

**Urvalskriterier för projektledare och projektgrupp
(HS-IDA-EA-98-304)**

Sebastian Forseland (a95sebfo@ida.his.se)

*Institutionen för datavetenskap
Högskolan i Skövde, Box 408
S-54128 Skövde, SWEDEN*

Examensarbete på det systemvetenskapliga programmet under
vårterminen 1998.

Handledare: Anders Ydreemark

Urvalskriterier för projektledare och projektgrupp

Examensrapport inlämnad av Sebastian Forseland till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för Datavetenskap.

1998-09-19

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är mitt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: _____

Urvalskriterier för projektledare och projektgrupp

Sebastian Forseland (a95sebfo@ida.his.se)

Key words: Projectleader, Projectgroup, Competence, Roles,

Abstract

How should we select member to the projectgroup, and who would be the proper projectleader for the project? These questions has been highlighted since project has been a very popular form of working in many businessareas. In this paper I will give an account of the criteria for the selection of projectmember and the projectleader, and describe the projectleaders different tasks in projectwork. I will make a comparison between different literature in projectmanagement to show differences and similarities.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
1 Bakgrund	2
2 Introduktion	3
2.1 Vad är ett projekt?	3
2.2 Projekttyper	3
2.2.1 Briners indelning	4
2.2.1.1 Konkreta projekt	4
2.2.1.2 Temporära projekt.....	4
2.2.1.3 Öppna projekt	5
2.2.2 PSO-projekt.....	6
2.3 Vad är en grupp?.....	7
2.3.1 Malténs gruppdefinition	7
2.3.1.1 Gemensamma mål.....	8
2.3.1.2 Gemensamma normer	8
2.3.1.3 Regelbundna träffar	8
2.3.2 Gruppens utformning	8
2.3.2.1 Gruppens storlek	9
2.4 Vad innebär projektledarskap?.....	10
2.4.1 Vad karakteriserar en bra projektledare?	10
2.4.2 Olika definitioner av projektledare.....	10
2.4.3 Adizes indelning.....	10
2.4.3.1 Produceraren.....	11
2.4.3.2 Administratören.....	11
2.4.3.3 Entreprenören	11
2.4.3.4 Integreraren.....	11
2.5 Kompetenstyper	11
2.5.1 Indelning av kompetenstyper.....	11
2.5.2 Människorna och arbetsuppgifterna.....	12
2.5.3 Relationer mellan människor	13
2.6 Rollfördelning	13
2.7 Projektets olika delar.....	14
2.7.1 Förarbete	14

2.7.2	Genomförande	14
2.7.3	Efterarbete.....	15
3	Problembeskrivning	16
3.1	Problemområde	16
3.2	Problemdefinition	16
3.3	Förväntat resultat	16
4.	Metod.....	18
4.1	Möjliga metoder.....	18
4.1.1	Litteraturstudie	18
4.1.2	Intervjuer.....	18
4.1.3	Enkäter.....	19
4.1.4	Praktiskt arbete.....	19
4.2	Metodval.....	20
4.2.1	Vald metod.....	20
4.2.2	Argumentation för vald metod	20
5	Genomförande.....	21
5.1	Kriterier för val av projektledaren.....	21
5.2	Vad karaktäriserar en bra projektledare?.....	21
5.2.1	Ledaregenskaper.....	21
5.2.2	Trygghet.....	23
5.2.2.1	Analys.....	23
5.2.3	Otålighet.....	24
5.2.4	Kreativitet.....	24
5.2.4.1	Kommentar	24
5.3	Projektledarens uppgifter.....	24
5.3.1	Formulera målet.....	25
5.3.1.1	Analys.....	25
5.3.2	Styra mot målet	25
5.3.3	Motivera projektmedarbetarna	26
5.3.3.1	Kommentar	26
5.4	Kriterier för val av projektmedlemmar	26
5.4.1	Tekniska kunskaper eller speciell kompetens	27
5.4.1.1	Analys.....	27
5.4.2	Personlig intresse	27
5.4.2.1	Analys.....	27

5.4.3 Anpassning av uppfattningar och arbetsmetoder	27
5.4.4 Grupprepresentation	28
5.4.4.1 Analys	28
5.4.5 Lagarbetare.....	28
5.5 Resultat.....	29
6. Slutsatser	30
7. Diskussion	31
7.1 Mitt resultat	31
7.2 Mina slutsatser	31
7.3 Mitt arbete	32
7.4 Fortsatt arbete	33
Referenser	34
Index	35

Sammanfattning

Från att endast finnas inom enstaka branscher, till att sprida sig brett över branschregistret har ordet projekt fått en vidare betydelse. Begreppet projekt används idag flitigt inom IT-branschen. I och med att projektarbete har blivit vanligare, har nya frågor och funderingar kommit upp kring teambuilding.

I rapporten tar jag upp de kriterier som ställs, både på projektledare och de medlemmar som ingår i projektgruppen, samt vilka egenskaper en projektledare bör besitta för att skapa en bra miljö i ett projekt. Vidare i min genomförandedel gör jag en jämförelse hos litteraturen för att avgöra skillnader och likheter i åsikter och synsätt.

I min studie har jag funnit att litteraturen till stor del är överrens om de kriterier som ställs upp på projektledare och projektmedlemmar. Däremot finns det vissa skillnader i litteraturen om projektledarens arbetsuppgifter och ansvarsområden.

1 Bakgrund

Jag har valt att skriva inom ämnet projektledning. Detta ämne är mycket stort, och det finns flera intressanta delar att skriva om. Jag har valt ut en del inom ämnet som jag tycker är extra intressant, nämligen sammansättningen av projektgruppen. Varför är då denna del så intressant? Mitt personliga intresse av projektarbetsformen ligger i den sammanflätning av kompetenser som finns i projekt, och vilka problem och möjligheter detta skapar.

Jag valde projekt som arbetsform för att de flesta företag inom IT-branschen arbetar i projekt, och det är ju denna bransch som är mest intressant ur min synpunkt. Rapporten jag kommer att skriva kommer främst tas från den litteratur jag kommer att analysera inom området.

Jag kommer att börja med denna rapport med att beskriva de olika begrepp som kommer att finnas i min rapport, för att till senare komma fram till det problemområde som jag har för mitt examensarbete. Därefter kommer jag analysera litteraturen i min genomförandedel för att till sist dra slutsatser och diskutera dessa.

2 Introduktion

2.1 Vad är ett projekt?

För att få en förståelse för hur man arbetar i projekt, är det viktigt att precisera vad projekt egentligen betyder. Därför ska jag förklara vad jag definierar som projekt.

Den ursprungliga betydelsen för projekt är det latinska namnet *proiectum*, som betyder “det framkastade”, dvs en idé för att nå ett speciellt resultat. Ordet projekt har fram till för ett antal år sedan använts i mest tekniska sammanhang, såsom t.ex. byggnadsprojekt.

Vad innefattar då begreppet projekt? Lewander (1997) definierar begreppet med ett antal kriterier som måste uppfyllas. Dessa följer nedan.

Ett projekt är en

- *tidsbegränsad arbetsorganisation* som tillsätts för att klara av en
- särskilt *definierad uppgift* inom
- *angivna ramar* (tid, ekonomi, arbetsresurser).
- organisation med en *projektledare* som resultatansvarig.

En *arbetsgrupp* utför kartläggning, insamling och sammanställning av fakta samt analyser och bedömningar mellan mål och resurser.

Till större projekt knyts ofta en *referensgrupp* som följer arbetet och lägger fram synpunkter under arbetets gång.

Holmberg (1995) ansluter sig till ovanstående definition, men lägger till att ett projekt är *unik*. Holmberg påpekar också att ett projekt är utanför den ordinarie arbetsorganisationen.

Syftet med projektarbete är att arbetet ska leda till någon slags förändring, förändring i den mening att något nytt skall komma ur resultatet av projektet. Förändring kan ske i olika delar av företaget, som t.ex. i organisationen, personaladministrationen, eller datasystemen.

Projektarbete är en offensiv arbetsmetod. Offensivt i den bemärkelsen att man inte sitter och väntar på arbetsuppgiften, utan istället aktivt “letar” arbetsuppgifter. I och med att man “skapar” sig en arbetsuppgift, som är grundat på ett behov, kan särskilt utvalda resurser tilldelas projektet.

2.2 Projekttyper

Allt eftersom projektarbete har spridit sig till flera olika branscher med olika inriktningar har också spektrat för projekttyper blivit bredare. Till följd av detta har olika författare gjort olika indelningar på projekt, p.g.a. författarnas bakgrund. Jag har gjort ett urval av de indelningar av projekt som jag tyckte var relevanta för mitt arbete, och jag kommer att ytligt redovisa dessa.

2 Introduktion

2.2.1 Briners indelning

Briner (1991) delar in projekttyper efter graden av formalitet i rollfördelning, förväntat resultat av projektet och projektets strukturella uppbyggnad. Indelningen är som följer:

- Konkreta projekt
- Temporära projekt
- Öppna projekt

Jag kommer att beskriva vad som menas med dessa olika typer och sedan ange vilka för- och nackdelar som finns med respektive typ.

2.2.1.1 Konkreta projekt

Ett konkret projekt kännetecknas av en projektledare och en projektgrupp som arbetar heltid med projektet, där projektgruppen har klara och definierade roller och arbetsuppgifter. Oftast har varje projektmedlem spetskompetens på sitt område. Vidare har dessa projekt ofta stor uppmärksamhet inom företaget, samt väldefinierade arbetsrutiner och arbetsformer.

En mentor utses till projektet som har till uppgift att stödja och hjälpa projektledaren. En mentor är en person skall var till hjälp för projektledaren. Han/Hon ska bidra med erfarenheter och sakkunskap. En mentor kan var t.ex. en mer erfaren projektledare. Det är viktigt att påpeka att kunden ,dvs den person som är mottagare av projektet, och mentor inte är samma person i konkreta projekt..

Fördelar med konkreta projekt:

- *Klara roller och arbetsuppgifter*, vilket förhindrar missförstånd i projektarbetet.
- *Väl beprövade metoder och arbetssätt* gör att anskaffandet av resurser inte är svårt. Detta ger en trygghet åt projektarbetet.

Nackdelar med konkreta projekt:

- *För lång distans till personer utanför projektgruppen*. De osynliga medarbetarna i projektet kan försummas. Detta kan leda till irritation mellan människor.

2.2.1.2 Temporära projekt

Ett temporärt projekt har en heltidsarbetande projektledare och deltidsarbetande projektgrupp. Roller och arbetsuppgifter är inte helt klart definierade och till skillnad från konkreta projekt arbetar projektmedlemmarna tvärfunktionellt, dvs att de arbetar med olika uppgifter i olika områden. Resurserna som finns att tillgå är uträknade med, som Briner uttrycker det, "en kvalificerad gissning". Det är inte riktigt klart vem som

2 Introduktion

är mentor och kund i ett temporärt projekt. Det kan vara så att mentorn är kunden, dvs det är mentorn som vill ha ut ett resultat av projektet som gagnar honom/henne.

Fördelar med temporära projekt:

- *Styrningen av projektledaren är inte så strikt* från företagsledningen som i konkreta projekt, utan projektledaren får en mer flexibel roll, som ökar valfriheten när det gäller t.ex. arbetsmetoder och verktyg.
- *Oftast är intresset för projektet större* i ett temporärt projekt än i konkreta projekt, p.g.a. att mentorn ofta har ett personligt intresse i projektet. Detta leder till höga ambitioner hos medarbetarna att nå de mål som är uppsatta för projektet.
- Eftersom *intresset hos mentorn för projektet är stort*, och oftast sitter högt upp i företagshierarkin, kan han/hon knyta viktiga personer till projektet som kan bidra med kunskap och kompetens.

Nackdelar med temporära projekt:

- Oklar rollfördelning. Vad är min uppgift i projektet?
- Oklar arbetsuppgiftsindelning. Vilken är min arbetsbeskrivning?

2.2.1.3 Öppna projekt

Enligt Briner (1991) karaktäriseras öppna projekt av en grupp människor som har ett gemensamt intresse som de samlas runt. Projekt som drivs i denna form är oftast mycket korta ur tidshänseende.

I ett öppet projekt finns ingen utsedd projektledare, utan den personen som driver arbetet framåt hårdast blir något av en informell ledare för gruppen. Gruppens medarbetare ansluter sig till projektet p.g.a. eget intresse.

På grund av det ostrukturella sammansättningen på gruppen är arbetet något trevande i början innan man har fått upp viss stabilitet. Ett mer kollektivt bestämmande är något som präglar öppna projekt.

Fördelar med öppna projekt:

- *Engagemang*. Eftersom alla medlemmar i projektet har ett intresse för uppgiften, är det inte några problem att få medlemmarna motiverade.
- *Kreativitet*. Öppna projekt ger chans för nya innovativa idéer. Detta p.g.a. de nya tekniker och verktyg som öppna projekt ofta använder.

2 Introduktion

- *Låg resursinvestering.* Öppna projekt har oftast små resursramar. Detta medför att konsekvenserna för ett misslyckande inte blir så stora.

Nackdelar med öppna projekt:

- Otillräckliga resurser. Eftersom det är en “intressegrupp” som genomför projektet, kan det vara svårt att få tilldelat resurser, eftersom företagsledningen kan vara av annan åsikt än projektgruppen.
- Ineffektivitet i arbetsprocessen. Den ostrukturerade situation som projektet befinner sig i inledningsfasen gör att det tar lång tid innan något resultat kan presteras.
- Om projektet lyckas och röner framgångar, kan ett motstånd väckas ur företagets huvudverksamhet. “Avundsjuka”.

2.2.2 PSO-projekt

Briners (1991) indelning av projekttyper beskriver inte vilka sorters arbetsuppgifter som skall genomföras, och hur projektet påverkar sin omgivning.

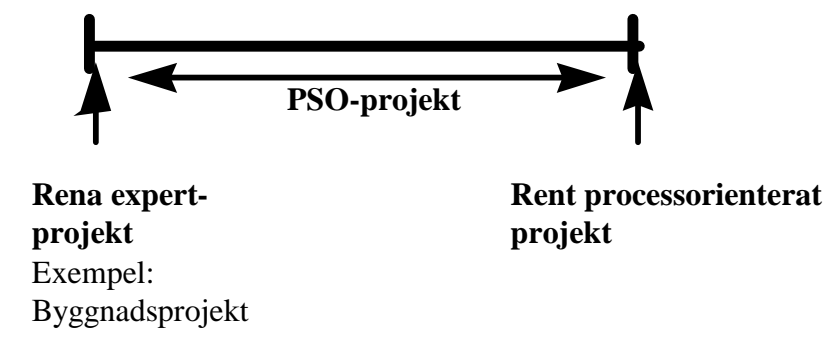
Andersen (1994) gör en annan indelning av projekttyper. Den grundar sig mer på vilka olika delar i företaget som projektet kommer att påverka. Ett projekt som påverkar hela företaget, är sk PSO-projekt. PSO står för personal, system och organisation.

En del projekt kan bara påverka P:et, d.v.s. projekt som har med personaladministration att göra. Eller kan t.ex. både P:et och S:et påverkas. Ett exempel på detta kan vara inläggningen av ett nytt lönesystem på företaget.

Jag ska här nedan beskriva vad ett PSO-projekt är för något.

PSO står för personal, system, organisation. Begreppet har från början använts inom dataområdet. PSO-projekt har skapats p.g.a. tidigare erfarenheter inom IT-projekt. Sådana projekt koncentrerades mycket på den tekniska delen och ägnade mindre tid åt de användare som skulle bruka systemet. De erfarenheter som IT-projekten fick var att projekt måste dynamiskt hantera alla tre delarna av ett projekt (P:et, S:et, och O:et) för att nå de mål man har ställt upp för projektet.

Det finns två ytterligheter när det gäller projekt. På ena sidan finns expertprojekt och på andra sidan processororienterade projekt.



2 Introduktion

Figur 1.1 Ytterligheter i projekttyper.

Expertprojekten är i grunden mycket resultatstyrda. Det gäller att få fram ett resultat eller en produkt från projektet. Här är det S:et som man fokuserar mest på. Medlemmarna i sådana projekt är oftast som namnet säger, experter. Användarna ges inte mycket utrymme i dessa projekt.

I processororienterade projekt, är det sättet man arbetar på det som är målet med projektet. Ett bra exempel på detta är organisationsutveckling. Projektet kanske inte få något konkret resultat eller produkt, utan den process man har gått igenom är det viktiga. Det viktiga i dessa projekt är ofta P:et och O:et. Användarna ges bra med utrymme i processororienterade projekt.

2.3 Vad är en grupp?

Ett projekt bedrivs oftast av en grupp människor, som ska arbeta tillsammans utanför den ordinarie organisationen. Gruppen i ett projekt har flera gemensamma faktorer som knyter medlemmarna tillsammans. Jag ska nedan beskriva vad en grupp är och definiera de olika egenskaper som en grupp besitter.

Projektgruppen tillhör den inre kretsen i ett projekt. En projektgrupp kallas ibland för arbetsgrupp. Som namnet avslöjar så är det här allt arbete görs. I gruppen bearbetas idéer och funderingar. Det är här som de olika kompetenserna från företaget kombineras.

Vilka personer som ska ingå i ett projekt beror förstås på vilken typ av arbetsuppgift som projektet har. Det är också viktigt att blanda olika personligheter.

Lewander (1997) beskriver projektgruppens arbetsuppgifter i fyra punkter.

Arbetsgruppen ska

- medverka i utarbetandet av projektbeskrivningen.
- utföra kartläggningar, analyser, mm.
- utforma förslag.
- delta i avrapporteringen.

Det är viktigt att notera att projektgruppen är med och utformar projektbeskrivningen. Det är inte projektledaren ensam som har denna uppgift, utan hela gruppen är med. Detta för att skapa en gemensam vision och ett gemensamt mål med projektet.

2.3.1 Malténs gruppdefinition

Maltén (1992) tar upp mer generellt vad en grupp är för något. Han visar på en del saker som måste uppfyllas för att en samling människor skall uppfattas som en grupp.

2 Introduktion

2.3.1.1 Gemensamma mål

Ett gemensamt mål för gruppen är den faktor som håller gruppen samman. Att alla drar åt samma håll gör att sammanhållningen blir större i gruppen. Målet är något som en grupp enas om gemensamt och riktar blicken mot i arbetet.

2.3.1.2 Gemensamma normer

Normer, eller regler, är till för att gruppen ska veta hur den ska agera i olika situationer. Normer visar hur man ska agera mot människor i gruppen, men även utanför. Normer kan vara informella, självklara, men en del bör vara nedtecknade och formella.

2.3.1.3 Regelbundna träffar

För att sammanhållningen i gruppen inte ska försvinna, måste gruppen träffas. Träffarna gör att det skapas en "vi-känsla" i gruppen. När gruppen träffas är det viktigt att man får vädra sina åsikter och synpunkter, samt bedriva diskussion kring dessa. I dessa diskussioner bör också målen diskuteras. Målen måste hela tiden stämma överens med vad gruppens vilja med arbetet är.

De saker som en grupp kan bidra med till de individerna som tillhör gruppen är flera saker. Engagemang skapas genom att man uppmuntrar och ger beröm till varandra i gruppen. Om gruppen når framgång med sitt arbete, finns det människor att dela denna glädjen med. "Delad glädje är dubbel glädje", heter det ju.

Sammanhållningen i gruppen skapar en "vi-känsla" som gör att gruppen hjälper den enskilde individen i sitt arbete på ett helt annat sätt, och ger trygghet och styrker denne. En grupp ger alltid trygghet.

Om en person brister inom något område finns det alltid någon som kan hjälpa till. Detta är ett mycket tungt argument för att bedriva arbete i projekt.

En grupp har en speciell rollfördelning som gör att varje person vet vad den ska göra. Detta förhindrar att dubbelarbete utförs, och istället ökas effektiviteten i arbetet. Rollfördelningen skapar också trygghet genom att varje person har sin egen plats i projektet.

2.3.2 Gruppens utformning

Hur ska en grupp egentligen se ut? Hur många ska man vara?

För att kunna besvara dessa frågor har jag använt litteratur från skolväsendet. Denna litteratur riktar sig mest till hur grupper formas i skolan bland elever, men de principer som finns i denna litteratur kan mycket väl appliceras på det ämnesområde som jag har, nämligen projekt.

2 Introduktion

2.3.2.1 Gruppens storlek

Gruppens betydelse har inverkan. Detta anser Sven Eklund (1996) i sin bok Projekt i undervisningen. Han säger att, om för stora grupper bildas, kan det vara svårt att behålla den formella gruppstruktur som finns. Detta p.g.a. att bildningen av att subgrupper bildas. Subgrupper är informella grupper som bildas för att kunna skapa trygghet för den enskilde individen i gruppen. Jag skulle vilja hålla med i Eklund resonemang eftersom jag själv har haft erfarenheter av stora grupper som sedan har splittrats och delats in i små grupper.

Om jag ser utifrån mina egna erfarenheter så har jag funnit att en bra arbetsform är pararbete. Eftersom det bara är två personer inblandade i pararbete är det lättare att handskas med de olika konflikter som uppstår i en grupp. Som ni märker så anser jag att även två personer kan kallas en grupp. Huruvida pararbete passar in i projektarbetsformen är jag lite tveksam till. Det vore mycket arbetskrävande för projektledaren att hålla reda på så många smågrupper som pararbete innebär. Det skulle bli för mycket administration.

Jag anser att gruppens storlek inte kanske har lika stor betydelse i projektarbete. Detta p.g.a. att projektmedlemmarna ofta inte arbetar så tätt som i t.ex. skolarbete. Projektgruppen träffas på möten där projektets olika delar går igenom. Detta gör att arbetet i projektgruppen inte blir lika intensivt vad det gäller kontakten med de olika medlemmarna i gruppen. Därför anser jag att projektgruppen kan vara av varierande storlek. Det är dock viktigt att beakta att projektledaren kan ha svårt att få en bra bild av de olika projektmedlemmarnas arbete när man har en mycket stor grupp. I detta fall kan det ur projektledarens synvinkel vara väsentligt att bestämma hur stor grupp projektet ska ha.

Vilken är då den optimala storleken på projektgrupp? Denna fråga får jag inget svar på i litteraturen, men jag skulle ändå vilja lägga fram en del synpunkter. Den optimala storleken på projektgrupp bestäms av ett antal aspekter. Projektets storlek är en avgörande faktor när man bestämmer vilken storlek på projektgrupp man ska ha. Ett stort projekt delar ofta in projektmedlemmarna i flera grupper som bildar en sorts hierarki. Trots att det blir mer administration ju mer grupper ett projekt har, tycker jag att indelningen i flera grupper är bättre än en stor grupp. Grunden till min åsikt är den samma som ovan, nämligen att projektledarens roll blir så mycket svårare när projektet har en stor grupp.

För att dra en parallell till den indelning av projekttyper som Briner (1991) gör, skulle jag flika in att gruppens storlek är kanske mer viktig i konkreta projekt än temporära och öppna projekt. Varför då? Briner (1991) tar inte upp någonting i detta ämne. Jag anser att den formella och strikta uppdelning av arbetsuppgifter och arbetsroller underlättas i en grupp som man tidigare har fördefinierat. Är gruppen för stor kan man lättare göra omedvetet intrång på en medarbetarens arbetsuppgifter. I en mindre grupp tror jag risken för detta är mindre. I temporära och öppna projekt finns inte den strikta projektstrukturen och har därför mindre behov av att kunna kontrollera hela projektgruppen på samma sätt som i konkreta projekt.

2.4 Vad innebär projektledarskap?

En vanlig föreställning är att en chefsroll och en projektledarroll är samma sak. Så är inte fallet, säger Briner (1991). Eftersom projektet befinner sig utanför den vanliga linjeorganisationen blir kraven och arbetsuppgifterna inte detsamma.

För att nämna ett exempel finns det inga klart definierade regler för hur en projektledare skall agera uppåt och neråt i företagsheirarkin. Han/Hon är tvungen att knyta ett eget kontaktnät, fastställa egna arbetssätt, samt avgöra hur projektet ska nå framgång. Allt detta slipper chefen i linjeorganisationen, dessutom har chefen i linjeorganisationen oftast inte direkt ansvar för sin linjeverksamheten, men projektledaren har fullt ansvar för projektet.

2.4.1 Vad karaktäriserar en bra projektledare?

Briner (1991) ger följande beskrivning av en projektledare.

- Ansvarig för att projektmålen uppnås.
- En person som inte kan gömma sig. Projektledaren har ansvaret för projektet, punkt slut.
- En projektledare är kringskuren när det gäller direkta befogenheter. Det är inte självklart att projektet blir tilldelat tillräckligt med resurser, utan projektledaren är i de flesta fall tvungen att förhandla till sig de resurser som behövs för projektet.
- Projektledaren arbetar över hela det organisatoriska spektret. Detta p.g.a. att det ofta krävs olika sorters kompetens för att kunna genomföra ett projektet.
- Projektledaren använder ofta nya tekniker när det gäller arbetsformer, verktyg, mm. Nya situationer gör ofta människor osäkra, vilket gör att projektledaren måste försöka se till att förtroendet för projektet byggs upp hos de enskilda medlemmarna i projektet.

2.4.2 Olika definitioner av projektledare

Lewander (1997) trycker på att projektledarens roll är att vara arbetsledare, samordnare och informatör. Vilken av dessa roller som blir dominerande beror på projektets karaktär.

2.4.3 Adizes indelning

Adizes (1979) delar in projektledare i fyra olika grupper. Producenteren, Administratören, Entreprenören, och Integreraren.

2 Introduktion

2.4.3.1 Produceraren

Produceraren är en ledarperson som är resultatnriktad. Hans/Hennes inställning till projektet är att något skall bli gjort, och helst så snabbt och effektivt som möjligt. Denna ledarstil betraktar sina medarbetare i projektgruppen som "springpojkar och budbärare".

2.4.3.2 Administratören

Administratörens ledarstil håller ordning på saker och ting. Kontroll är ett nyckelord för Administratören. Han/Hon ser till så att medarbetarna i projektet har rätt information för rätt arbetsuppgift och ser även till att de olika arbetsmomenten i projektet samverkar med varandra.

2.4.3.3 Entreprenören

Entreprenören är en idéspruta. Oftast kan han/hon vara en utav de personer som har startat projektet. Entreprenören ägnar inte så mycket tid till effektivisering och kontroll för projektet, utan försöker fundera ut nästa projekt innan det pågående projektet inte ens är klart. Om personalen arbetar hårt efter entreprenörens vilja får de beröm, inte annars.

2.4.3.4 Integreraren

Till sist har vi Integreraren. Han/Hon är mest intresserad av att se till att medarbetarna trivs med projektet. Integreraren har svårt att handskas med missförstånd, stridigheter mellan projektmedlemmar. Integreraren behöver en god arbetsatmosfär.

2.5 Kompetenstyper

En grupp i ett projekt måste ha flera olika typer av medlemmar. Det kan vara allt från ledare till rena specialister. För att framgångsrikt konstallera en grupp som fungerar bra är det viktigt att de olika kompetenserna får det utrymme i projektet som de måste ha.

Begreppet kompetens kan definieras som en kombination mellan att veta vad man ska göra och hur man ska göra det. Att veta vad man ska göra innebär konkret den förmåga, kunskap och utbildning som en person besitter, medan att veta hur man ska genomföra något kan förklaras med någon persons attityd och motivation till uppgiften.

2.5.1 Indelning av kompetenstyper

Briner (1991) gör en mycket intressant indelning av olika kompetenstyper. Hennes indelning påminner om Adizes (1979) indelning av ledarstilar (se 1.3.1). Briner delar upp projektmedlemmar i ett antal olika roller.

2 Introduktion

Rutinarbetaren är den person som arbetar mest energiskt och vill ha saker och ting gjorda. Rutinarbetaren är viktig för projektet därför att han/hon håller arbetsmoralen upp i projektet.

Organisatören skapar ordning och reda i projektet. Det är även han/hon som ser till att projektplanen följs. Organisatören kan vara projektledaren, men inte nödvändigtvis. Organisatören strukturerar upp projektet när det gäller personal, arbetsformer, etc.

Idésprutan är den innovativa parten av projektgruppen. Han/hon kommer med nya idéer och förslag som bidrar till att vidga synsättet och perspektivet på projektet.

Resursforskaren är den person som samlar in stoff och analysmaterial till projektet. Andra uppgifter kan vara att t.ex. få tag på människor, och föra in åsikter om metodbyte i projektet.

Övervakaren är den evige realisten. Man kanske säga att han är lite av motsatsen till Idésprutan. Övervakaren har "båda fötterna på jorden" och satsar bara på saker i projektet som han/hon vet är genomförbara.

Avslutaren är oftast en tekniker. Intresserar sig för detaljer och sätter samman delar till en helhet. Avslutaren är lite av ett komplement till Organisatören.

Till sist har vi *Lagarbetaren*. Hans/Hennes största intresse är individerna i projektet, och inte i första hand projektets arbetsuppgifter. Lagarbetaren ser till att allt flyter på den sociala nivån, och skapa trevnad i projektet. Konflikter mellan medlemmar i projektet löses av denna kompetenstyp.

De flesta projekt bör ha någon eller några utav varje kompetenstyp. Om projektet saknar en Resursforskare kan det bli stora problem, med de inledande faserna i projektet. Resursinsamling är viktigt för att kunna göra en bra och riktig analys.

Om gruppen består av enbart resursforskare kan gruppen bli ostrukturerad och arbetet blir lidande. Detsamma gäller för grupper med bara en sort av kompetenstyper.

2.5.2 Människorna och arbetsuppgifterna

När en projektledare eller en företagsledning skall bestämma vilka personer som ska finnas med i ett projekt finns det flera faktorer att ta hänsyn till. Den största, och kanske viktigaste, är att välja medlemmar efter arbetsuppgiftens utseende. Arbetsuppgiftens utseende, särskilt då inom IT-branschen, kräver ofta olika spetskompetenser, vilket gör valet av medlemmar blir väldigt begränsat.

Briner (1991) tar upp arbetsuppgiftens olika dimensioner.

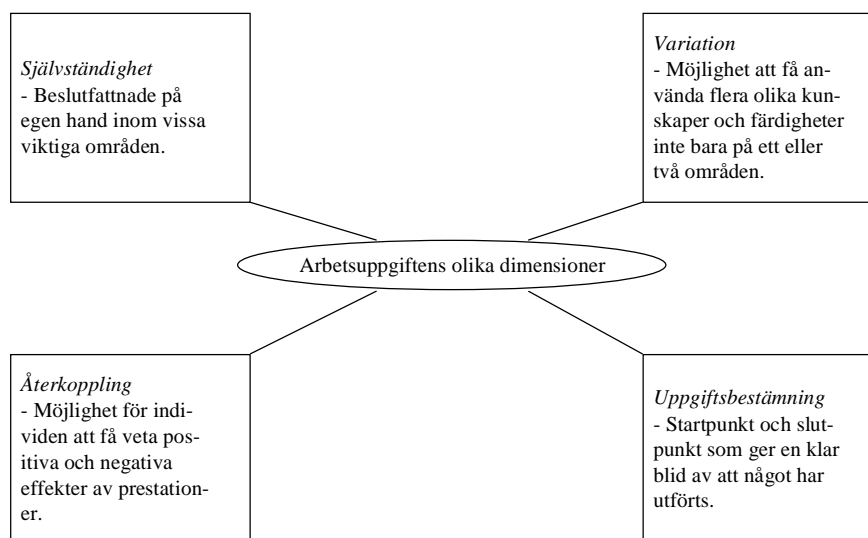
De olika delarna i en arbetsuppgift måste finnas med för att medlemmarna i ett projekt ska kunna ta till sig och lätt acceptera uppgiften. Själständigheten är viktig därför att medlemmarna måste veta vad de får göra och inte får göra själva.

Variationen ger en känsla av att man gör något nyttigt, vilket bidrar ytterligare till motivation för arbetsuppgiften.

Återkopplingen till det verkliga arbetet som man gör måste förklaras och motiveras, annars tappar man lusten.

Uppgiftsbestämningen är något som gör arbetsuppgiften mätbar. Att kunna mäta en uppgift ger en tillfredsställelse för medlemmen när han/hon har utfört uppgiften.

2 Introduktion



Figur 1.2 Indelning av arbetsuppgiftens olika dimensioner. (Briner, 1991, sid 48)

Att beskriva en arbetsuppgift är viktigt för att underlätta rollfördelning i projektet. Detta kommer jag att tala om i nästa stycke. Om arbetsuppgiften går igenom tillsammans i projektgruppen skapas en förståelse för hur uppgiften ska genomföras.

2.5.3 Relationer mellan människor

En annan viktig faktor vid sammansättning av en projektgrupp, är de olika personernas relationer till varandra. Ta t.ex. Kalle och Hans på marknadsföringsavdelningen. De kan båda bidra med mycket till projektet, men de kan inte jobba tillsammans p.g.a. gammalt groll. Att ta med dessa två i projektet kan få förödande konsekvenser för projektet i längden.

2.6 Rollfördelning

Alla medlemmar i en projektgrupp har olika roller. Rollerna utgör de ramar som de olika individerna sätts upp i. För att arbetet skall fungera bra i gruppen är det viktigt att definiera de olika rollerna som medlemmarna ska ha. Begreppet rollfördelning innefattar det arbete som utförs för att dela upp arbetsuppgifter och ansvarfördelning till de olika individerna i gruppen.

2 Introduktion

Rollfördelningen i ett projekt skiljer sig i olika projektformer. Rollfördelningen är en viktig del av planeringen av projektet. Om rollfördelningen inte är planerad i förväg, kan inledningsfasen av projektet gå till spillo, p.g.a. att projektmedlemmarna gör överlappande arbete, dvs intrång på varandras arbetsområde.

Briners (1991) indelning av projekt (se 1.2) har olika sorters rollfördelning. I konkreta projekt kan en klar och strikt rollfördelning vara bra, men i öppna projekt är en strikt rollfördelning i vägen, eftersom medlemmarna är bara intresserade av deras intresseområde. I konkreta projekt är gränsen mellan projektgruppen och "den osynliga gruppen", dvs de personer som ligger utanför kärngruppen i projektet. Däremot i öppna och temporära projekt är gränsen nästan osynlig mellan projektgrupp och övriga, eftersom dessa "intresseprojekt" inte har någon uttalad och definierad kärngrupp.

2.7 Projektets olika delar

Efter att jag gjort en ytlig beskrivning av området i stort, ska jag nu beskriva det ämnesval som jag tänkt att behandla i min rapport. Projektarbetsformen kan delas in i flera olika delar. Jag skulle vilja dela in den i följande delar.

- Förarbete
- Genomförande
- Efterarbete

2.7.1 Förarbete

Det jag definierar som förarbete är den verksamhet som pågår innan projektgruppen har bildats och projektet kommit igång. Förarbetet kan i sin tur delas in i olika delar. Sammanställning av projektgrupp, projektplanering, val av metod och verktyg, val av projektledare. Alla dessa är olika delar av förarbetet.

Det är främst delar av förarbetet som jag kommer att redovisa i min genomförandedel av denna rapport. Vilka delar kommer jag att gå igenom i min problemavgränsning (se 3.2).

2.7.2 Genomförande

Själva genomförandedelen av ett projekt räknar jag till de arbetsuppgifter som görs från det att projektgruppen bildats tills projektledaren och projektgruppen har lämnat ifrån sig projektet till kunden.

Givetvis är detta område väldigt mångfacetterat och stort, vilket har varit ett stort skäl till att jag valt att inte behandla denna del av projektarbete. Ett annat skäl är att genomförande delen är den del i ett projekt som skiljer sig mest mellan olika sorters projekt, t.ex. PSO-projekt eller programvaruprojekt.

2.7.3 Efterarbete

Efterarbetet i ett projekt definieras jag till den analys och utvärdering av det arbetet som gjorts i förarbetet och genomförandet. Jag anser att detta är en mycket viktig del av ett projekt.

Att se tillbaka på gammalt arbete och ta lärdom av gamla misstag är en väldigt bra och effektiv metod för att skapa ett mer dynamiskt arbete i framtida projekt.

3 Problembeskrivning

3.1 Problemområde

Det har bedrivits mycket forskning inom projektledningsområdet, och mycket litteratur har blivit skriven. Detta ger en mycket god bas för fortsatt arbete inom området.

Eftersom projektledningsområdet är så stort finns det många olika delar att välja mellan. Den del som jag kommer att ägna mig åt är den del som jag har kallat "sammanställning av projektledare och projektgrupp" (se 2.7.1). Vad jag menar med sammanställningen, är den process som pågår när man väljer projektmedlemmar. När jag pratar om projektgruppen så menar jag den "kärngrupp" som arbetar närmast projektledaren.

Sammanställningen av projektgruppen, och val av projektledare, kan vara de avgörande faktorerna som gör att projektet blir framgångsrikt. Visst kan ett projekts resultat påverkas av andra faktorer, som t.ex. arbetsmiljö och stöd hos företagsledningen, men litteraturen har, enligt min uppfattning, speciellt lyft upp just sammanställningen som en mycket viktig del i projektarbetet, och därför kommer mitt arbete inrikta mig på dessa delar.

Varför är då dessa två delar så kritiska i ett projekt? En projektledare är den centrala figuren i ett projekt och det är han/hon som visar i vilken riktning projektet ska gå, och därför är det viktigt att denna person uppfyller de krav som ställs på en projektledare (se 2.4) En projektgrupp måste kunna samarbeta i projektet, och genomföra de olika delarna i projektet. Som Maltén (1992) uttrycker det, så måste gruppen uppfylla de krav som jag har beskrivit i 2.3.1, annars blir gruppen instabil och projektet blir lidande.

3.2 Problemdefinition

Två huvudfrågor kommer jag ta upp i min problemdefinition.

- Vilka egenskaper bör de olika projektmedlemmarna ha för att kunna göra ett framgångsrikt projekt?
- Vad karaktäriserar en bra projektledare?

Jag kommer även att ta upp vilka speciella arbetsuppgifter en projektledare har utöver det ordinarie arbetet i ett projekt. Detta är frågor som jag bl.a. kommer att försöka besvara i nästa kapitel.

Jag kommer inte att inrikta mig på speciella projekt eller projekttyper, utan kommer ligga på ett övergripande plan när det gäller olika projekttyper. Detta för att få en övergripande bild över sammansättningsprocessen i projekt.

3.3 Förväntat resultat

Jag förväntar mig att jag ska få fram ett antal kriterier från litteraturen som beskriver de egenskaper och kompetens som projektmedlemmar ska ha. Hur dessa kriterier kommer att se ut kan jag inte redogöra, utan det kommer att redovisas i mina

3 Problembeskrivning

slutsatser. Dessutom kommer jag få fram något av en profil av hur en projektledare bör vara och vilken kompetens denne bör besitta. Jag tror också att jag kommer att få fram ett material för vidare studier inom detta område.

4. Metod

Efter att i kapitel 1-3 definierat olika begrepp inom området, angivit vilken del inom området som jag skall redogöra för, samt specificerat min problemställning, skall jag nu presentera den metod som jag har valt att genomföra mitt arbete med. Men först ska jag göra en redovisning av de metoder som kan vara möjliga att använda för mitt arbete.

4.1 Möjliga metoder

Nedan har jag gjort ett urval av olika metoder som jag kan tänkas använda till mitt examensarbete. Jag har noggrant gjort en studie i vilka övriga metoder som skulle kunna vara aktuella för mitt arbete, men jag har kommit fram till att intervjuer, enkäter, en litteraturstudie, samt praktiskt arbete, är de metoder som är genomförbara för mitt arbete.

4.1.1 Litteraturstudie

En litteraturstudie grundar sig på att genomföra sitt arbete på redan nedskrivna och färdig information såsom böcker, artiklar, examensarbete. Fördelen med en litteraturstudie är att det material man använder innehåller en viss säkerhet. Med säkerhet menar jag att det material man använder har andra redan utvärderat. Säkerheten ligger i att man kan många gånger slippa att dra felaktiga slutsatser och slutledningar. Patel och Davidson (1994) säger följande om denna metod:

“Dokument kan användas för att besvara frågeställningar kring faktiska förhållanden och faktiska skeenden. Vi måste då försöka fastställa att de fakta vi presenterar är “sannolika”.” Patel och Davidson (1994) sid 55

Detta skulle vara något som talar emot litteraturstudie som metod. Det är svårt att veta huruvida litteraturen jag läser är relevant för mitt problemområde. Vidare kan författarnas förståelse för ämnet variera, vilket ger en viss osäkerhet.

Litteraturen man läser kan dock undermedvetet göra så att författaren till rapporten inte kan se sitt område och problem objektivt. Man blir sk “färgad” av litteraturen. Om litteraturen man läser kommer från ett visst håll, t.ex. från den akademiska världen kan just de perspektivet av ämnet bli för starkt och dominera i rapporten. Det samma gäller för övriga områden.

4.1.2 Intervjuer

De intervjuer som kan bli aktuella i mitt arbete är personliga intervjuer. Detta är en form av en ostrukturerad intervju. Personliga intervjuer är för mig när intervjuaren och intervjuoffret sätter sig ner och samtalar öga mot öga och för en dialog. Fördelar med denna form av intervju är att intervjuaren får mer kontakt med offret och kan därmed få ett rikare material till sitt arbete. Ett alternativ är att göra intervjuer via telefon.

4. Metod

Denna form tycker jag blir lite statisk och intervjuaren får inte någon verklig kontakt med offret och de svar intervjuaren får.

Vad är då en ostrukturerad intervju, och vad är skillnaden från en strukturerad intervju? Patel och Davidson uttrycker det så här.

“En helt strukturerad intervju lämnar ett mycket litet utrymme för intervjupersonen att svara inom och vi kan förutsäga vilka alternativa svar som är möjliga. I en ostrukturerad intervju lämnar frågorna maximalt utrymme för intervjupersonen att svara inom.” Patel och Davidson (1994) sid 61

För att ge exempel på respektive intervjuform så är telefonintervjuer en typ av strukturerad intervju, och en “öga-mot-öga-intervju” är en form av ostrukturerad intervju.

Varför då ostrukturerad intervju? När man gör en personlig intervju kan följdfrågor ställas till offret på ett mycket lättare sätt. En annan orsak är helt enkelt att till en personlig intervju avsätts en bestämd tid vilket gör att man kan anpassa sin intervju till tiden man har till förfogande.

Något som talar emot en ostrukturerad intervju är det ofta mer omfattande material man får från en personlig intervju jämfört med en telefonintervju. Eftersom en ostrukturerad intervju är mer fri och flexibel, ges intervjuoffret möjlighet att utveckla sin svar mer, vilket ger mer material att utvärdera för intervjuaren. Detta kan också i vissa fall vara en positiv sak.

4.1.3 Enkäter

En metod som är ännu mer strukturerad än telefonintervjuer är enkätundersökningar. Enkätundersökningar sker genom utskick av ett dokument med fördefinierade frågor med ett antal svarsalternativ till varje fråga, skriver Patel och Davidson (1994). Dessa frågor skall besvaras av mottagarna, ofta helt utan kontakt med den som skickar ut enkäten. Enkäter gör att flexibiliteten som finns hos intervjuer minskar ännu mer. Enkäter har fördefinierade frågor och därmed ofta får man tillbaka svar som är stöpta i samma form.

En positiv sak med enkäter är att resultatet ofta är lättare att mäta än med intervjuer. Det är lättare att applicera statistiska metoder på enkätundersökningar, p.g.a. de fördefinierade frågorna som enkäter har.

4.1.4 Praktiskt arbete

En annan mycket bra metod är att rent praktiskt utföra sitt arbete. Praktiskt arbete har inga förutsättningar vad det gäller researchmaterial, vilket kan leda till att man drar felaktiga slutsatser. Praktiskt arbete är en mycket jordnära metod som gör det möjligt att prova sina teser och funderingar direkt på verkligheten. På detta sätt kan man dra slutsatser av sitt arbete och bevisa dessa med de resultat som man fått av sitt praktiska arbete.

4. Metod

Vad innebär då praktiskt arbete egentligen? I mitt fall skulle praktiskt arbete innebära att vara med och tillsätta en projektgrupp i ett företag. Jag skulle vara mer "nära" problemet och därmed göra en självupplevd observation av mitt arbete. Övriga metoder behandlar problemet lite på distans och analyserar inte problemet "på plats". En nackdel med praktiskt arbete är att det är mycket tid. Att som i mitt fall vara med i ett projektarbete skulle vara mycket tidskrävande.

Denna metod allena är dock inte att fördrö. För att kunna göra sitt praktiska arbete effektivt är det viktigt att ha bakgrundsmaterial som bygger upp en kunskapsbas för arbetet. En kombination av litteraturstudie och praktiskt arbete kan i många fall vara ett bra metodval.

4.2 Metodval

Efter att nu har redovisat de möjliga metoder som jag kan tänka mig använda för mitt arbete, ska jag nu redovisa den metod jag har valt, och även argumentera valet, samt tala om varför jag inte har valt någon annan metod.

4.2.1 Vald metod

Jag har valt att tillämpa litteraturstudie som metod för mitt arbete. Litteraturen kommer att tas ifrån Högskolan i Skövdes bibliotek och fjärrlån från övriga högskolebibliotek.

4.2.2 Argumentation för vald metod

Jag tycker att litteraturstudie är en bra metod för mitt arbete. Detta grundar jag på den litteratursökning som jag har gjort på högskolornas bibliotek. Resultatet av litteratursökningen blev en uppsjö av svensktextade projektledningsböcker. De böcker jag har valt ut att läsa har författare som kommer från olika bakgrund. De är allt från konsulter inom IT-branschen till ledarskaps- och organisationsexperter. Med det omfånget av författarbakgrund anser jag att jag kan se mitt problemområde från ett antal olika perspektiv, vilket ger mig ett objektiva synsätt på problemområdet. Eftersom litteraturen är så omfattande inom detta område anser jag att litteraturen jag har tillhanda kommer att fullt tillfredsställa det informationsbehov jag har för mitt examensarbete.

Intervjuer hade varit en bra metod i mitt arbete om jag skulle göra en jämförelse med litteraturen och "verkligheten". I mitt arbete har jag valt att göra en jämförelse i litteraturen och därför kom inte intervjuer som en lämplig metod för mitt arbete.

Enkäter är bra när det gäller att få fram statistiska material. Så är ju inte fallet i mitt arbete. De frågor som jag söker svar på kräver mycket specifik information, och det skulle jag inte få ut från en enkät. Tilläggas kan också att jag har haft dåliga erfarenheter av enkäter i tidigare arbeten, vilket har motiverat mig ytterligare att inte välja denna metod.

Praktiskt arbete kunde vara en kompletterande metod till litteraturstudien, men även här har jag gjort den bedömningen att ett praktiskt arbete skulle ta för mycket tid till förfogande.

5 Genomförande

I denna del av min rapport kommer jag att redovisa det mer konkreta delen av mitt arbete. Jag ska sammanställa den litteratur jag har gått igenom och analysera denna. Jag ska även identifiera de kriterier som krävs hos individerna när man väljer projektledare och projektmedlemmar.

5.1 Kriterier för val av projektledaren

Det finns ett antal egenskaper som en projektledare måste ha för att projektet ska bli framgångsrikt. Många författare i den litteraturen jag har analyserat ställer upp ett antal olika kriterier som ska stämma in på en projektledare. Jag kommer i detta delkapitel redovisa hur litteraturen beskriver en bra projektledare, och ställa författarna mot varandra i en jämförelse där jag analyserar om de olika författarna och deras åsikter, samt ge mina egna åsikter och funderingar kring den uppställning som författarna ger i böckerna. Materialet i detta kapitel kommer att vara ett underlag till de slutsatser och den diskussion som kommer senare i rapporten.

5.2 Vad karaktäriserar en bra projektledare?

Jag skulle vilja utgå ifrån Lewanders (1997) bok Projektledning. Han sätter upp fyra huvudegenskaper som kännetecknar en bra projektledare. Ledaregenskap, trygghet, otålighet, och kreativitet. Dessa egenskaper säger i sig inte så mycket, så jag kommer att fördjupa mig, och utveckla dessa.

5.2.1 Ledaregenskaper

Lewander (1997) nämner detta kriteriet först, och därmed tror jag att han trycker lite extra på detta. Han pratar om att kommunikation är nyckeln till framgång i projektarbete.

“Det ska vara någon som får folk med sig. Och det handlar ofta om talang att kommunicera budskap till människor”. Lewander (1997) sid 19

Jag håller med Lewander om att kommunikation i projektet är en faktor som är avgörande för projektets framgång. Även Holmberg (1995) tar upp kommunikationen som en av projektledarens viktigaste uppgifter. Genom egna erfarenheter har jag varit med om att projekt har gått omkull, mer eller mindre, p.g.a. att kommunikationen inom gruppen inte har fungerat.

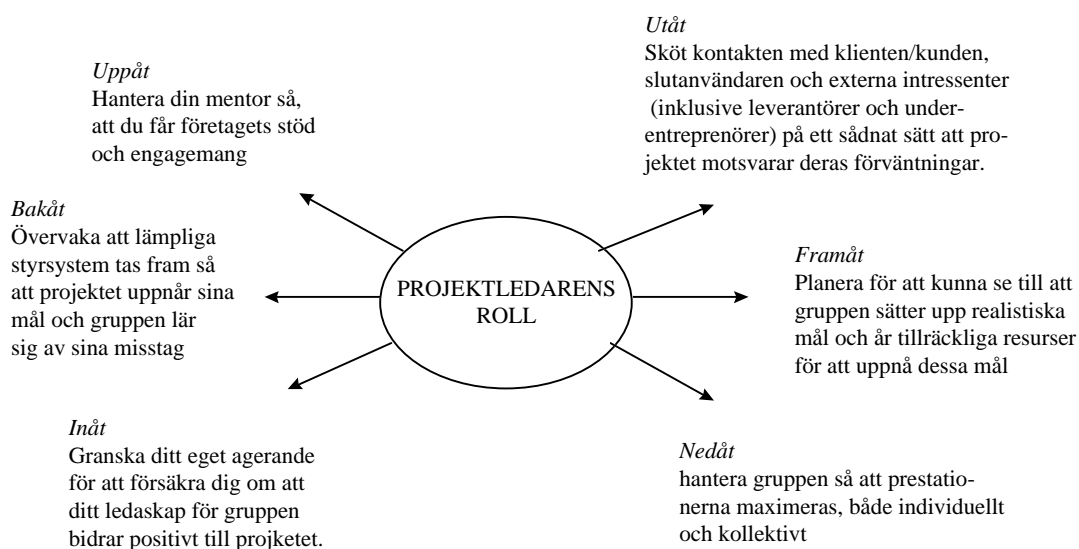
5 Genomförande

Holmberg (1995) beskriver begreppet ledaregenskap i ett antal karaktärstyper. Enligt henne innefattar ledaregenskap följande:

- vara mål- och resultatriktad
- kunna se helheten
- ha intresse för människor
- har förmåga att lyssna
- ha en social förmåga
- ha förmåga att utveckla en grupp
- kunna organisera både sig själv och gruppen
- kunna ge och ta emot återkoppling
- vara problemlösare
- har tålamod
- ha förmåga att arbeta under tidspress

Holmberg (1995) tycker att dessa egenskaper är nödvändiga för en projektledare. Jag kan hålla med om att en projektledare bör ha lite av varje egenskap, men att hitta en person som har alla dessa egenskaper kan vara svårt att hitta. Holmberg tar även upp att kraven på projektledarens olika sorters ledaregenskaper bestäms av projektets karaktär.

Briner (1991) har en bild som beskriver de olika ansvarsområdena som en projektledare måste vända sig till i sitt arbete i projektet.



Figur 5.1 Projektledarens riktningvisare. (Briner, 1991, sid 29).

5 Genomförande

För att en projektledare ska klara av att kommunicera i alla riktningar i figur 5.1, måste de egenskaper som Holmberg tar upp finnas hos projektledaren, speciellt då den sociala förmågan och förmågan att organisera sig själv och gruppen, dvs riktningarna *inåt* och *nedåt*.

5.2.2 Trygghet

Holmberg (1995) skriver om mod kontra trygghet.

“Många använder ordet mod, med det handlar inte om det mod som krävs för att hoppa fallskärm eller klättra i berg. Kalla det hellre för en inneboende trygghet, grundad i bra självkänsla och personlig mognad.”
Holmberg (1995) sid 19.

Holmberg talar om att det inte handlar om mod att leda ett projekt, utan att vara trygg i sig själv. I ett projekt uppstår allt som oftast konflikter av alla slag. Det kan vara konflikter mellan projektmedlemmar, mellan projektledaren och mentor, mellan projektgruppen och projektledaren. Konflikt är ett för många negativt klingande ord.

I projekt är det viktigt att vända konflikter till något som kan driva projektet framåt, skriver Holmberg. Jag anser att konfliktlösning inom projekt måste hanteras på ett smidigt sätt av projektledaren. För om inte projektledaren kan lösa konflikterna riskerar projektet att försenas eller rent av kollapsa.

Lewander skriver att projektledaren ska kunna skapa trygghet för projektet hos projektmedlemmarna. Som Maltén uttrycker det skapar tryggheten i projektet en enighet kring de mål som man har satt upp för projektet (se 2.3.1.1).

Briner tar också upp detta om tryggheten hos projektmedlemmarna för projektet. Briner (1991) vill att projektledaren ska besvara frågan: Varför vill de ha detta? Med detta menar hon att det gäller att förstå

- Varför finns projektet till? Vilket är motivet?
- Vilka intressenter finns till projektet?
- Hur stort sträcker sig projektet, och vad finns utanför projektets gränser?

Genom att besvara dessa frågor och förklara detta för kärnan i projektet, nämligen projektgruppen, ger det en grund för att projektmedlemmarna få mer förståelse för projektets omfattning och mening, som i sin tur bidrar till trygghet för projektet hos projektgruppen.

5.2.2.1 Analys

Efter analysen av litteraturen under denna punkt får jag fram att litteraturen ger det här med trygghet hög prioritet. Varför är detta så viktigt? Jag tror att man har

5 Genomförande

öppnat ögonen för de mer sociala och psykologiska delarna i grupp och projektarbete. Projektarbete får en helt ny dimension när man börjar ta hänsyn till sociala och psykologiska aspekter i grupparbete. Jag ser även ett samband med detta i den historik som projektarbete har. I och med att projekt tenderar till att bli större och större så ökar också komplexiteten. Med komplexitet följer också fler faktorer att ta hänsyn till, som då sociala och psykologiska faktorer.

5.2.3 Otålighet

“Allt större projekt har en tendens att tappa farten efter en tid.” Lewander (1997) sid 19.

Allt eftersom hindren hopar sig under projektets gång sjunker entusiasmen hos projektmedlemmarna. Därför, skriver Holmberg, är det viktigt att projektledaren hela tiden ligger steget före och planerar för nästa steg i projektet, så att arbetet inte stannar av. Holmberg benämner denna egenskap otålighet, men jag skulle vilja uttrycka det annorlunda. Jag väljer hellre att använda orden, sinne för planering. Att planera arbete i ett projekt är a och o, särskilt då när man möter motstånd och hinder.

Som Lewander (1997) tidigare har sagt, ska projektarbete bidra till förändring av något slag (se 2.1). Detta kräver att projektledaren inte slumrar till under projektet. Detta är nog en orsak till att Holmberg tar upp stresstålighet som en egenskap hos projektledaren. Förmåga att hålla många bollar i luften är alltså en sak som karaktäriserar en projektledares vardag.



5.2.4 Kreativitet

För att kunna hantera de problem som uppstår i ett projekt, måste problemen mötas med en idérikedom och fantasi. Projektarbete är förändringsarbete. Förändring är ofta oförutsägbart, skriver Lewander (1997). Holmberg (1995) visar på projektledaren som en problemlösare, vilket i sig kräver en kreativ läggning.

5.2.4.1 Kommentar

Min åsikt är att en kreativ läggning hos projektledaren gör att arbetet för projektmedlemmarna blir mer varierande och intressant. Detta bidrar då till att motiveringen hos medlemmarna ökar och därmed höjs effektiviteten och arbetsviljan.

5.3 Projektledarens uppgifter

En projektledare ska ju inte bara ha rätt egenskaper, utan han/hon ska också bidra i projektarbetets arbetsuppgifter. Projektledarens uppgifter skiljer sig självklart från de övriga medlemmarna i projektet, och det är dessa uppgifter som jag kommer att beskriva här nedan. Jag kommer att utgå från Holmberg (1995) och göra en jämförelse

5 Genomförande

med den övriga litteraturen, för att se om det finns en liktydig definition av projektledarens arbetsuppgifter i ett projekt i den övriga litteraturen.

Anledningen till att jag valde Holmberg som utgångspunkt är att den beskrivning hon gör är mest utförlig av den litteratur jag har. Jag kommer att välja ut de viktigaste av de speciella arbetsuppgifter som projektledaren har i projektet. De arbetsuppgifter som jag tar upp har en koppling till de egenskaper som en projektledare bör ha som jag har beskrivit tidigare. Holmberg (1995) tar upp en rad arbetsuppgifter utöver de jag har skrivit ned, men dessa är av mer praktisk karaktär, och har inte den kopplingen till projektledarens egenskaper som jag är ute efter.

5.3.1 Formulera målet

Formulering av målet är något av det första som sker i projektarbetet. Holmberg (1995) tar upp denna punkt först i sin uppställning av projektledarens arbetsuppgifter, vilket kanske kan tyda på att detta är en viktig uppgift.

Briner (1991) uttrycker det annorlunda. Hon skriver att projektledaren ska ange syfte och inriktning på projektet. Att ange syftet med projektet är inte att bara räkna upp de mål man ska nå med projektet, skriver Briner, utan att ge en djupare bakgrund till projektets existens. Att formulera målet ska vara något som motiverar medlemmarna i projektet, anser hon.

5.3.1.1 Analys

Jag tror på ett klart definierat mål för ett projekt. Om målet med projektet inte präntas in hos projektmedlemmarna kommer den motivation och arbetsvilja som finns i detta vara till någon hjälp när problem och konflikter uppstår i projektet.

Jag hittade något intressant i litteraturen. Holmberg (1995) skriver ju att formulering av målet är något som är lagt på projektledaren lott. Lewander (1997) skriver däremot att det är uppdragsgivaren till projektet som ska formulera målet. Jag tror inte att någon av författarna har fel. I olika projekt ser det ju olika ut vad det gäller bl.a. målformulering, men jag tyckte det var intressant att man tilldelar denna uppgift åt olika personer i litteraturen

5.3.2 Styra mot målet

Denna uppgift är alla bokförfattare, som jag har läst, överens om att projektledaren ska ha huvudansvar för. Det gäller inte bara att styra gruppen mot målet, utan hela projektet måste styras i rätt riktning. Hur projektledaren ska styra mot målet i projektet kommer jag inte att gå in på i denna rapport då detta inte är inom mitt problemområde. Denna uppgift kan knytas ihop med ledaregenskaper. Att leda eller styra en grupp mot ett mål kräver en stabil personlighet med en förmåga att kommunicera med människor.

5.3.3 Motivera projektmedarbetarna

Denna arbetsuppgift hör ihop med det jag skrev om i 5.2.2, dvs att skapa en trygghet för projektmedlemmarna. Att motivera medlemmarna hör till en av de svårare uppgifterna, eftersom det inte finns någon fördefinierad arbetsmetod hur detta går till, skriver Holmberg (1995).

Briner (1991) skriver om att skapa en stimulerande miljö i projektet. Detta innebär att skapa en förutsättning för ett högkvalitativt resultat över de tekniska gränserna i projektet. Detta leder till att specialister inom projektet blir intresserade av varandras arbetsuppgifter som i sin tur ger en högre samhörigetskänsla i projektgruppen.

Briner (1991) tar även upp vikten av att fira framgångarna som projektet medför som ett led i att motivera projektmedlemmarna. Detta kan göras på flera olika sätt beroende på personligheterna i projektgruppen. Det kan vara allt från ett personligt tackkort till en improviserad fest för hela gruppen.

5.3.3.1 Kommentar

Motiveringen av projektmedlemmarna anser jag vara en mycket viktig del av ett projekt. Det är här man lägger grunden för projektets utgång. Att motiverade medlemmar jobbar bättre, det tror jag på. Att företag anordnar sk "kick off" för olika projekt precis i inledningsfasen, tror jag är ett steg i rätt riktning. Här svetsas även gruppen samman och därmed underlättas mycket av den inledande kommunikationen mellan projektmedlemmar som kan vara svår att få till stånd.

5.4 Kriterier för val av projektmedlemmar

Att välja ut medlemmar till en projektgrupp kan vara en mödosam process, eftersom det finns flera hinder på vägen. Bl.a. kan motsättningar från den ordinarie organisationen vara ett skäl till att man inte kan få loss de medarbetare som projektet behöver. Jag kommer inte att gå in på vilka problem som kan uppstå när man sammanställer en projektgrupp, utan se till det urval man gör när man väljer medlemmar.

Briner (1991) tar upp ett antal olika urvalskriterier när man väljer medarbetare till projektet. Jag kommer att utgå ifrån dessa och göra en jämförelse med den övriga litteraturen. Urvalskriterierna är som följer:

- Tekniska kunskaper eller annan speciell kompetens.
- Personligt intresse och vilja att satsa på projektet, åtminstone en tro på att målet är det riktiga och möjligt att nå.
- Anpassning av de enskilda medarbetarnas personliga uppfattningar, förhoppningar och arbetsmetoder till de krav som projektet ställer.
- Betydelsen av att ha vissa grupper eller intressenter (till exempel användare) representerade i projektgruppen.

5 Genomförande

- Förmåga att delta i lagarbete - balans när det gäller olika personliga synpunkter, egenskaper och arbetsmetoder.

5.4.1 Tekniska kunskaper eller speciell kompetens

I den litteratur jag har undersökt tar alla upp detta som ett viktigt kriterie för en person i en projektgrupp. Holmberg (1995) vill att medlemmarna i ett projekt ska ha *sakkunskap* i de frågor som kommer upp i projektet. Sakkunskap är inte det ända som Holmberg kräver, utan att personen jobbar med de frågeställningar som kommer upp i projektet i sitt vardagliga arbete.

5.4.1.1 Analys

Jag anser att Holmberg gör det väldigt svårt för sig när hon säger att personen ska ha både sakkunskap och vardaglig erfarenhet för att kvalificera sig in i en projektgrupp. Eftersom ett projekt finns utanför den ordinarie organisationen, och arbetsuppgifterna ofta inte är de som vanligen utförs i det dagliga arbetet, kan urvalet av medarbetare bli väldigt tunn.

5.4.2 Personlig intresse

I Briners (1991) bok beskriver hon en indelning i konkreta, temporära och öppna projekt. I temporära och öppna projekt är det speciellt viktigt att projektmedlemmarna har ett intresse för projektet. Detta för att projektets struktur inte är så stark och att mycket av arbetet till en början inte är strukturerat, vilket kan medföra att projektmedlemmarna inte blir motiverade att arbeta för något de inte har något intresse för.

Den tro på det mål som satts upp för projektet är viktig att dela med övriga medlemmar. Målet är det som styr projektet. Målet är det som motiverar projektmedlemmarna till att utföra sitt arbete. För att målet ska uppnås måste dessa delas av alla medlemmar i gruppen. Målet kan även läggas till som en definitionspunkt för vad man kan kalla en grupp.

5.4.2.1 Analys

Holmberg (1995) tar upp ett antal kriterier när man väljer medlemmar till projektgruppen. Ett av dessa är att projektmedlemmarna ska ha förmåga och vilja att jobba tillsammans med andra i projektgruppen. I motsats till det jag diskuterade om Holmbergs åsikter i 5.1.1, så håller jag med henne i detta resonemang. Enighet i gruppen är en av de viktigaste faktorerna i projektarbete. Utan enighet drar olika personer åt olika håll, vilket i längden skapar kaos i projektet.

5.4.3 Anpassning av uppfattningar och arbetsmetoder

Detta kriterie går lite in på föregående stycke. Anpassningsförmåga hos medarbetarna är också en viktig del av den sammanfogning av projektgruppen som måste till för att

5 Genomförande

projektet ska bli framgångsrikt. Varje medlem måste vara beredd på att de enskilda individernas arbetsmetoder kan skifta flera gånger. Eftersom projekt inte är en statisk process utan, som jag sagt tidigare, projekt ska leda till en förändring av någon form, kan arbetsmetoder skifta. En annan orsak till att arbetsmetoderna skiftar i ett projekt är de varierande arbetsuppgifter som ett projekt har i olika faser.

5.4.4 Grupprepresentation

Briner (1991) avser här när hon talar om grupprepresentation, t.ex. användare och experter. Hon pekar på importansen i den varierande bakgrund hos projektmedlemmarna som är viktig för att projektets kompetensområde ska täckas. Det är viktigt att blandningen på gruppen är rätt, och att projektmedlemmarna har olika bakgrund vad det gäller kompetens och social förmåga.

Som jag beskrev i kapitel 1, angående de olika kompetenstyper, så är även blandningen av de olika kompetenstyperna viktig för projektgruppen. Grupper med alltför lika kompetenstyper tenderar att ha lägre prestationsgrad än grupper som är kombinerade med olika kompetenstyper.

5.4.4.1 Analys

Något som inte nämns i litteraturen är blandningen av människor från olika samhällsklasser. Jag tror att en representation av alla samhällsklasser i en projektgrupp, kan underlätta arbetet ut mot projektets kund. Vad grundar jag då detta på? Det finns gamla klassiska exempel på när kund och projektmedlemmarna inte har talat samma språk, särskilt då inom IT-branschen. Kommunikationen har inte fungerat p.g.a. de olika personerna inte har samma bakgrund vad det gäller kunskap och social bakgrund. Genom att blanda olika bakgrund i projektgruppen kan man överbrygga dessa kommunikationssvårigheter mellan människor.

Det finns dock en liten fara med detta. I och med att man blandar människor med olika bakgrund och kompetens, finns det risk att gruppen inte kan bli en enhetlig grupp ur ett socialt perspektiv. De differenser mellan människor kan bidra till osäkerhet och att projektmedlemmarna inte känner sig hemma. Jag har tidigare varit i kontakt med rekryterare på företag i samband med mitt arbetssökande, som säger att de söker personer som kan passa in i en speciell grupp. De anser att den sociala profilen är en viktig del av de kriterier som krävs för att vara medlem i projektgruppen.

Utifrån tidigare erfarenheter tror jag att företagens ser mer till projektgruppens sammansättning, och dess behov, innan man anpassar gruppen efter kunden. Detta har jag fått erfara när jag har sökt jobb inom IT-branschen.

5.4.5 Lagarbetare

De flesta böcker som jag har läst inom området tar upp detta som ett av de viktigare kriterierna som finns när projektgruppen väljs ut.

Holmberg (1995) skriver att det ska finnas en *förmåga och vilja* att jobba med andra i projektgruppen. Det hjälper alltså inte att bara kunna jobba med andra, utan det måste finnas en vilja bakom också. Holmberg skriver också att man måste ha en förmåga att

5 Genomförande

kompromissa när det gäller ens egna uppfattningar och ståndpunkter. Jag hade uppe denna egenskap även i 5.1.2., och jag tar upp den här också p.g.a. dessa två punkter smälter in i varandra lite i detta avseendet.

Briner (1991) uttrycker samma sak på ett annat sätt. Hon skriver att projektmedlemmarna måste ha en balans mellan personliga och gruppens synpunkter, egenskaper och arbetsmetoder.

5.5 Resultat

Resultatet av min analys pekar på att litteraturen är väldigt samstämmig vad det gäller de olika punkterna i min genomförandedel. Detta var för mig ganska förvånande. Jag förväntade mig att hitta fler skillnader i åsikter hos de olika författarna. Dock visade det sig att vissa författare var mer kompletta än andra. Holmberg lista på begreppet ledaregenskaper t.ex. var mycket mer komplett än de övriga författarnas, medan andra författare lyfte fram och belyste mer på andra punkter. Detta skulle jag vilja säga är den skillnaden jag kan uttyda ur analysen, dvs att olika författare belyser olika saker olika mycket, men att alla författare har i stort sett samma syn på projektgruppens sammansättning.

Vad beror detta på, att litteraturen är så samstämmig? I detta kan jag bara spekulera, men jag kan tänka mig att man har kommit ganska nära "lösningen" eller "sanningen" vad det gäller projektgruppens sammansättning. Personligen tycker jag att det litteraturen säger i detta ämne är i stort sett sunt och riktigt.

6. Slutsatser

Efter att ha gjort en analys kommer jag nu att försöka sammanfatta och dra slutsatser av det material jag har analyserat, men först en liten resumé av den litteratur jag har gått igenom.

Litteraturen som jag har analyserat har enligt mitt perspektiv varit mycket omfattande vad det gäller ämnet projektledning. De olika författarna har representerat olika perspektiv på området. Det har varit allt från t.ex. forskare, organisationsexperter, till projektledare. Detta har gjort att jag har fått en bra blick över området och har angripit mitt problem på ett objektivt sätt. En annan fördel med att ha litteratur från olika bakgrunder är att man inte blir "färgad" av de perspektiven som litteraturen har.

Jag har funnit följande viktiga slutsatser i mitt arbete.

- I den litteraturen som jag har jämfört är i stort sett alla författarna överens om de kriterier som man sätter upp när man väljer ut projektledare och projektmedlemmar. Det finns dock avvikande åsikter, med dessa är marginella.
- Vilka arbetsuppgifter och ansvarsområden projektledaren har varierar dock lite i litteraturen.

Slutsatserna kommer upp till diskussion i kapitel 7, och där kommer jag även att diskutera mitt resultat och arbete.

7. Diskussion

I detta kapitel kommer jag ta upp mina slutsatser, samt mitt eget arbete med denna rapport.

7.1 Mitt resultat

De kriterier som används vid urval av projektmedlemmar och projektledare är det konkreta resultatet av mitt arbete. Även den jämförelse som jag har gjort av litteraturen kan räknas som ett resultat. En kommentar till mitt arbete är att de kriterier som jag har tagit upp för projektmedlemmar och projektledare skulle kunna fungera som en checklista eller mall vid urval av sådana personer. Det ligger trots allt en viss osäkerhet i om denna ”checklista” är komplett eller inte. Som jag har skrivit innan så är materialet inom detta område ofantligt stort, vilket gör att andra författare inom projektledningsområdet kanske skulle vilja ta bort eller lägga till vissa egenskaper eller kriterier.

7.2 Mina slutsatser

För att kunna dra de slutsatser som jag har dragit måste ett omfattande analysarbete göras. Jag har analyserat en stor mängd böcker som tar upp mitt problemområde, och har gett mig en bra insyn i ämnet. Trots detta så har jag bara gått igenom en promille av vad som finns att hämta inom projektledningslitteratur. Detta kan ses som en stor nackdel när man i slutet av sitt arbete ska dra generella slutsatser av sitt arbete.

Jag kan bara dra slutsatser för den litteratur som jag har analyserat, och inte för något annat. Därför blir inte mina slutsatser den generella sanningen för hela området. En annan orsak till att generella slutsatser inte kan dras är att litteraturen och författarna kan vara ”färgade” av varandra. Med detta menar jag att författarna kan ha blivit inspirerade av varandra och tagit åt sig av varandras åsikter och synpunkter. Denna risk finns alltid när man väljer att göra en litteraturstudie.

Hur kan jag då dra de slutsatser som jag har gjort? Analysarbete som jag har gjort är en enkel jämförelse av litteraturen. Jag har ställt författare mot varandra och visat på likheter och olikhet i åsikter inom mitt problemområde. Slutsatserna som jag drar gäller bara för den litteratur som jag har läst och gäller som jag har sagt innan inte generellt.

Jag har funnit att litteraturen ofta säger samma saker om urvalskriterierna för projektmedlemmar. Samtliga böcker har till stor del samma kriterier och egenskaper. Detsamma gäller dock inte projektledarens arbetsuppgifter och ansvarsområden. Varför det är så har jag inte kunnat komma fram till, utan det lämnas som vidare forskning.

7. Diskussion

7.3 Mitt arbete

Jag kommer nu att gå igenom de funderingar och erfarenheter som mitt examensarbete har gett mig. Jag kommer också att peka på de saker som jag tycker jag har gjort bra och dåligt.

Jag började redan i november 1997 fundera på vad jag skulle göra som mitt examensarbete. Att det blev just ämnet projektledning var en ganska naturligt val för min del, eftersom jag är mycket intresserad av detta ämne. Det svåra var att bestämma vilken del av projektledningsområdet som jag skulle redovisa. Att skriva om metoder och tekniker i projekt låg inte i mitt intresse, utan jag riktade in mig mot de tidigare delarna i projektet. Jag kom till slut fram till att jag skulle skriva om hur projektgruppen sätts ihop.

När jag väl bestämt vilket område inom projektledning jag skulle avhandla, började sökandet efter litteratur. Jag har samlat litteratur från nästan alla Sveriges högskolebibliotek. Min litteratursökning gick relativt smärtfritt, men ett tips till er som ska göra examensarbete är att, se till att ni beställer era fjärrlånböcker i god tid. Det kan ta upp till två månader innan ni får dem.

Ett examensarbete som har litteraturstudie som metod tenderar att bli mycket analytiskt och teoretiskt, vilket var meningen i mitt fall. Den största tiden gick åt till att läsa och fördjupa mig i de böcker inom området. Nära 60% av min tid har gått åt till detta.

Återstoden av min tid har gått åt till rapportskrivande. När jag ändå är inne på mitt rapportskrivande så tänkte jag nämna lite om vad jag har lärt mig.

Min erfarenheter är att det är bra att skriva ned lite fritt på ett block och skapa en struktur för rapporten. Jag gjorde helt enkelt en trädstruktur över rapporten där jag skrev upp de viktigaste grundstenarna i min rapport.

Planeringen av mitt arbete har gått i det närmaste perfekt. Jag gjorde det mesta av min litteraturbearbetning tidigt i mitt examensarbete vilket underlättade mitt fortsatta genomförande. En liten missberäkning var dock ankomsten av de fjärrlånade böckerna. De kom lite senare än vad jag hade räknat med, men jag har aldrig under mitt examensarbete varit kort om tid. Jag har alltid sett till att jag har legat steget före hela tiden.

För att inte gå upp i total självupphöjelse så tänker jag ta upp lite om de sakerna som inte var lika bra. Jag hade problem med att avgränsa mig i lämplig omfattning. Ofta händer det att man avgränsar för lite och området blir för stort, men jag gjorde tvärt om. Min avgränsning var till en början lite för liten. Det fanns inte tillräckligt med litteratur som beskrev och täckte mitt problemområde. Efter konsultation med min handledare valde jag att utvidga mitt område något för att få ihop tillräckligt material från litteraturen. Detta visade sig vara ett bra beslut. Från början hade jag tänkt att bara hantera projektgruppen, men genom att utvidga till både projektgruppen och projektledaren fick jag ett större omfång i mitt arbete samtidigt som den mesta litteraturen tog upp båda dessa saker.

Som jag även sagt tidigare så är inte mina slutsatser för mitt arbete så glasklara som jag hade tänkt mig, och även detta kan räknas till en av de delar i mitt arbete som inte blev så bra.

7. Diskussion

För att göra en slutlig sammanfattning av mitt arbete så kan jag säga att jag fick ut mer av processen att göra arbetet, än den produkt som arbetet gav. Detta tror jag inte är något negativt utan kan vara mig till nytta i framtiden.

7.4 Fortsatt arbete

Ett bra fortsättning på mitt arbete, skulle vara en intervju med projektledare på olika företag. Intervjun skulle gå ut på att bilda sig en uppfattning om verkligheten i projekt stämmer överens med den bild som litteraturen ger inom det område jag har avhandlat.

Referenser

- Adizes, I. (1979) *Ledarskapets fallgropar*. Malmö: Liber Läromedel.
- Andersen Erling, S. (1994) *Systemutveckling – Principer, metoder och tekniker*. Stockholm: Erling S Andersen och Studentlitteratur
- Andersen Erling, S. Kristoffer V Grude, Tor Haug (1994) *Målinriktad projektstyrning*. Stockholm: Erling s Andersen, Kristoffer V Grude, Tor Haug och Studentlitteratur.
- Arfwedson, G. (1972) *Grupparbetsmetodik*. Södertälje: Skolöverstyrelsen och Liber Utbildningsförlaget.
- Arfwedson, Gerd och Gerhard. (1971) *Arbete i lag och grupp*. Malmö: Gerd och Gerhard Arfwedson och Utbildningsförlaget
- Belbin, M R. (1981) *Management teams - så skapas framgångsrika team*. Göteborg: IHM Förlag AB.
- Björse, R. Grahm, Å. Rostvall, B. (1985) *Gruppen*. Malmö: Svenska managementGruppen AB.
- Briner, W. Geddes, M. Hastings, C. (1991) *Projektledaren*. Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag AB
- Briner, W. Geddes, M. Hastings, C. (1996) *Project Leadership*. Manchester: Briner W, Geddes M, Hastings C.
- Christensen, S. Kreiner, K. (1997) *Projektledning - Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Köpenhamn: Jurist- och Ekonomförbundets Förlag.
- Eklund, S. (1996) *Projekt i undervisningen*. Eskilstuna: Sven Eklund och Thilda Förlag AB
- Hjelmquist, E. (1987) *Projekthantering*. Stockholm: Erik Hjelmquist och Liber.
- Holmberg, U. Nässén, L-O. (1995) *Projektarbetets grunder*. Uppsala: Författarna och Konsultförlaget i Uppsala AB
- Lewander, C. (1997), *Projektledning - Liten handbok i förändringsarbete*. Ängelholm: Bokförlaget Kommunlitteratur/Företagslitteratur AB.
- Maltén, A. (1992) *Grupputveckling*. Stockholm: Arne Maltén och Studentlitteratur.
- Patel, R. Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Runa Patel, Bo Davidson och Studentlitteratur.
- Schutz, W. (1997) *Den goda organisationen*. Falun: Will Schutz och Boförlaget Natur och Kultur AB.

Index

- A**
- Abstract, 3
Administratören, I; 10; 11
arbetsgrupp, 3
- B**
- Bakgrund, I; 2
- E**
- Efterarbete, II; 14; 15
Enkäter, II; 18; 19
Entreprenören, I; 10; 11
- F**
- Förarbete, I; 14
Förväntat resultat, II; 16
Förändring, 3; 24
- G**
- Genomförande, II; 14; 21
grupp, 7
Gruppens storlek, I; 9
- I**
- index, 33
Innehållsförteckning, I
Integreraren, I; 10; 11
Intervjuer, II; 17; 19
Introduktion, I; 3
- K**
- Kompetenstyper, I; 11
Konkreta projekt, I; 4
Kreativitet, II; 5; 24
Kriterier, II; 21; 26
- L**
- Lagarbetare, II; 28
Ledaregenskaper, II; 21
Litteraturstudie, II; 17
- M**
- Metod, II; 17
Metodval, II; 19
Möjliga metoder, II; 17
- N**
- Normer, 8
- O**
- Otålighet, II; 24
- P**
- Praktiskt arbete, II; 18; 20
Problembeskrivning, II; 16
Problemdefinition, II; 16
Problemområde, II; 16
Produceraren, I; 10; 11
projekt, 3; 5; 9; 32
Projektarbete, 3; 24
Projektgrupp, 3
Projektledare, 3; 21
Projektledarens uppgifter, II; 24
projektledarskap, 10
Projektledning, 21; 32
projektmedlemmar, 26
Projekttyper, I; 3
PSO-projekt, 6
- R**
- Referenser, 32
Relationer, I; 13
Roller, 4
Rollfördelning, I; 13
- S**
- Sammanfattning, I
Slutsatser, II; 29
- T**
- Temporära projekt, I; 4
Trygghet, II; 23

Index

V

Vald metod, II; 19

O

Öppna projekt, I; 4; 5