

# Projektarbete bortom projektmodellen

Anna Stockhaus  
ast@kth.se

## Vem är Anna?

- Doktorand på IPLab / NADA
- Magisterexamen i datalogi
- Huvudsakliga erfarenheter av projekt och gruppdynamik:
  - Projektledare och testledare på ett finansbolag (7 år)
  - Fackordförande (5 år)
  - Gruppchef (1 år)
  - Regissör för ett flertal teateruppsättningar (10 år)
  - Skolprojekt på KTH

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 2

## Vad är en grupp?

*Definition:*  
En samling människor (1) som upplever sig ha ett gemensamt mål, (2) som ömsesidigt påverkar varandra och (3) som uppfattar sig själva som en grupp.

*Karaktäristiska drag:*

- Gruppens mål (syfte): kan vara klart eller diffust och kan framstå som mer eller mindre "livsviktigt"
- Gruppens riktning: mot/från målet eller orörigt, markeras av ledningen eller av bristen på sådan
- Gruppens struktur: beror på mål och riktning, kan vara lös eller fast

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 3

## Grupptyper

- Den slutna gruppen
- Den devitaliserade gruppen
- Vilohemmet
- Beroendegruppen
- Fästningen
- Kamp/flyktgruppen
- Den splittrade gruppen
- Teater

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 4

## Den slutna gruppen


- Stark vi-känsla
- Medlemmarna fyller flertalet av sina behov inom gruppen
- En rejäl gräns gentemot omgivningen
- Liten tolerans mot avvikare
- Leder lätt till avskärmning från övriga grupper
- Stor försiktighet gentemot nya medlemmar
- Ger trygghet och en känsla av tillhörighet

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 5

## Den devitaliserade gruppen

- Liknar den slutna
- Medlemmarna tyr sig till varandra
- Mycket energi förbrukas på att hålla upplevda hot på avstånd
- Konflikter sopas under mattan
- Känslor hålls inne
- Arbetsmotivationen är vanligen rätt låg


Anna Stockhaus 7 februari, 2003 6



### Vilohemmet

- Extremare variant av den slutna eller devitaliserade gruppen
- En eller flera ångestfyllda centralfigurer med tillräckligt mycket reell makt
- Övriga medlemmar skyddar centralfiguren/erna
- Risken för att ett vilohem bildas är mindre i arbetsgrupper än i familjer


Anna Stockhaus 7 februari, 2003 7



### Beroendegruppen

- Medlemmarna känner sig inkompetenta och hjälplösa
- Ledaren uppfattas som allsmäktig och allvetande
- Medlemmarna befrias från eget ansvar men hämmas i sin växt
- Vanlig reaktion initialt i en grupp
- Ledaren behöver inte vara närvarande rent bokstavligt
- Kritiskt är hur ledaren tacklar situationen


Anna Stockhaus 7 februari, 2003 8



### Fästningen

- Medlemmarna är utåt misstänksamma/fientliga – paranoida
- Starka försvarsmekanismer
- Förvränger verkligheten
- Inbördes aggressioner och konflikter förnekas

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 9



### Kamp/flyktgruppen

- En definierad gemensam fiende
- Felsökeri, misstänksamhet och strid
- Flykt från de egentliga uppgifterna och problemen
- Koncentrerar all energi på sina vanföreställningar
- En närvarande ledare är viktig
- Ledaren går i spetsen, både i kamp och flykt
- Individen är underordnad gruppen


Anna Stockhaus 7 februari, 2003 10



### Den splittrade gruppen

- Stor frihet att avvika inom och utanför gruppen
- Saknar samhörighet
- Mycket få behov tillfredsställs inom gruppen
- Risk finns att medlemmarna utvecklar olika normer och mål för arbetet
- För lite tid/utrymme för att odla en vi-känsla
- Prestationerna kan försämrans

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 11



### Teater

- Extrem form av den splittrade gruppen
- Det finns ofta en ledande person
- Gruppen uppvisar dramatiska eller teatrala drag
- Medlemmarna spelar teater för varandra och andra
- Målet är att hålla den trista verkligheten på avstånd
- Det mer vardagliga arbetet överlämnas till andra
- Väcker nya idéer och driver utveckling framåt
- Beroende av "arbetsmyror" som får dra det tunga lasset

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 12

### Gruppdynamik - gruppprocess

- Barbro Lennéer-Axelsson & Ingela Thylefors
  - Utkom första gången 1979, finns sedan i ett antal reviderade upplagor
  - En av de mest spridda modellerna i Sverige
  - Bygger dels på en sammanställning av flera andra forskares teorier, dels på deras egen erfarenhet
  - Bygger främst på observationer och erfarenheter av framlingsgrupper
- FIRO – Will Schutz
  - Utvecklades i slutet på 60-talet
  - Beskriver grupper utveckling och effektivitet
  - Inga tidsparametrar
  - Inte statistik

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 13

### Barbro Lennéer-Axelsson & Ingela Thylefors

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 14

### FIRO – Fundamental Interpersonal Relationship Orientation

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 15

### Ledarskap

*Vi de villiga, ledda av de okunniga, gör det omöjliga, för de otacksamma. Vi har gjort så mycket under så lång tid med så små resurser att vi nu har kvalificerat oss att göra vad som helst med hjälp av ingenting.*

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 16

### Ledarskap

- Påverkansprocess som utövas på de handlingar en individ eller grupp gör för att uppnå målen i en given situation
- Innebär i huvudsak att nå målen med och genom människor
- Ledaren måste bry sig om såväl uppgiften som relationerna
- Ledarskapsprocessen är en funktion av ledaren, den underlydande och situationen

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 17

### Ledarskap – Isach Adizes

- Ingen kan vara en helt perfekt chef - ingen chef/ledare har alla de egenskaper som krävs
- Utgår ifrån 4 kompletterande funktioner som han hävdar måste vara representerade - varje roll är nödvändig
- I en god ledning kompletterar olika individer varandra
- Den personliga stilen och uppgiftens karaktär behöver passa ihop
- Man ska godta konflikter som en oundviklig och önskvärd del av ledandet
- Det behövs en miljö där folk lär av varandra för att motsättningar ska kunna utvecklas till och fungera som tillgångar
- Rollerna är: produceraren, administratören, entreprenören, integreraren

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 18

### Produceraren – ensamvargen

- Handlar först, tänker och lyssnar sedan
- Hittar alltid mer att göra
- Föredrar medarbetare som kan vara hans "springpojkar"
- Sammanträder sällan
- Ser som sin enda uppgift att åstadkomma resultat
- Är alltid fullt upptagen
- Kommer först och går sist
- Klagar över att tiden är för kort
- Vanligtvis envägskommunikation
- Godtar endast förändringar som ger omedelbar utdelning

Anna Stockhaus

7 februari, 2003

19

### Administratören – byråkraten

- Kontrollerar
- Ser mer till att saker görs på rätt sätt än att rätt sak blir gjord
- Klagar när någon bryter mot reglerna
- Ser hot mer än möjligheter
- Ställer saker och ting i ordning
- Följer redan fattade beslut
- Prisar fridsamhet och kontroll
- Föredrar folk som han själv
- Kommer och går på klockslaget
- Sammanträder ofta och välplanerat
- Tycker inte om entreprenörer

Anna Stockhaus

7 februari, 2003

20

### Entreprenören – tändhatten

- Sätter ständigt igång nya projekt
- Ställer till med kris
- Föredrar beundrare och den som jobbar entusiastiskt på hans senaste idé
- Älskar förändring om han själv driver den
- Klagar över att inte bli uppskattad
- Fattar tillfälliga beslut
- Kommer och går som det faller sig
- Avskyr systematisk företagsledning
- Vill ständigt ha folk till hands

Anna Stockhaus

7 februari, 2003

21

### Integreraren – den överanpassade

- Kompromissar
- Fattar bara beslut när alla är överens
- Uppträder som förväntat
- Fokuserar på mänskliga relationer
- Samordnar
- Framhåller sin centrala roll i maktspillet
- Tycker om fogliga medarbetare
- Vill gärna vara den som identifierar och löser konflikter
- Ogillar byråkrater

Anna Stockhaus

7 februari, 2003

22

### Ledarskap - erfarenheter

- Ledaren styr men är inte ensam ansvarig – ni ska jobba ihop!
- En ledare blir sedd på ett visst sätt
- Ledare eller inte?
  - I princip alltid om fler än 3/4
  - Om inte: mycket nära varandra, kunna prata helt öppet, ha samma klart definierade mål
  - Annars: ledare uppstår ändå, allianser, går åt olika håll, missar målet, ovänner etc. (splittrad grupp)

Anna Stockhaus

7 februari, 2003

23

### Beslutsfattande

- Beslutsstrategier: JAG beslut, DU beslut och VI beslut
- Beslutsformer:
  - Beslut efter bristande gensvar
  - Beslut med auktoritetsprägel
  - Beslut med minoritetsprägel
  - Beslut genom majoritet
  - Beslut med hazardprägel
  - Beslut i samförstånd
- Beslutsunderlag: situationsbeskrivning, hot och möjligheter, förslag/alternativ, förtjänster/ansträngningar, rekommendationer

*Om du inte tar ett beslut så är det också ett beslut!*

Anna Stockhaus

7 februari, 2003

24

### Kommunikation

- Symbolisk kommunikation – passiv
  - Val av kläder, hår, juveler, kosmetika/makeup, val av transportmedel
- Verbal kommunikation
  - Orden i sig har ingen betydelse, de är bara verktyg
  - Ord sammanknipas med olika upplevelser och känslomässiga sammankopplingar - dessa är inte alltid de samma för både den som lyssnar och den som pratar
  - En myt att det finns ett rätt sätt att säga något viktigt
- Icke-verbal kommunikation
  - Vanligtvis ofrivilligt
  - Dessa signaler är ofta en mer säker och riktigare källa till information
  - Kroppsrörelser, beröring, ögonkontakt, kroppshållning, tics, biljud, distanshållning, gestikulerande

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 25

### Konflikthantering

- Synonymer: oenigheter, tråtor, meningsskiljaktigheter, schismer, gräl, kamper, strider, kontroverser, fejder, sammandrabbningar, slitningar, tvister, disharmoni, motsättningar, osämja, förvecklingar, dispyter
- Etymologisk definition: Kommer från latinets *conflictus* som betyder sammanstötning, motsättning – en kamp mellan olika krafter
- Helt enkelt en intresse motsättning som kan vara liten/stor eller viktig/oviktig
- Konflikthantering eller konfliktlösning?

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 26

### Konfliktfaser

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 27

### Konflikthantering

- Medvetenhet om konfliktens existens
- Vem är inblandad? Var?
- Finns det otillfredsställda behov i konflikten? (Identitet, stimulans, struktur)
- Vad har prövats?
- I vilken fas befinner sig konflikten
- Omdefiniera konflikten till problemlösning
- Önskat resultat

*Konflikter uppstår när man undviker dem!*

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 28

### Konfliktstilar

- Att vika undan eller dra sig tillbaka
- Att mildra eller anpassa sig
- Att kompromissa
- Att kämpa eller tvinga
- Att samarbeta eller lösa problem

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 29

### Att vika undan eller dra sig tillbaka

- Konflikten ignoreras eller undertrycks
- De inblandade undviker varandra eller håller tillbaka sina känslor/sin uppfattning
- Frågan/konflikten förs åt sidan, skjuts upp
- Kan innebära att man förnekar att det ens finns problem
- Konflikten löses aldrig
- Kan vara bra att lägga locket på och ge tid till eftertanke och nedvarning eller för att vänta på t.ex. mer information

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 30

### Att mildra eller anpassa sig

- Mildra: betonar gemensamma intressen, olikheter döljs och erkänns inte öppet
- Anpassa: en part negligerar egna intressen för att tillfredsställa den andres behov
- Harmoni på ytan
- På kort sikt förbättras relationerna
- De olika uppfattningarna dyker troligtvis upp igen
- Kan vara användbart när man söker en lösning på kort sikt

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 31

### Att kompromissa

- Varje part ger upp något samtidigt som de får några mål/behov tillgodosedda
- Ömsesidig acceptabel lösning
- Tillfredsställer *delvis* båda parter
- Ingen "förlorar" – ingen "vinner"

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 32

### Att kämpa eller tvinga

- En part fullföljer sina egna mål på bekostnad av den andre
- Maktorienterat
- En part är "vinnare" – en part är "förlorare"

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 33

### Att samarbeta eller lösa problem

- Söker "vinna-vinna"
- Lyfter fram och diskuterar
- Båda tar lika ansvar för att identifiera underliggande behov för båda parter samt finna alternativ som tillfredsställer dessa
- Man klargör de olika uppfattningarna och lär av varandra
- Möjlighet att finna kreativa lösningar
- Ger ofta bättre beslutsunderlag och hållbarare överenskommelser
- Inte detsamma som harmoni
- Krävande och förutsätter kommunikationsförmåga, social kompetens samt tillit och respekt för varandra
- Kan inte lösa alla konflikter

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 34

### Etiska regler vid konflikt

- Sparka inte den som redan ligger
- Var specifik och tydlig med kritik: "Gå inte efter spelaren – bara efter bollen"
- Tala direkt till den det berör och helst inte i andras närvaro
- Kämpa med ärliga vapen
- Som överlägsen – bjud på en del av upprättelsen
- När saken är ur världen – ta aldrig upp den igen

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 35

### Praktiskt projektarbete

- Uppstart av projekt (organisation, resurstilldelning, förutsättningar, förväntningar)
- Möten
  - Fastså mål och syfte både före och i början av mötet. (Delge information, problemidentifikation, få fram lösningsförslag, beslutsfattande...)
  - Mötesansvarig tar hand om alla praktiska detaljer innan mötet (syfte, tid, plats, längd, dagordning, deltagare...), alla bör komma förberedda (läst, funderat, åtaganden...)
  - Under mötet bör man tänka på att starta i tid, anteckningar, ordföranden ska hålla sig neutral och se till att alla får komma till tals, deltagarna ansvarar för att ge uttryck för sina åsikter, se till att man förstår, lyssna på andras inlägg
- Avslut
  - "Städning" av projektet (kasta, arkivera, överlämna...)
  - Utvärdering

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 36

### Startmöte - förslag

1. Klarläggande av mål och ramar som gäller.
2. Genomgång av varje projektmedlems mål, motivationer och ambitioner.
3. Beskrivning av tänkt projektorganisation.
4. Redovisning av kommande beslutspunkter och innehåll.
5. Diskussion och dokumentation av ytterligare mål.
6. Fördelning av ansvar och befogenheter samt arbetsuppgifter.
7. Strukturering och övergripande planering av arbetet (ev. komplettering av mål och arbetsfördelning).
8. Analys av utbildningsbehov för projektmedlemmarna.
9. Diskussion kring övriga spelregler som ska gälla:
  - Dokumentation
  - Mötesformer
  - Rapportering
  - Uppföljning
  - Övriga insatser
10. Upprättande av projekthandbok

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 37

### Skolprojekt - risker

- Jobbar olika mycket
- Baktalar varandra
- Gör saker utan att kommunicera med varandra
- Ovänner för livet

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 38

### Skolprojekt - råd

- Prata i början om motivationer, mål och ambitioner. Acceptera olikheter eller byt grupp på en gång. Kom överens om vad som ska gälla
- Kontinuerliga möten där man även tar upp arbetsinsats
- Försök vara öppna och raka
- Ömsesidig respekt och ansvar
- Projektledaren ska inte ta på sig för mycket ansvar – lägg inte allt på projektledaren
- Förutsätt inte att ni känner varandra bara för att ni gått i samma klass
- Vid problem – kontakta Lasse eller mig

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 39

### Litteratur

- Gruppdynamik
  - Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1991) *Arbetsgrupps psykologi* (3 uppl.). Stockholm: Natur och kultur. ISBN: 9127030598
  - Schutz, Will (1997) *Den goda organisationen : en modell för utveckling av människor, grupper och organisationer*. Stockholm: Natur och kultur. ISBN: 912705683X
- Ledarskap:
  - Adizes, Ichak (1997) *Ledarskapets fallgropar* (3 uppl.). Malmö: Liber ekonomi. ISBN: 9147042982
  - Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth & Johnson, Dewey (2000) *Management of organizational behavior : leading human resources* (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall. ISBN: 0130175986
  - McGinnis, Alan Loy (1992) *Motivera utan att manipulera* (5 uppl.). Örebro: Libris. ISBN: 9171944613
- Konflikt hantering
  - De Bono, Edward (1986) *Konflikter : ett bättre sätt att lösa dem*. Stockholm: Bromberg. ISBN: 9176083063
  - Lennér-Axelsson, Barbro & Thylefors, Ingela (1996) *Om konflikter : hemma och på jobbet*. Stockholm: Natur och kultur. ISBN: 9127064050

Anna Stockhaus 7 februari, 2003 40

# FIRO – Fundamental Interpersonal Relationship Orientation

Fas	Huvudfråga	Fokus	Innebär	Vad händer under fasen?
<i>Tillhöra</i>	Får/vill jag vara med i gruppen?	Med – utanför <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemskap</li> <li>• vilja till anpassning</li> <li>• acceptering av andra individer</li> <li>• ”pejlande” av resurser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Måste vara beredd att ta stora chanser</li> <li>• Riskera uteslutning eller andra konsekvenser</li> <li>• Chanstagnation är livsviktig för att gruppens ska kunna gå vidare</li> </ul>	Medlemmarna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• försöker lära känna varandra</li> <li>• är mycket artiga mot varandra</li> <li>• tar upp få (eller inga) allvarliga konflikter</li> <li>• visar ett stort behov av att förstå gruppens mål och spelregler</li> <li>• kräver ordning och struktur</li> <li>• tar få personliga risker</li> <li>• försöker kolla av vilket beteende som är acceptabelt i gruppen.</li> </ul>
<i>Gemytlighet</i>	Övergångsfas			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medlemmarna börjar ta mer risker och visar att de är mindre beroende av gruppen och acceptans av andra.</li> <li>• Medlemmarna demonstrerar mer öppet sin grad av engagemang i gruppen.</li> <li>• En känsla av ”vi är alla med i gruppen” utvecklas.</li> </ul>
<i>Kontroll / rollsökning</i>	Vem har mest inflytande/leder gruppen?	Makt – roll <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvarsfördelning</li> <li>• Olika roller, särskilt ledarrollen</li> <li>• Konflikthantering</li> <li>• Ifrågasättande av kompetens</li> <li>• Förtroende</li> <li>• acceptans</li> </ul>	Den fas som är svårast och kräver ofta mest tid.	Medlemmarna: <ul style="list-style-type: none"> <li>• visar mer öppet konkurrens mellan varandra och mellan undergrupperna</li> <li>• försöker övertyga andra om att vad han/hon tycker är mest rätt/riktigt</li> <li>• försöker ta (eller undvika) ledarskapet med hjälp av någon annan</li> <li>• ger varandra feedback som ofta är bitvis och attackerande</li> <li>• visar ett stort behov av struktur och ledarskap, men är ovilliga att tillåta någon i gruppen tillfredsställa detta behov</li> <li>• gör uppror mot den formella ledaren</li> <li>• försöker minska stressen som orsakas av konflikterna genom flykt till ovidkommande aktiviteter.</li> </ul>

# FIRO – Fundamental Interpersonal Relationship Orientation

<p><i>Idyll</i></p>	<p>Övergångsfas</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innehållet i konflikterna klargörs genom mer ärliga och raka budskap.</li> <li>• Medlemmarna visar större villighet att hitta lösningar på konflikterna och därmed att förändra sina egna åsikter och ställningar.</li> <li>• En gruppidentitet utvecklas och medlemmarna förstår sina roller i denna.</li> </ul>
<p><i>Samhörighet / öppenhet</i></p>	<p>Hur vidmakthålla vi-känslan och synergieffekter?</p>	<p>Öppenhet – närhet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevarande av ”en-het”</li> <li>• Vidareutveckling av positiva kommunikationssätt</li> <li>• Förtroende</li> <li>• Acceptans av varandra</li> <li>• Lösa gruppens uppgifter effektivt, utan rädsla för relations- och personliga problem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stark känsla av tillfredsställelse och förnöjsamhet</li> <li>• Alla konflikter lösta</li> <li>• Ledarens insatser viktiga för att undvika stagnation</li> </ul>	<p>Medlemmarna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• visar hög synergi</li> <li>• ställer höga krav på konsensuslösningar</li> <li>• efterfrågar förslag; lyssnar till, värderar, reagerar på och genomför dem om de passar</li> <li>• delger öppet idéer, känslor, åsikter och feedback</li> <li>• försvarar gruppidentitet internt och externt</li> <li>• blir ibland mer lekfulla än intresserade av uppgiften</li> <li>• inriktar mest energi på att bibehålla personliga relationer och att undvika retur till kontrollfasen.</li> </ul> <p>Om fasen bibehålls:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uppfattar medlemmarna konflikterna som gemensamma problem som ger möjlighet till vidareutveckling</li> <li>• visar värme och gemenskap utan krav på äganderätt</li> <li>• tillåter varje medlem i gruppen att själv bestämma när och hur mycket han/hon vill delta i olika gruppaktiviteter</li> <li>• visar stort förtroende sinsemellan och stödjer varandra aktivt</li> <li>• kan handskas med relationsproblem utan att eftersätta uppgiften.</li> </ul>