projekt - Organisation

Modul 2025 - 5.2 Organisation

Projektledaren

...ska kunna massa saker.

BYGGKUNSKAP Projektledaren - Kulturarbetaren

Projektkultur är de värderingar, normer, beteenden och arbetssätt som präglar hur ett projekt genomförs inom en organisation. ([ChatGPT](#))

Det handlar om hur projektmedlemmar **interagerar**, **kommunicerar** och **samarbetar**, samt hur beslut fattas och problem löses.

Projektkulturen **påverkar projektets framgång** genom att skapa en miljö där teamet kan arbeta effektivt och målmedvetet. På så vis kan en dålig/toxisk kultur förstöra ett projekt inifrån och ut.

Erfarenheten säger att kulturen skapas och upprätthålls av styrgrupp/projektägare/projektledare. Uppifrån och ner.

- **Definiera värderingar och normer:**

Tydliggör vilka värderingar och normer som ska gälla i projektet. Dessa bör spegla organisationens övergripande värderingar men kan anpassas för att passa projektets specifika behov.

- **Skapa tydlig kommunikation:**

Etablera klara kommunikationskanaler och uppmuntra öppenhet och ärlighet. Regelbunden och transparent kommunikation hjälper till att bygga förtroende inom teamet.

- **Bygga ett starkt team:**

Uppmuntra samarbete och teambyggande aktiviteter. En stark teamkänsla kan leda till bättre samarbete och högre motivation bland medlemmarna.

- **Ledarskap:**

Projektledaren spelar en central roll i att forma och upprätthålla projektkulturen. Ett inkluderande och stödjande ledarskap främjar en positiv kultur.

- **Feedback och lärande:**

Skapa en miljö där feedback är välkommet och används som ett verktyg för förbättring. Uppmuntra kontinuerligt lärande och anpassning.

BYGGKUNSKAP Projektledaren - Feedback¹ (en trappa till) [ChatGPT](#)

Projektledaren ska ju just leda projektmedlemmarna, det liknar i vissa delar ett förhållande som det mellan **chef/medarbetare** eller **överordnad/underordnad**. Där krävs bland annat en viss lyhördhet och förmåga att få medarbetaren att känna (eller få) **förtroende och tillit** till PL och till organisationen.

Det kan också handla om att framföra något som inte är så välkommet för mottagaren.

Feedbacktrappan är en modell som används för att förstå och hantera hur människor reagerar på feedback. Den beskriver olika steg som individer kan gå igenom när de tar emot feedback, speciellt om feedbacken upplevs som negativ eller kritisk.

Här är de vanligaste stegen i feedbacktrappan:

- **Förneka:** Personen förnekar att feedbacken är relevant eller korrekt. Man kan exempelvis säga "Det där stämmer inte" eller "Du har fel".
- **Försvara:** Istället för att ta till sig feedbacken börjar personen försvara sig själv eller sitt beteende. Detta kan innebära att man hittar ursäkter eller förklaringar till sitt beteende.
- **Förklara:** I detta steg försöker personen förklara varför saker är som de är, ofta utan att riktigt ta till sig feedbacken. Det är en slags rationalisering.
- **Acceptera:** Personen börjar acceptera att feedbacken kan vara giltig och att det kan finnas sanning i vad som sägs.
- **Insikt:** Personen inser hur feedbacken kan vara värdefull och börjar reflektera över sitt beteende eller sina handlingar.
- **Förändra:** I det sista steget tar personen konkret action baserat på feedbacken och börjar göra förändringar för att förbättra sig själv eller sitt arbete.

Positiv förstärkning är en metod inom beteendepsykologi som innebär att belöna ett önskat beteende för att öka sannolikheten att det beteendet upprepas i framtiden.

Genom att tillföra något positivt, som beröm, en gåva eller en annan form av belöning, **förstärker man det beteende man vill uppmuntra.**

Det är ett sätt att uppmuntra och stödja önskade handlingar eller attityder i människors lärande och utveckling.

Motsatsen till positiv förstärkning är då **negativ förstärkning.**

Negativ förstärkning innebär att ett oönskat beteende minskas eller försvinner genom att ta bort något obehagligt eller negativt när det önskade beteendet inträffar.

Det handlar alltså om att **öka ett önskat beteende genom att undvika eller eliminera något som är obehagligt/dåligt/olönsamt.**

Det är viktigt att notera att negativ förstärkning inte är detsamma som bestraffning. Bestraffning syftar till att minska ett oönskat beteende genom att tillföra något obehagligt eller ta bort något positivt.

BYGGKUNSKAP Projektledaren - Feedback³ ...eller neutralt och respektfullt

Om **projektkulturen** är god och projektledaren är **autentisk** i det, så kommer feedbacken av ett **gott hjärta**.

Den syftar då till att skapa en öppen och empatisk dialog där de inblandade känner sig hörda och förstådda, utan att någon känner sig dömd eller kritiserad.

Det finns en del **fallgropar** att ramla i.

Den som ger feedback bör **undvika** att vara vag, ge personlig kritik, ge feedback offentligt, ge feedback i affekt, endast ge negativ feedback, vara dömande, bara peka ut problem utan att erbjuda lösningar, ignorera kontexten.

...jag ser att...

betenden

...jag känner att...

känslor

...för att det påverkar...

konsekvenser

...vad är dina tankar...?

dialog

...istället vill jag att ...

konstruktiv lösning

Susan Wheelan och Paul Hersey är båda framstående forskare inom ledarskap och grupputveckling, och deras teorier erbjuder olika perspektiv på ledarstilar, särskilt inom projektledning.

Bägge fokuserar på anpassning av ledarskapsstilar beroende på situation och gruppdynamik. Wheelan lägger vikt vid gruppens utvecklingsstadium och hur ledarskapet bör förändras för att möta gruppens behov i varje fas. Hersey, å andra sidan, betonar individernas kompetens och beredskap som nyckelfaktorer för att välja rätt ledarstil.

Wheelan fokuserar på hur grupper utvecklas över tid. Hennes modell beskriver fyra huvudfaser:

- **Beroende och inklusion:** I denna initiala fas är gruppmedlemmar beroende av ledaren för vägledning och riktning. Ledarstilen här är ofta auktoritär eller styrande, där ledaren ger tydliga instruktioner och sätter strukturer.
- **Kontraktrakt och konflikt:** Här börjar gruppmedlemmar att ifrågasätta ledaren och varandra, vilket kan leda till konflikter. Ledarstilen kan behöva vara mer faciliterande och stödjande, för att hantera konflikter och uppmuntra öppen kommunikation.
- **Tillit och struktur:** Gruppen börjar fungera mer smidigt och effektivt. Ledaren kan övergå till en mer delegerande stil, eftersom gruppmedlemmarna nu är mer självständiga och ansvariga.
- **Arbete och produktivitet:** I denna fas är gruppen fullt funktionsduglig och fokuserar på att uppnå sina mål. Ledaren kan ha en mer coachande eller stödjande roll, där fokus ligger på att upprätthålla motivation och hög prestation.

Wheelans modell betonar att ledarstilar bör anpassas efter gruppens utvecklingsfas för att effektivt kunna hantera dynamiken och maximera gruppens potential.

Paul Herseys modell föreslår att effektivt ledarskap är situationsberoende och att ledare bör anpassa sin stil baserat på gruppmedlemmarnas beredskap och kompetensnivå. Modellen identifierar fyra ledarstilar:

- **Instruerande:** Hög uppgift, låg relation. Används när medarbetarna har låg kompetens och behöver tydliga instruktioner och nära övervakning. Ledaren tar en mer styrande och direktiv roll.
- **Tränande:** Hög uppgift, hög relation. Används när medarbetarna är villiga men saknar kompetens. Ledaren ger fortfarande riktning, men med större fokus på stöd och övertalning.
- **Deltagande:** Låg uppgift, hög relation. Används när medarbetarna är kompetenta men saknar engagemang. Ledaren involverar medarbetarna i beslutsfattandet och fokuserar på att bygga relationer och öka motivationen.
- **Delegerande:** Låg uppgift, låg relation. Används när medarbetarna är både kompetenta och motiverade. Ledaren delegerar ansvar och litar på att medarbetarna själva hanterar uppgifterna.

Hersey betonar att ledarstilen bör anpassas inte bara efter uppgiftens krav, utan också efter medarbetarnas utvecklingsnivå och behov.

Likheter

- **Samarbete:** Alla tre typerna kräver samarbete mellan individer för att uppnå gemensamma mål eller intressen.
- **Kommunikation:** Effektiv kommunikation är central för att alla medlemmar ska kunna förstå sina roller, dela information och koordinera sina insatser.
- **Mål:** Oavsett om det är formellt eller informellt har grupper, team och nätverk vanligtvis något gemensamt mål eller syfte som binder dem samman.

Skillnader - Grupper

- **Definition:** En grupp består av individer som samlas för ett specifikt syfte eller för att arbeta med en gemensam uppgift. Grupper är ofta mer löst sammansatta jämfört med team.
- **Struktur:** Strukturen är ofta mindre formell och kan variera. Grupper kan ha en ledare, men det är inte alltid nödvändigt.
- **Ansvar:** Medlemmar i en grupp har ofta individuella ansvarsområden och arbetar självständigt, även om de kan rådfråga varandra och samarbeta vid behov.

Skillnader - Team

- **Definition:** Ett team är en mer strukturerad form av grupp, där medlemmarna är beroende av varandra för att nå ett gemensamt mål. Team är ofta sammansatta för att lösa specifika problem eller projekt.
- **Struktur:** Team har en tydligare struktur med definierade roller och ansvar. Ledarskap är vanligtvis mer uttalat och kan vara formellt.
- **Ansvar:** Ansvar och uppgifter är mer interrelaterade. Teammedlemmar arbetar tillsammans och är beroende av varandras insatser för att nå framgång.

Skillnader - Nätverk

- **Definition:** Nätverk kan vara en lösare sammanslutning av individer/grupper som har gemensamma intressen eller mål. Nätverk är ofta mer informella och kan sträcka sig över organisationsgränser.
- **Struktur:** Det finns ofta ingen formell struktur eller ledarskap, och medlemmarna interagerar beroende på behov och intressen. Nätverk kan vara interna (inom en organisation) eller externa (mellan olika organisationer).
- **Ansvar:** Ansvar och åtaganden är ofta individuella och självstyrande. Medlemmar bidrar med sina kunskaper och resurser vid behov, men det finns ingen kollektiv ansvarsskyldighet på samma sätt som i ett team.

FIRO, som står för *Fundamental Interpersonal Relations Orientation*, är en teori som utvecklades av den amerikanske psykologen Will Schutz på 1950-talet.

Teorin beskriver hur interpersonella relationer och dynamik utvecklas i grupper och hur dessa relationer påverkar gruppens effektivitet och prestation.

FIRO-modellen fokuserar på tre huvudsakliga behov som individer har i en gruppkontext:

Tillhörighet (Inclusion):

Behovet av att bli accepterad och känna sig som en del av gruppen.

Kontroll (Control):

Behovet av att påverka och ha inflytande över gruppen och dess beslut.

Öppenhet (Openness):

Behovet av nära och personliga relationer med andra gruppmedlemmar.

Paul Herseys modell, baserad på gruppmedlemmarnas beredskap och kompetensnivå, identifierar fyra ledarstilar:

1. Instruerande
2. Tränande
3. Deltagande
4. Delegerande

Wheelan modell beskriver också fyra delar:

1. Beroende och inklusion
2. Kontrakontrakt och konflikt
3. Tillit och struktur
4. Arbete och produktivitet

