



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Carola Ann Mari Rosenback

Projektledarskap – en studie om enskilt och delat ledarskap

Enheten för företagsekonomi och turism
2011

VASA YRKESHÖGSKOLA

Utbildningsprogrammet för informationsbehandling

ABSTRAKT

Författare	Carola Rosenback
Lärdomsprovets titel	Projektledarskap – en studie om enskilt och delat ledarskap
År	2011
Språk	svenska
Sidantal	50 + 1 bilaga
Handledare	Kenneth Norrgård

Det här lärdomsprovet är en undersökning om projektledarskap med fokus på hur ett delat ledarskap kan bli framgångsrikt och vad som krävs av den enskilda ledaren för att bli en bra ledare inom företagsekonomi,- och IT-branschen.

För att undersöka problemområde har en kvalitativ undersökning gjorts genom prövning av en hypotes som uppkom under arbetets gång. Hypotesen visar ur egen synvinkel vilka de fyra viktigaste faktorerna för ett framgångsrikt delat ledarskap är och hur de hänger samman. Undersökningen skedde genom telefonintervjuer och via e-post. Övrig teori är hämtad från litteratur och internet.

Undersökningen visade att den enskilda ledarens egenskaper och karaktärsdrag hänger ihop med huruvida ett delat ledarskap blir framgångsrikt eller misslyckat. En av de viktigaste faktorerna för att delat ledarskap skall bli framgångsrikt är att ledarna har klara roller och att kommunikation mellan ledare och övriga medarbetare fungerar på ett bra sätt.

Ämnesord Projekt, projektledning, karaktärsdrag, ledarskap, delat ledarskap

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VAASA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Utbildningsprogrammet för informationsbehandling

ABSTRACT

Author	Carola Rosenback
Title	Projektleadership – en studie om enskilt och delat ledarskap
Year	2011
Language	Swedish
Pages	50 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Kenneth Norrgård

This paper is a study of project management with focus on how shared leadership can become successful and what it requires of the individual leader to become a good leader within the business administration- and the IT-industry.

To investigate the issue, a qualitative survey has been carried out by testing a hypothesis that arose during the work. The hypothesis shows from my own point of view, which the four most important factors for a successful shared leadership is and how they are connected. The survey was done by telephone-interviews and via email. Other theory is derived from theories and models from books and the Internet.

The investigation revealed that the individual leader's qualities and character traits are related to whether a shared leadership is successful or unsuccessful. One of the key elements of a successful shared leadership is that the leaders have clear roles and that the communication between managers and other employees is working in a good way.

Keywords Project, Project Management, Characteristics, Leadership, Shared Leadership

INNEHÅLL

ABSTRAKT

ABSTRACT

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

1. INLEDNING.....	7
1.2 Syfte.....	7
1.3 Avgränsning.....	8
1.4 Disposition.....	8
2. VAD ÄR ETT PROJEKT?	9
2.1 Projekt som arbetsform.....	9
2.2 Projektets olika faser.....	10
2.2.2 Förstudie.....	11
2.2.3 Vision och mål	12
2.2.4 Projektplanering	13
2.2.5 Genomförande.....	14
2.2.6 Avslut	14
2.3 De nio byggklossarna	15
3. PROJEKTLEDARSKAP	17
3.1 Projektledarens utveckling.....	17
3.2 Projektledarens roll.....	19
3.3 Karaktärsdrag hos ledare	20
3.3.1 P – Producent	20
3.3.2 A – Administratör.....	21
3.3.3 E – Entreprenör	21
3.3.4 I – Integratör.....	22
3.3.5 Sammanfattning	23
4. DELAT LEDARSKAP	24
4.1 Olika former av delat ledarskap.....	25
4.2 Förutsättningar för delat ledarskap	26
4.3 Sammanfattning.....	26
5. METOD	28
5.1 Hypotes.....	28
5.2 Metodval.....	29
5.3 Val av företag och personer.....	30
6. GENOMFÖRANDE	31
6.1 Undersökningsmetod	31

6.2 Underlag för undersökning	31
6.3 Beskrivning av företag och personer	32
6.3.1 Wenell	32
6.3.2 Lemontree	32
6.3.3 Doppia	32
6.4 Sammanfattning av intervju.....	33
7. ANALYS	38
7.1 Ett bra ledarskap	38
7.2 Alla som bra ledare.....	38
7.3 Karaktärsdrag hos bra ledare	39
7.4 Definition av ett delat ledarskap	40
7.5 Faktorer som påverkar ett bra delat ledarskap	40
7.6 Positiva effekter med ett delat ledarskap	41
7.7 Negativa effekter med ett delat ledarskap.....	41
7.8 Jämförelse med hypotes.....	42
8. RESULTAT	44
8.1 Ett bra ledarskap	44
8.2 Alla som bra ledare.....	44
8.3 Karaktärsdrag hos bra ledare	44
8.4 Definition av ett delat ledarskap	44
8.5 Faktorer som påverkar ett bra delat ledarskap	45
8.6 Positiva effekter med ett delat ledarskap	45
8.7 Negativa effekter med ett delat ledarskap.....	45
9. SLUTSATS	46
9.1 Vilka förutsättningar krävs för enskilt ledarskap.....	46
9.2 Vilka förutsättningar krävs för delat ledarskap.....	46
9.3 Enskilt eller delat ledarskap?	47
10. AVSLUTNING	48
KÄLLFÖRTECKNING	49
BILAGOR	

FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR

Bilaga 1: Intervjumall	51
------------------------------	----

1. INLEDNING

Projekt som arbetsform är något som tar oss långt bak i historien. Redan under det forntida Egypten när pyramider byggdes skedde arbetet i någon form av projekt och även långt innan det kan vi se arbeten utförda som projekt. Slavar som under det forntida Egypten fungerade som arbetskraft ledda under en mäktig ledare (faraon). Faraon som ensam ledare styrde och regrade över hela Egyptens stormakt. Detta är exempel på en form av ledarskap som funnits mer eller mindre genom alla tider. Något som blivit allt mer vanligare under senare år är en projektform var ledarskapet är delat. Projektledarna har lika stor talan och ansvar. Om ett delat ledarskap är något att föredra i framtiden eller om den enskilde ledaren förblir ensam på toppen återstår att se.

1.1 Problemområde

Projektledaren fungerar som ett ansikte utåt för hela projektet och är den ansvarige för att mål och delmål uppfylls med hjälp av projektgruppen. Projektledaren bär ett stort ansvar och måste vara beredd att sätta gränser och motivera projektgruppen vid motgångar.

Detta lärdomsprov kommer behandla projektledarens för- och nackdelar med projektledaren sedd från en enskild och delad synvinkel. Personligen tror jag inte vem som helst kan bli en bra ledare. Månne människan föds till en bra ledare? Lärdomsprovet kommer även behandla vilka egenskaper en bra ledare bör ha och vilka förutsättningar som krävs för att ett delat ledarskap skall bli framgångsrikt.

1.2 Syfte

Syftet med detta lärdomsprov är att undersöka och jämföra projektledarskap på basen av ett enskilt och delat ledarskap. Jag vill ta reda på vilka styrkor och svagheter det finns med båda och kunna avgöra om den enskilde ledaren är starkast eller om ett delat ledarskap är något vi skall satsa mer på i framtiden. Jag vill även få en överskådlig blick över vad ett bra ledarskap är och vilka egenskaper en bra ledare bör ha.

1.3 Avgränsning

Lärdomsprovet avgränsas till projekt som drivs av företag och privatpersoner inom företagsekonomi- och IT-branschen. Dels för att denna bransch är ett område av eget intresse och dels för att detta är ett område med en ständig utveckling och därför kräver projekt i denna bransch ett starkt och bra ledarskap. Lärdomsprovet kommer behandla vad ett projekt är, projektledarens uppgifter och vad som krävs för att få ett delat ledarskap framgångsrikt. Lärdomsprovet kommer inte gå desto mer in på själva projektgruppen och övriga intressenter utan gränsen dras vid projektledarens roll gentemot sin projektgrupp och projektledarens uppgifter.

1.4 Disposition

Den första delen av lärdomsprovet är teori hämtad från litteratur och internet. I den empiriska delen av lärdomsprovet utförs en kvalitativ undersökning i form av intervjuer med företag och personer som driver projekt inom företagsekonomi- och IT-branschen. Intervjuerna utgår från min egna hypotes om vad som krävs för ett framgångsrikt delat ledarskap.

Det andra kapitlet handlar i allmänhet om projekt, olika arbetsformer och ett projekts olika faser. I det tredje kapitlet beskrivs projektledaren och dennes uppgifter. Här kommer även en teori upp om olika karaktärsdrag som inverkar på ledarskapet. Det fjärde kapitlet handlar i allmänhet om delat ledarskap och olika teorier om varför det borde satsas mer på delat ledarskap.

Det femte och sjätte kapitlet behandlar den empiriska delen och till slut följs lärdomsprovet med en analys av undersökningen, ett resultat och sammanfattning av arbetet.

2. VAD ÄR ETT PROJEKT?

”Projekt blir det när någon kommer på en ide, någon bestämmer att något måste göras och en arbetsgrupp tillsätts med personer som redan har för mycket att göra.”

Sagt av en äldre gentleman i en statlig förvaltning

Uppslagsboken säger att ordet projekt härstammar från latinets projektum som betyder ”framkastad” och hänger ihop med uppslag, plan eller större arbete som ska leda mot ett bestämt mål. (Holmberg & Naessén 1995: 10) Ett framgångsrikt projekt av större omfattning utmärks av en rad förhållanden. Tydliga mål, resurser i form av tid, ekonomi och kompetens i relation till uppgiften och en organisation med definierade roller för olika medverkande är av stor betydelse för att projektet skall nå förväntat resultat. Projektledarens och projektgruppens arbetssätt är av avgörande betydelse för att projektet skall bli lyckat och nå målen. (SVEROLI AB 2005: 1)

2.1 Projekt som arbetsform

En förklaring till det ökade intresset för projekt kan sökas i den utveckling som präglar såväl samhället i stort som den ekonomiska sfären. Denna utveckling har fått spännande effekter på företagets investerings- och personalpolicy, sättet att göra affärer, hur man organiserar produktionsresurser, vilka produktsatsningar som prioriteras osv (Macheridis 2001: 13). Att organisera verksamheten som projekt leder ofta till en enklare beslutsprocess, lägre kostnader, högre effektivitet, och allt sker dessutom under en begränsad tid. (Holmberg och Naessén 1995: 11)

För att lyckas leverera lönsamma projekt krävs rätt förutsättningar, dvs. kunniga beställare, kompetenta projektledare och motiverade team. Annars är risken stor att man kastar bort resurser, samtidigt som man får frustrerade medarbetare och missnöjda kunder.

Förutsättningar för att lyckas med projekt:

- Tydliga mål som är kopplade till verksamheten.
- Resurser med rätt kompetens för uppgiften.

- Tydliga roller med ansvar och befogenheter.
- Goda kunskaper i projektmetodik.
- Ett gott ledarskap hela vägen upp till ledningen.
- Projektverktyg som man behärskar.

(BASELINE MANAGEMENT)

Om ett projekt anses som lyckat beror bland annat på ur vilket perspektiv det betraktas. Kundens och leverantörens är exempel på olika perspektiv. Tidsperspektivet kan också vara avgörande, även om intrycket vid projektets slut var dåligt så kan projektets resultat efter en tid, till exempel på grund av omvärldsförändringar, upplevas som lyckat. Ett projekt som inte når projektmålen kan trots detta anses som lyckat om resultatet ändå är bra. Ett berömt exempel på detta är projektet för att bygga operahuset i Sydney, vilket kraftigt överskred både budget och tidplan.

För projektledaren innebär oftast ett lyckat projekt att man har genomfört projektet:

- I enlighet med specifikationen
- I tid
- Inom budgetens ram
- Till kundens (beställarens) belåtenhet
- Med hjälp av nöjda medarbetare
- Med nöjda intressenter

(Antvik & Sjöholm 2006: 14-15)

2.2 Projektets olika faser

Alla projekt genomgår (eller bör i alla fall genomgå) tre huvudfaser; planering, genomförande och utvärdering/uppföljning. Det är viktigt att inte hoppa över någon del, alla delar fyller viktiga funktioner för att projektet ska bli framgångsrikt. Projektplaneringen sätter ramar för hela projektarbetet och är en mycket viktig del i projektet. Ofta slarvas det tyvärr med planeringsfasen trots att

denna är avgörande för hur framgångsrikt projektet ska bli. Slarv med planeringen leder till att genomförandefasen i stället tar längre tid och bli mer tungarbetad. (Murray Carlsson Caroline)

2.2.1 Projektidé

Ett projekt kan födas ur en idé om att öka företagets resultat och konkurrenskraft, eller ur behovet att lösa ett problem. Det är viktigt att granska projektidén kritiskt och att redan här fundera över om det finns alternativa sätt att lösa problemet. (Murray Carlsson Caroline) Med ett rikt idéflöde och med en systematisk idé hantering ökar förutsättningarna för att göra kloka val inför kommande projekt. En del idéer förkastas, andra bedöms värda att pröva. (Gunnar Bengtsson 2011)

2.2.2 Förstudie

Under förstudiefasen utreder man och fattar beslut om man ska starta ett projekt eller inte. Denna fas kallas också för förberedelse eller förprojekt, eftersom man under denna gör en del av det arbete som annars skulle ha gjorts under faserna Uppstart och Planering. (Antvik & Sjöholm 2006: 19)

Under förstudien klarläggs hur projektet stöder verksamhetens strategi och vilka behov projektet ska uppfylla samt vilka krav och förväntningar som finns på projektet. Utgående från denna information utarbetas förslag till mål för projektet. Vidare utvärderas ekonomi och genomförbarhet samt föreslås huvudförlopp och resurser, bland annat vilka medarbetare som ska ingå i projektgruppen. Det utarbetade projektunderlaget sammanställs i en preliminär projektplan. Arbetsinsatsen under förstudiefasen varierar beroende på organisation och typ av projekt. (Antvik & Sjöholm 2006: 19)

En organisation kan undvika onödiga kostnader genom att genomföra en förstudie i stället för att direkt starta ett projekt. Om förstudien visar att det inte är lämpligt att starta ett projekt, så är de nedlagda kostnaderna mycket mindre än om projektet hade startats och sedan lagts ned. Ännu mer onödiga kostnader upparbetas om projektet startas och genomförs samt producerar ett oanvändbart resultat. (Antvik & Sjöholm 2006: 19)

2.2.3 Vision och mål

Projektledarens kanske viktigaste uppgift är att förankra och driva mot uppsatta målsättningar. Det räcker inte med att sätta mål i början av projektet, projektledaren måste ständigt påminna projektgruppen och omgivningen om målen. Men det är också viktigt att kunna revidera målsättningarna under projektets gång. I en turbulent och snabbt föränderlig värld gäller det att kunna anpassa sig. Projektmålen ska vara:

- Tydliga och entydiga.
- Realistiska.
- Utmanande.
- Tidssatta.
- Mätbara.
- Kommunicerade.

(Murray Carlsson Caroline)

Det är viktigt att en tydlig vision av själva projektet finns inom gruppen för att öka förståelsen varför arbetet utförs och motiverar gruppen att arbeta med både hjärna och hjärta. Denna lilla historia visar visionens betydelse för motivationen:

Tre illustrerare blev tillfrågade vad de arbetade med:

– Jag arbetar för livets nödort svarade en.

Den andre fortsatte skapa och sade:

– Jag arbetar för att bli den mest kända illustreraren i världen.

Den tredje tittade upp och sade:

– Jag illustrerar reklam.

En gemensam vision ger projektmedlemmarna tydlig vägledning och motiverar gruppen.

2.2.4 Projektplanering

Under planeringsfasen utarbetar projektgruppen projektplanen under ledning av projektledaren. Projektplan kallas även projektbeskrivning, projektdefinition eller projektspecifikation. (Antvik & Sjöholm 2006: 20)

En projektplan utgör en sammanställning av samordnade planer som tillsammans anger vad som krävs för att uppfylla projektmålen. Projektplanen innehåller också förutsättningar och antaganden för dessa processplaner. Projektplanen används för styrning, uppföljning och rapportering av projektet. (Antvik & Sjöholm 2006: 20)

En fullständig projektplan innehåller följande information om projektet:

- Intressenter samt deras behov och krav
- Mål
- Organisationsplan
- Omfattning inkl. Arbetsstruktur (Work Breakdown Structure, WBS)
- Resursplan
- Inköpsplan
- Risk- Och MöjlighetsPlan (ROMP)
- Tidplan
- Budget inkl. kassaflödesplan
- Kommunikationsplan
- Förutsättningar och antaganden för projektplanen
- Kvalitetsplan
- Miljöplan
- Arbetsmiljöplan

Projektplanen ska granskas och godkännas av styrgruppen. Normalt ska även vissa delar godkännas av kunden, t.ex. tidplanen. Även väsentliga uppdateringar av projektplanen ska godkännas av styrgruppen. (Antvik & Sjöholm 2006: 20-21)

2.2.5 Genomförande

Under genomförandet är det projektledarens uppgift att leda projektgruppen mot målet. I denna projektfas sätts projektledarens ledaregenskaper på prov, samtidigt som kvaliteten på den gjorda planeringen får känna färg. (Tonnquist 2006: 173)

Under genomförandefasen utförs, förutom själva projektutförandet, vanligtvis följande uppgifter:

- Kommunikation
- Ändringshantering
- Uppföljning och åtgärder
- Rapportering
- Styrgruppsmöten
- Överlämnande till kund

(Antvik & Sjöholm 2006: 20-21)

2.2.6 Avslut

När ett projekt går in i avslutsfasen är vanligtvis merparten av det operativa arbetet utfört. Nu handlar det till stor del om att utvärdera de prestationer som utförts, dokumentera erfarenheter och resultat och om att ge projektet ett formellt avslut. (Tonnquist 2006: 251)

Exempel på aktiviteter under avslutsfasen:

- Överlämna projektets resultat (om inte detta skett under genomförandefasen).
- Följa upp prestationer i förhållande till planerade milstolpar och aktiviteter.
- Sammanställa kostnader för förbrukade resurser i en efterkalkyl.
- Utvärdera projektmetoder och samarbetet.
- Samla in lärdomar för att sprida dem vidare till andra projekt.
- Utvärdera medarbetarnas insatser och ge feedback.

- Avveckla projektgruppen.
- Avsluta projektets konon.
- Dokumentera och arkivera.[...]

Ett tydligt avslut är viktigt för alla projekt, även de som avbryts i förtid. Beställaren behöver få veta att arbetet är färdigt och att han inte ska förvänta sig något mer från projektet, varken i form av resultat eller som kostnader. (Tonnquist 2006: 251-252)

2.3 De nio byggklossarna

Under arbetets gång kom jag över en intressant artikel skriven av Anders Blomé som är författare, konsult och utbildare med inriktning på projektintensiva kunskapsföretag. I artikeln funderar han över vad som skiljer projekt/företag i kaos och okaos. Han skriver om “de nio byggklossarna” som krävs för framgångsrika projekt/företag. Jag har ordagrant använt Blomé's ord.

Den första byggklossen är Visioner och arbetsklimat. Den lyfter fram vikten av att det finns en viljeinriktning för projektarbetet och nödvändigheten av att man utvecklar ett långsiktigt sunt arbetsklimat som är i balans med viljeinriktningen. En vardagsmiljö där medarbetarna under rimliga förhållanden dels kan avge löften och hålla dessa, dels kan utvecklas som individ. (Blomé Anders 2011)

Byggkloss 2: Projektens röda tråd pekar ut vikten av att förstå när och varför man använder projektarbetsformen och nyttan med att ha en gemensam syn på ett projekts livscykel.

Byggkloss 3: Roller och styrande grupper handlar om förståelsen för att det är människor i olika sammanhang som för ett projekt från start till mål. Byggklossen beskriver olika roller och grupper med deras fokus, skyldigheter och rättigheter.

Byggkloss 4: Riskhantering och riskacceptans fokuserar nödvändigheten av att försöka identifiera, analysera och hantera risker för att skapa någon form av säkerhet eller trovärdighet avseende projektmålen.

Byggkloss 5: Friskvård och akutvård belyser företeelser i vardag som kan identifiera brister eller problem, och det innan de blir till stora svårigheter eller kriser.

Byggkloss 6: Långsiktigt lärande avser kunskapsinhämtning och kunskapsspridning i en projektintensiv verksamhet och att man måste förhindra att kunskap inte "dunstar bort" eller blir alltför svårkomlig.

Byggkloss 7: Karriärvägar och utbildning fokuserar på att man måste bygga upp karriärvägar för projektledare och vikten av att samordna utbildningen runt projektarbete med andra chefsutbildningar.

Byggkloss 8: Flerprojektstyrning handlar om svårigheter och framgångsfaktorer för att kunna styra många parallellt pågående projekt. Hur man kan hantera den stora mängden information som genereras och behovet av IT-stöd för att få överblick och styrinformation.

Och avslutningsvis byggkloss 9: Kommunikation, som bekräftar att det är just kommunikation som är en grundförutsättning för en projektintensiv verksamhet. Byggklossen belyser också nödvändigheten av att utveckla ett ställningstagande till hur många parallella kommunikationskanaler kan bli till en effektivitetshöjare och inte till en stressfaktor. (Blomé Anders 2011)

3. PROJEKTLEDARSKAP

En projektledares huvuduppgift är att leverera ett resultat till beställaren genom att leda projektgruppen. Projektledaren är att betrakta som projektets vd. Som chef måste projektledaren behärska grundläggande ledningsuppgifter. (Tonnquist 2006: 77)

För att bli en framgångsrik projektledare behöver man ha ett genuint intresse för människor och veta vad det är som får medarbetarna att vilja komma till jobbet varje dag. Man behöver också ha förmåga att kommunicera så att medarbetarna känner sig sedda, hörda och stärkta och kan ta ansvar för sina egna handlingar. Att vara projektledare kan också innebära att man behöver agera och fungera som en coach, som ser varje individs talanger och styrkor för att hitta rätt plats för alla i projektet. Man bör också känna till sina egna styrkor och svagheter och komplettera sig med andra i det man är mindre bra på. Slutligen ska man på en och samma gång vara människa, mentor, expert och chef. (Tonnquist 2006: 77)

Många projektledare finner att de måste bygga sina egna kontaktvägar. De måste fastställa sina egna definitioner på framgång. De måste själva ställa krav på resurser och medel för att styra och övervaka arbetet. Utanför den ”normala” hierarkin har de en viss frihet att bestämma sitt eget öde just på grund av att de befinner sig vid sidan om de vanliga rutinerna. Men de kan också stöta på en hel del motstånd mot sina resursönskemål och initiativ, eftersom kollegorna kanske tycker att de stör ordningen eller undergräver det bestående. (Langhed, Svenska Förlaget liv & ledarskap ab 1999: 31)

3.1 Projektledarens utveckling

I den klassiska litteraturen, både den grekiska och romerska, beskrivs olika sätt att leda och att styra. Många välkända verk innehåller ett antal paralleller till dagens diskussion om ledning och ledarstilar. (Holmberg & Naessén 1995: 44)

Vad påverkade och styrde de olika ledarna förr och nu? Om vi tar fyra ledargestalter som Marcus Aurelius, Machiavellis ”fursten”, Moses och Sofokles’ ”Kung Oidipus”, ser vi att ledarskapet utövades olika. Anledningen till dessa

skillnader berodde dels på människosynen – människan som ond eller god, förnuftig eller oförnuftig – dels på beslutsförmågan, kraven i ledaruppdraget och självinsikten. (Holmberg & Naessén 1995: 44)

Det är svårt att avgöra vilken av dessa ledare som lyckades bäst i sitt uppdrag. Varje situation och tid kräver sin speciella ledare. Men två av ovanstående kriterier visade sig dock vara speciellt viktiga för resultatet och de var människosynen och självinsikten, något som gäller i lika hög grad idag. (Holmberg & Naessén 1995: 44)

Marcus Aurelius hade stor respekt för sina medarbetare och han hade dessutom en självinsikt som hjälpte honom att se sina styrkor och sina begränsningar – och att inte bländas av makten. Machiavellis ”Fursten”, däremot, beskrivs som en ledare som för statens bästa handlade utan moraliska hänsyn. ”Furstens” syn på människan var att hon är falsk och opålitlig och därför behöver ledare som är manipulativa och auktoritära. (Holmberg & Naessén 1995: 44-45)

Dagens ledare är en som har kapacitet att både styra och stödja. Det ställs också ett allt större krav på ledaren att aktivt koppla ihop ”kundledet” med den interna organisationen. (Holmberg & Naessén 1995: 45)

Att ständigt utvärdera och förbättra kvaliteten i de uppgifter som organisationen har utifrån omvärldens krav är idag en nödvändighet. Enligt undersökningar som gjorts om vad medarbetare tycker är viktigast att få av sina chefer kommer följande områden fram:

- respekt
- motivation
- omedelbar återkoppling på arbetsinsats
- tydlig och klar målinriktning.

(Holmberg & Naessén 1995: 45-46)

3.2 Projektledarens roll

Projektledarens uppgift är att leda projektarbetet så att projektet kan skapa det avsedda projektresultatet. (Jansson, Ljung & Studentlitteratur 2004: 67)

Den person som har rollen som projektledare ska inte själv skapa projektresultatet (om inte personen som är projektledare har dubbla roller förstås), utan leda de personer som ska skapa det. Man kan beskriva projektledarens uppgift som att underlätta för projektdeltagarna att tillsammans nå projektmålet. (Jansson m.fl. 2004: 67-68)

Projektledarrollen är alltid en intern roll: projektledaren är ledare i moderorganisationens verksamhet. (Jansson m.fl. 2004: 68)

Rollen kan dock utövas av en person som normalt tillhör en annan organisation än moderorganisationen, t.ex. en person inhyrd från ett konsultföretag. Oavsett om projektledarrollen innehas av en person som tillhör moderorganisationen eller inte, regleras både ansvar och befogenheter i rollen som projektledare av projektbeställaren. (Jansson m.fl. 2004: 68)

En projektledare är:

- ansvarig för att projektmålen uppnås, vilka är begränsade men kräver en mycket tydlig och dynamisk aktivitet. I projektet liknar projektledarens roll den uppgift som VD har i företaget.
- en person som inte kan gömma sig. Det står helt klart vem som bär ansvaret. Därför är det en roll som innebär stora risker.
- begränsad när det gäller direkta befogenheter. Detta varierar med projektledarens position, men det är vanligen nödvändigt att förhandla om att få resurser och stöd från ett stort nät av människor inom och utanför företaget.

- tvingad att arbeta tvärs över organisatoriska gränser, bryta mot gamla vanor och bete sig okonventionellt. Att ta hand om motstånd eller opposition kan vara mycket krävande.
- ofta verksam inom områden som är nya för företaget – ny teknik, nya marknader eller nya metoder för att lösa problem. Det okända eller oförutsägbara är ofta något som många i huvudverksamheten är rädda för. Trovärdigheten kan vara låg i början och den behöver byggas upp. (Langhed 1999: 31)

3.3 Karaktärsdrag hos ledare

Hur beter sig den perfekte företagsledaren? Läroböckernas idealiske företagsledare (PAEI) är på en gång producerare, utmärkt administratör, nyskapande entreprenör och integrerare. Han eller hon tar på ett systematiskt sätt initiativ och samordnar människor för de angivna målen. Han delegerar, utvecklar marknader, produktionskrafter och finansiella mänskliga resurser på ett konsekvent och systematiskt sätt. [...] (Adizes 1979: 63)

Nedan kommer det gås mera detaljerat in på vad PAEI-modellen står för och vilka olika egenskaper var och en av dessa har. Modellen är utvecklad av den amerikanske managementgurun Ichak Adizes. Adizes modell bygger på ledarskap ur ett företags synvinkel, men går lika bra att tillämpa på projektledning.

3.3.1 P – Producent

En resultatinställd person som utför sina uppgifter väl har ett starkt behov av att fullborda saker och ting, att nå resultat. Han är på bittet och otålig. Som försäljare vill han få kontraktet underskrivet så snabbt som möjligt. Som konstruktör kan han inte bärga sig förrän han hör maskinerna slamra. Som tennisspelare har han föga behov av uppvärmning innan han föreslår "låt oss börja" och vanligen fäster han stor vikt vid hur många poäng han vinner (Adizes 1979: 15). En producent är med andra ord väldigt resultatorienterad och vill få saker att hända.

Vad händer med en ledare som är enbart producerare? Han gör ingenting av de andra jobben: samordna, administrera, delegera, planera, följa upp, kontrollera

osv. Han saknar förmåga att komma med nya direktiv och impulser och har svårt med relationerna med människor. [...] (Adizes 1979: 17)

3.3.2 A – Administratör

Administratören är den som håller ordning och reda på detaljerna. Han eller hon är välorganiserad och känner ansvar för saker och ting följs upp ordentligt. Han har ett gott minne (eller är uppbackad av system, som gör att han inte behöver lita alltför mycket på sitt minne) och hans strävan är att systemet ska fungera precis som det var avsett att fungera. Tack vare sitt metodiska sätt och sin oavlåtta inriktning på detaljer, sköter han systemet som håller saker och ting på rätt plats i organisationen. (Adizes 1979: 23)

Den som uteslutande fullgör administratörens roll är inte resultatinkriktad. Han åstadkommer inte resultat och vet inte ens hur de ska åstadkommas. I vår modell har vi klassificerat honom som en (A). Så i den kod som anger hans stil är det ett streck “-“ istället för (P):et. En sådan person är varken entreprenör eller integrerare. Han följer helt och fullt vad skriften säger. Han kan hela gången utantill och han ger helst sina direktiv i skriftlig form. Vi kallar denna form av ledarskap för byråkratiskt. (Adizes 1979: 24-25)

3.3.3 E – Entreprenör

I en föränderlig miljö måste en bra företagsledare göra mer än åstadkomma resultat och se till att andra åstadkommer resultat. Han eller hon måste också vara entreprenör, nyskapare, en som driver fram rörelse och förändring så att företaget kan anpassa sig till förändringarna runt om sig. (Adizes 1979: 31)

En entreprenör analyserar omgivningens inflytande på företaget. Han analyserar företagets styrka och svagheter och identifierar så vilket agerande som är bäst för att svara upp till förändringarna i omvärlden. (Adizes 1979: 31)

Entreprenörverksamhet – skapande och vilja att ta risker – är den tredje rollen i vår (PAEI)-modell. Men vad händer om entreprenörrollen utövas så ensidigt att de andra utesluts, dvs om företagsledaren helt och fullt har (E)-stilen? Denna stil

uppvisas då en företagsledares arbete helt ägnas åt att förändra, att skjuta prick på varje mål som uppenbarar sig inom hans eller hennes synkrets. (Adizes 1979: 32-33)

3.3.4 I – Integratör

Integreraren är den typ av företagsledare som betraktar människorna i företaget som viktiga och som vill få systemet att verka så att det passar de människor som ingår i det. Han kan lyssna på folk och ta fasta på deras synpunkter, så att de får påverka utformningen. Integration betyder förmågan hos en person att få fram beslut som bärs upp av dem som ska verkställa besluten eller på annat sätt är berörda av dem. Integration utvecklar individuellt företagande och individuellt ledarskap till gruppens företagande och ledarskap. (Adizes 1979: 44)

Om en ledare inte kan integrera och alltså inte kan skapa gruppanda, så blir följden i de mer extrema fallen att han blir den ende som vet vad som ska göras och hur det ska göras och den ende som kan driva fram att något sker. (Adizes 1979: 44)

Den som helt och fullt är en integrerare är inte entreprenör, inte producerare, inte administratör – han endast och allenast enar folk för en uppgift. Jag kallar honom för den överanpassade. Han är den som försöker finna ut vilken hantering som bäst passar det stora flertalet och sedan försöker ena folk om denna. Han är med andra ord inte den som verkligen leder utan den som följer, anpassar sig. (Adizes 1979: 46)

En renodlad integrerare sysslar enbart med andra människors sätt att uppträda mot varandra. Han är inte ens bunden till sin egna organisation. Han är så intresserad av hur andra betar sig mot varandra att han demonstrerar detta intresse både inom och utanför det egna reviret. Samtidigt inriktar sig en integrerare på att “få folk att ställa upp”, också när han inte bryr sig om människorna för deras egen skull. (Adizes 1979: 47)

3.3.5 Sammanfattning

När vi nu har studerat dessa fyra olika typer av ledarstilar står det ganska klart att för att ett ledarskap skall vara riktigt bra krävs det att ledaren har egenskaper både som producent, administratör, entreprenör och integratör. En del egenskaper har en med sig nästan ända från födseln, medan vissa saker måste läras. Även om människan är väldigt mottaglig till ny information och inläring, går inte allt att lära sig. När det kommer till frågan om ledarskap och styrkor och svagheter, vore det skäl att dela på ledarskapet och dela det på två personer eller fler var den enes styrkor är den andres svagheter? Då kunde ledarna styra upp och komplettera varandra. Det finns dock många saker som vore avgörande för att ett delat ledarskap skulle fungera. I nästa del av lärdomsprovet kommer jag gå mera in på detalj i ett delat ledarskap och dess funktion.

4. DELAT LEDARSKAP

Delat ledarskap innebär att maximera alla mänskliga källor i en organisation genom att auktorisera individer och ge dem möjlighet att ta ledande position i deras egna expert områden. Med mera komplexa marknader, ökar kraven på ledarskapet och i många fall är ett enskilt ledarskap för stort för endast en individ. (Fritt översatt. Goldsmith Marshall 2010)

Det delade ledarskaps konceptet är olika och skiljer sig från gruppleaderskap och den ledande rollen inom organisationer. Delat ledarskap är inte ett paradigm från traditionell ledarskaps struktur av grupper och enheter. Ledarens roll fortsätter att vara viktig och relevant, men fungerar sida vid sida med de delade och personliga ledarskaps kvalitéerna av individuella gruppmedlemmar. Ledaren bär fortfarande ansvaret och ansvar för projektet och uppgift eller uppdrag i gruppen, men varje medlem i gruppen fungerar på ett engagerat sätt för att göra det lilla extra för att nå resultat. Gruppmedlemmarna blir självständiga och rådiga individer och denna typ av synsätt bygger och upprätthåller prestanda. (Fritt översatt. Smith Peter M 2009)

Tidigare var ledarskaps perspektivet inom organisationer i allmänhet inriktat på ett fåtal individer med speciella attribut, beteenden, egenskaper och stilar. Detta vertikala paradigm tar inte hänsyn till förekomsten av lagarbete inom organisationen i en era av kunskapsarbete. Vi har inte råd att slösa bort en outnyttjad reservoar av intellektuellt kapital, med tanke på hur mycket det krävs för att hantera våra komplexa utmaningar. Desto mer vi utvecklar kollektivt ledarskaps kapital, desto mer nytta har alla individer och grupper, organisationer och samhällen nytta av det. (Fritt översatt. EDITH LUC)

Delat ledarskap är ett förhållningssätt och en process som hjälper varje gruppmedlem, organisation eller samhälle att ta fram dess unika perspektiv, kunskap och kunnande för att lösa gemensamma frågor och uppnå ett gemensamt mål. Delat ledarskap ger alla möjlighet att fullt ut delta och bidra. (Fritt översatt. EDITH LUC)

4.1 Olika former av delat ledarskap

Ett delat ledarskap kan se ut på olika sätt. Marianne Döös och Lena Wilhelmson är författare med många års erfarenhet av forskning i organisationer med bland annat med stort fokus på ledarskap. Nedan följer fyra former av delat ledarskap som Döös och Wilhelmson skriver om i ett av deras arbeten.

- Samledarskapet karaktäriseras av att såväl arbetsuppgifter som ansvar och befogenheter är gemensamma. I såväl funktionellt delat ledarskap som i skuggledarskap och matrisledarskap finns däremot något slags överenskommen uppdelning mellan ledarna. (Döös & Wilhelmson 2009: 12)
- Skuggledarskapet karaktäriseras av att två personer i stor utsträckning gör samma arbetsuppgifter, men den formella ledaren fattar besluten och följs av sin medledare som inte syns särskilt mycket utåt. Det är ett hierarkiskt präglad delat ledarskap. (Döös & Wilhelmson 2009: 13)
- I det funktionellt delade ledarskapet har ledarna ansvar och befogenheter gemensamt för helheten, men man har en uppdelning på så vis att man sköter olika arbetsområden. Till exempel kan den ena ha hand om marknadsfrågor medan den andra sköter produktionen, vilket bl a innebär att det är olika medarbetare man är chef för. Ledarna är hierarkiskt sidoordnade i förhållande till varandra, dvs ingen är överordnad den andre. Denna typ av uppdelning är – såvitt vi hört – vanlig i Tyskland och Österrike. (Döös & Wilhelmson 2009: 13)
- I matrisledarskap är vare sig arbetsuppgifter eller ansvar och befogenheter gemensamma. Det man delar är att vara ledare eller chef för samma medarbetare. Ett exempel på detta är när en person ansvarar för produktutveckling och en annan för medarbetarnas kompetensutveckling. I korsningen förväntas man samverka för verksamhetens bästa. Denna den mest åtskilda formen av delat ledarskap verkar kunna medföra en hel del problem beroende på chefernas konkurrerande perspektiv. Idén om att låta skilda perspektiv tala utgör samtidigt en grundtanke bakom att organisera i matrisform. (Döös & Wilhelmson 2009: 14)

4.2 Förutsättningar för delat ledarskap

Delat ledarskap är ett kollektivt åtagande för att uppnå en delad vision. Delat ledarskap kräver lagarbete men det är mera djupgående eftersom varje individ avsiktligt arbetar för att utöva ledarskap som inkluderar att förbättra en själv på ett effektivt sätt så att ens deltagande och bidrag är till sitt fulla potential. (Fritt översatt. Feild Baker Jamie 2009)

Nedan följer ett par goda råd angående delat ledarskap som Marshall Goldsmith skriver om på hemsidan <http://blogs.hbr.org>.

- Ge bort makt till de mest kvalificerade individerna för att stärka deras kompetens.
- Definiera gränserna för beslutanderätten.
- Skapa ett klimat där människor känner sig fria att ta initiativ till uppdrag.
- Ge kvalificerade personer diskretion och självbestämmanderätt över sina uppgifter och resurser och uppmuntra dem att använda dessa verktyg.
- Fatta inte nya beslut åt andra som är berättigade att fatta beslut.
- Tänk dig själv som en resurs snarare än en chef.
- Planera in lämpliga uppföljnings möten för att granska framsteg och vidta korrigerande åtgärder om det är nödvändigt. (Fritt översatt. Smith Peter M. 2009)

4.3 Sammanfattning

Ett delat ledarskap låter enligt min mening bra i teorin. Varför har inte fler företag och organisationer infört detta system i praktiken? Beror det på att individen är rädd för förändringar eller vågar inte ledaren ge större ansvar åt medarbetare? Vad jag tror är mest avgörande för ett bra delat ledarskap är att ledarnas personligheter passar varandra även om deras egenskaper är olika.

Jag är ännu inte säker på om jag föredrar en enskild ledare eller flera ledare. Med en ledare på toppen vore beslutsfattande och frågeställningar kanske lättare än med fleras åsikt att ta hänsyn till. Ändå skulle helheten få ett bredare perspektiv med flera ledare och kanske utveckling av företaget eller organisationen skulle

ske i snabbare takt? Det finns ännu många obesvarade frågor. Vidare kommer jag ställa några frågor i rampljuset med erfarenhet av båda ledarskapsstilarna och se vilka åsikter de har gällande ledarskapets olika stilar och vad det tror om framtidens ledarskap.

5. METOD

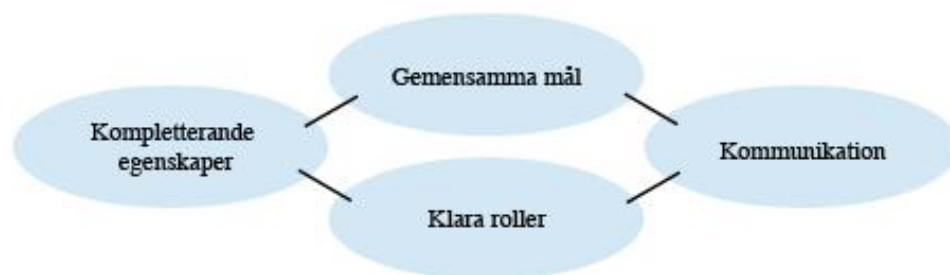
När vi ska bestämma oss för hur vi ska genomföra undersökningen tar vi vår utgångspunkt i problemformuleringen och hur vi uttryckt denna i syfte och frågeställningar. Vi måste bestämma vilka individer som ska medverka, hur vi ska samla informationen, lägga upp undersökningen och genomföra det hela – allt med beaktande av den tid och de medel som står till vårt förfogande. (Patel Davidson & Studentlitteratur 1991 2003: 51)

Både intervjuer och enkäter, dvs. frågeformulär, är tekniker för att samla information som bygger på frågor. Det betyder att teknikerna har en del gemensamt, men också att det finns sådant som skiljer dem åt. (Patel mfl. 1991 2003: 69)

Med intervjuer menar man vanligtvis sådana som är personliga i den meningen att intervjuaren träffar intervjupersonen och genomför intervjun, men intervjuer kan även genomföras via ett telefonsamtal. Likaså förknippar man oftast enkäter med formulär som skickas per post, men det finns också t.ex. ”enkät under ledning” där man tar med sig formuläret och besöker den person som ska besvara den så man kan hjälpa till och eventuellt förtydliga i vissa avseenden. [...] (Patel mfl. 1991 2003: 69)

5.1 Hypotes

Hur skall ett delat ledarskap bli framgångsrikt? Personligen tror jag ett framgångsrikt delat ledarskap bygger på fyra viktiga faktorer. Vi utgår från två kärnpunkter som först och främst är att ledare bör sträva mot samma mål för att kunna fungera ihop. Den andra kärnpunkten är att inom ledarskapet ha klara roller. Det spelar ingen roll om det gäller ett ledarskap delat på två eller flera individer. Alla skall vara medvetna om sin plats och sitt ansvar. För att få kärnpunkterna att samverka krävs dels en väl fungerande kommunikation och dels måste ledarna komplettera varandra med egenskaper och erfarenheter, men på samma gång ha likheter för att kunna samarbeta och kunna nå framgång. Nedan följer en beskrivande bild gällande min hypotes.



Figur 1. Hypotes – delat ledarskap

Något som jag tror bör tas i beaktande för ett framgångsrikt delat ledarskap är att ledare måste först och främst känna till sina egna styrkor och svagheter och överlag känna sig själv som person. När en ledare vet hur en själv fungerar är det lättare att samarbeta med andra, och fördelningen av uppdrag inom ledarskapet blir troligtvis behändigare om ledare själva är medvetna om vilka uppdrag som passar dem själva bäst och sen att en ledare vågar säga till när det kommer emot sådant som inte passar denne. Självklart stöter vi alla på sådana situationer när vi inte kan prestera vad som krävs av tillfället. I ett sådant fall är det bra att ha en hjälpande hand, som till exempel en ledare som i detta fall vet bättre än en själv och kan ta över kommandot.

5.2 Metodval

Till undersökningsmetod för problemområdet har valts en kvalitativ undersökning för att få fullständiga uppfattningar om det studerade fenomenet.

Syftet med en kvalitativ intervju är att upptäcka och identifiera egenskaper och beskaffenheten hos något, t.ex. den intervjuades livsvärld eller uppfattningar om något fenomen. Detta innebär att man aldrig i förväg kan formulera svarsalternativ för respondenten eller avgöra vad som är det "sanna" svaret på en fråga. (Patel mfl. 1991 2003: 78)

”I en kvalitativ intervju är intervjuare och intervjuperson båda medskapare i ett samtal. Visserligen är rollerna olika i så måtto att intervjuaren genomför detta samtal för att belysa ett forskningsproblem och intervjupersonen har kanske ställt upp på intervjun utan att egentligen ha någon direkt nytta av den. För att lyckas med den kvalitativa intervjun bör intervjuaren hjälpa intervjupersonen att i samtalet bygga upp ett meningsfullt och sammanhängande resonemang om det studerade fenomenet.” Givetvis ska inte intervjuaren konstruera ett sammanhängande resonemang åt den intervjuade – har vederbörande inte någon sammanhängande och meningsfull uppfattning om det studerade fenomenet så är det en kvalitet att upptäcka detta. [...] (Patel mfl. 1991 2003: 78)

5.3 Val av företag och personer

Vid val av företag och personer att intervjua utgicks ifrån att få svar från olika företag och personer som sysslar med projekt med olika perspektiv inom projektarbetet. Först och främst valdes Wenell som är ett konsultföretag inom projektledning, som både utbildar projektledare och själva går in som ledare åt både stora och små företag världen över. Sedan valdes Lemontree som är ett företag som inom företaget själva driver projekt åt andra och levererar lösningar för integrerad och automatiserad informationshantering världen över. Till slut valdes Doppia som är ett företag med mycket fokus på delat ledarskap, som sig självt drivs genom ett delat ledarskap och coachar och utbildar andra i ledarskap både på basis av ett enskilt och ett delat ledarskap.

6. GENOMFÖRANDE

Först och främst presenteras hur metodval går till i praktiken och hur metod underlaget har tagits fram. Sen följer en beskrivning av de intervjuade företagen och personerna i fråga och till slut en sammanfattning av intervjuerna.

6.1 Undersökningsmetod

Den kvalitativa intervjun utförs med frågor utformade kring det behandlade ämnet i form av en telefonintervju. Med Lemontree avtalades att undersökningen utförs via mejl, genom ett frågeformulär och om följe frågor uppstår kontaktas intervju personen personligen. Telefonintervju har valts med motiveringen att frågorna är få och svar vill fås direkt och få ett mer djupare och fullständigare svar på problemområdet. Frågorna behandlar först projektledning i allmänhet och går sedan in på frågor kring ett delat ledarskap. En metod som kallas ”tratt-teknik” kommer användas.

Tratt-tekniken innebär att vi börjar med stora öppna frågor för att småningom gå över till mer specifika. Denna teknik anses vara motiverande och aktiverande i och med att intervjupersonen till att börja med får verbalisera sig som han vill. [...] (Patel mfl. 1991 2003: 74)

Samtalen har valts att inte bandas, utan under samtalen skrivs nyckelord ned för att sedan renskrivas med egna ord. Denna metod har valts eftersom den känns mest naturlig för mig själv med erfarenhet från tidigare arbetsliv och tidigare utbildning.

6.2 Underlag för undersökning

Frågorna som ligger till underlag för undersökningen har omsorgsfullt valts ut för att testa hypotesen i kapitel 5.1 och få svar på problemområdet. I samarbete med handledaren bestämdes att tre frågor kring projektledning och tre frågor kring delat ledarskap skulle ställas till de intervjuade personerna. Till frågorna angående det delade ledarskapet lades en fråga till för att kunna veta hur de intervjuade personerna först och främst ser på ett delat ledarskap.

Frågorna har valts ut med relation till problemområdet och för att testa min hypotes om vad som får ett delat ledarskap lyckat. Intervjuerna inleds med frågor kring enskilt ledarskap för att först få förståelse hur de intervjuade personerna ser på ett enskilt ledarskap och går sedan över till frågor kring ett delat ledarskap.

6.3 Beskrivning av företag och personer

I detta kapitel följer en kort beskrivning av de företag och personer som har intervjuats. Ingen speciell ordning följs.

6.3.1 Wenell

Wenell är ett konsultföretag vars projektadministration grundades redan 1967 och har sedan dess utvecklats till ett av de ledande konsultföretagen inom projektledning. Wenell arbetar idag världen över med projektledning och utbildar projektledare eller går själva in i företag och fungerar som projektledare. Hos Wenell intervjuades deras VD – Ulf Bengtsson, som sedan 1976 har varit en del av Wenell och 1997 blev VD.

6.3.2 Lemontree

Lemontree är en lösningsleverantör som levererar lösningar för integrerad och automatiserad informationshantering för att öka kundens lönsamhet. Projekt drivs inom företaget och lösningar levereras sedan till kunder världen över. Företaget grundades 1999 och har idag ca 80 anställda i Stockholm och i Oslo. Hos Lemontree intervjuades Jan Heggen som har 6 års erfarenhet av projektledning och dessförinnan 8 års erfarenhet av utveckling inom samma bransch.

6.3.3 Doppia

Doppia är ett företag med över 20 års erfarenhet av ledarskap i olika former, som utbildar och coachar ledare att bli bättre ledare både som enskilda ledare och i ett delat ledarskap. Deras utbildningar handlar om flera olika former av ledarskap och då bland annat projektledarskap, delat ledarskap, tillfälligt ledarskap och personlig coaching. Doppia fungerar i sig självt som ett tvåmanna företag var ledarskapet helt och hållet är delat. Hos Doppia intervjuades Kristin Holmberg, som bland

annat år 2000 utnämndes till årets chef(er) i Sverige tillsammans med sin partner Eva Söderlind för att de funnit en väg att på egna villkor dela ledarskapet inom Ericsson Business Consulting i Stockholm.

6.4 Sammanfattning av intervju

I detta kapitel sammanfattas frågeställningar och var och en presenteras skilt för sig och följs av svar av de intervjuade personerna. Frågorna är uppdelade så att det inleds med tre frågor relaterade till enskilt ledarskap varav det avslutas med fyra frågor relaterade till delat ledarskap.

Hur är ett bra ledarskap enligt er?

I denna frågeställning ville jag först reda ut vad de intervjuade personerna personligen anser är ett bra ledarskap. Svaren var överraskande liknande.

Ulf hos Wenell anser att ett bra ledarskap är när ledaren förstår och kan analysera beteenden hos individen. En ledare skall även förstå hur man kan påverka och motivera projektgruppen och kontinuerligt ge feedback och kritik, vilket medför god kommunikationsförmåga. En ledare skall även ha energi att utvecklas och se en omöjlighet som möjlighet.

Jan hos Lemontree anser att projektledaren är som spindeln i nätet och måste kunna ha många järn i elden samtidigt. En ledare måste vara lyhörd, kreativ och duktig på att samordna insatser. Den sociala biten är mycket viktig hos en ledare anser Jan både i tal och i skrift.

Kristin hos Doppia tycker att en projektledare måste kunna kombinera allt. Framför allt är det viktigt att ledaren ser sina medarbetare och helheten hos verksamheten. Därför är det viktigt att som ledare ge feedback och kritik till sina medarbetare och motivera dem att nå uppsatt mål.

Kan alla bli en bra ledare? Motivera.

Denna frågeställning uppkom i ett ganska tidigt skede av arbetet och tre av tre intervjuade personer ansåg att detta var en mycket svår fråga att svara på, men att

spekulera i frågeställningen är alltid möjligt men något konkret svar är inte möjligt. Svaren var ändå ganska liknande fastän alla tyckte detta var en knivig fråga.

Ulf Bengtsson anser att alla inte kan bli en bra ledare eftersom det fordras vissa egenskaper som inte alla individer har. Däremot kan ett ledarskap utvecklas till det bättre, genom erfarenheter och utbildningar, men viktigast är att intresset för andra individer är stort och att man är en bra lyssnare.

Jan Heggen däremot tror att de flesta kan bli en bra ledare men alla kanske inte vill ha ledarrollen. För den som vill bli en bra ledare krävs mycket träning, erfarenhet och möjligen hjälp av en mentor. För vissa kommer det naturligt medan det för andra tar lite tid att vänja sig vid rollen.

Kristin Holmberg går lite i samma spår som Jan och tror att de flesta kan bli en bra ledare, men att vissa inte vill ha ledarrollen och trivs bäst i att arbeta självständigt. Hon tror att så länge viljan att lära och intresset för människor finns är chansen stor att man lyckas som ledare.

Kan ni nämna några karaktärsdrag som en bra ledare bör ha?

Den här frågeställningen ställdes för att de intervjuade personerna har flera års erfarenhet av ledning och bör enligt min mening vet vad som krävs av en bra ledare. Här var det ingen större överraskning att svaren var liknande. Det var nästan ett väntat resultat.

Ulf tycker en ledare bör vara ödmjuk och kan kommunicera väl i både tal och i skrift. En ledare bör vara intresserad av andra och öppen mot andras åsikter och öppen mot utveckling, men en ledare måste på samma gång våga säga nej och ge feedback och kritik åt sina medarbetare.

Jan tycker en ledare bör vara lyhörd, lugn, positiv, ödmjuk och har en drivkraft som får projekt att nå uppsatt mål. På samma gång skall en ledare vara till viss del prestigelös, alltså inga översittande fasoner.

Kristin tycker intresset för människan är viktigast och att kunna lyssna till andra. Hon tycker även att som ledare bör man ha ett visst ekonomiskt sinne för att kunna sätta gränser vad det gäller resurser och resultat. Om det går i positiv riktning måste ledaren kunna säga stopp och hitta en ny lösning eller möjligen avsluta påbörjat arbete, vilket går hand i hand med att en ledare bör kunna blicka framåt och inte endast se situationen som den är för tillfället.

Hur skulle ni definiera/beskriva ett delat ledarskap?

Denna frågeställning togs med för att de intervjuade personerna själva med egna ord skulle få beskriva hur deras syn på ett delat ledarskap ser ut.

Ulf tycker ett delat ledarskap är när man hittar en fördelning mellan sig som fungerar. Oberoende om man är två eller flera skall alla ha samma rättigheter i beslutsfattande och övriga personer skall inte behöva fundera över vem som är ledaren.

Jan beskriver ett delat ledarskap som ett ”gift par”. Det handlar om två eller flere personer som är prestigelösa, ställer upp för varandra i syfte att nå samma mål, både inom arbetslivet, men även privat.

Kristin beskriver ett delat ledarskap som två eller flera chefer som arbetar på en jämställd nivå. Hon säger att utåt är alltid de med chefsposition chef, dock kan man inom verksamheten ha arbetet uppdelat. Viktigt är att personerna med chefsposition är chefer med samma rättigheter.

Vilka faktorer tror ni påverkar ett bra delat ledarskap?

I denna frågeställning ville jag få fram verkliga åsikter. Denna frågeställning är en av de viktigaste frågorna för att få svar på problemområdet och svaren blev lika men på samma gång olika.

Ulf tycker fördelningen av arbete är den viktigaste faktorn för att ett delat ledarskap skall fungera. Sedan måste de delande ledarna komplettera varandra och om dessa kompletterar varann borde detta sätt att leda vara ett starkare sätt än det enskilda ledarskapet.

Jan anser att förtroende till varandra är den viktigaste faktorn för att ett delat ledarskap skall lyckas. Precis som i ett äktenskap måste man kunna lita på varandra till att uppgifter utförs och beslut fattas rätt.

Kristin säger att de själva brukar prata om tre huvudsaker som avgör om ett delat ledarskap är bra eller mindre bra. Det första är att ledarna måste ha gemensam syn på människor och gemensam syn på framgång. Sedan måste det finnas viss måtta av prestigelöshet inom ledarskapet och till slut måste ledarna ha starkt förtroende för varandra.

Vilka positiva effekter ser ni med ett delat ledarskap?

I den här frågeställningen ville fås fram liksom frågan säger; det positiva med ett delat ledarskap och svaren var väldigt lika.

De positiva effekter som Ulf tycker ett delat ledarskap lyfter fram är att ledare orkar och får mer ut av att dela ledarskapet, eftersom man som delande ledare får ett större perspektiv på verksamheten och uppdragen och som delande ledare finns mer tid över till att ge feedback åt medarbetare vilket borde öka kvaliteten på arbetet.

Jan tycker det positiva med ett delat ledarskap är att man kan bolla frågor och det finns mer tid över för fokus på medarbetare och verksamheten. Sen om den enas svaghet är den andres styrka kan man snabbare komma fram till lösningar och överlag minskad stress.

Kristin tycker de positiva effekterna med ett delat ledarskap är att man blir mer fullbordad som ledare om man delar ledarskapet. Sedan tycker hon att man tillsammans med någon är starkare än ensam och att tillgängligheten ökar och det blir mer tid över för feedback.

Vilka negativa effekter ser ni med ett delat ledarskap?

Denna frågeställning var ganska självklar efter att ha gjort klart vilka positiva effekter ett delat ledarskap kan ha. Dessa svar var klart lika från samtliga personer.

Ulf tror de negativa effekter som ett delat ledarskap kan medföra är om det finns otydlighet mellan de delande ledarna och konkurrens uppstår vilket leder till kompromisser.

Jan går lite in på samma spår som Ulf och tror de negativa effekter ett delat ledarskap kan medföra är om det finns spänningar mellan ledarna och otydlighet inom ledarskapet. Han tror även att tävlingsinriktade personer skall undvika ett delat ledarskap.

Kristin som dagligen delar sitt ledarskap säger att med gemensam grundsyn finns det inga negativa effekter. Däremot kan personer utföra saker på olika sätt fastän man har gemensam grundsyn och detta är viktigt att ta hänsyn till och om man inte kan lyssna till varandras åsikter skall man inte dela ledarskapet.

7. ANALYS

I analysfasen beaktas vilka likheter och olikheter det finns i svaren från de olika frågeställningarna. Avslutning i analysfasen kommer vara en jämförelse med min egen hypotes, som uppkom i kapitel 5.1 och teorier kring vad ett bra ledarskap är. Det som förväntas av analysen är att se hur lika och olika det ses på ett enskilt projektledarskap och ett delat projektledarskap. Det viktiga är att främst se hur bra min egen mall i 5.1 stämmer överens med svaren och på samma gång fås en verklighets uppfattning av problemområdet.

7.1 Ett bra ledarskap

Ulf betonar framförallt att en ledare skall kunna analysera beteenden hos individen och även att feedback och kritik är en av de viktigaste delarna för ett bra ledarskap. Ledaren skall inte vara rädd för utveckling och ha en god kommunikationsförmåga.

Jan tycker en bra ledare måste kunna ha många järn i elden samtidigt och vara lyhörd, kreativ och duktig på att samordna insatser. Han nämner även liksom Ulf att kommunikationsförmåga både i skrift och i tal är viktigt hos ett bra ledarskap.

Kristin tycker en ledare måste kunna kombinera allt. Bland annat liksom Ulf anser att det är viktigt att se sina medarbetare och helheten hos verksamheten. Sedan nämner hon ännu liksom Ulf att ständig feedback och kritik till medarbetare är viktigt.

Något som betonas som viktigt hos ett bra ledarskap av de tillfrågade är att en ledare skall kontinuerligt ge feedback och kritik till sina medarbetare och sedan måste en ledare ha en bra kommunikationsförmåga både i tal och i skrift. Svaren i denna frågeställning kan konstateras väldigt lika, vilket även var förväntat.

7.2 Alla som bra ledare

Ulf svarade i denna frågeställning ett rakt nej, eftersom han tycker det fordras vissa egenskaper hos individen som inte alla har. Dock säger han att ett ledarskap

kan utvecklas till det bättre genom erfarenheter och utbildningar. Framförallt hos ledarskap är intresset för människan viktigt och att man är en bra lyssnare.

Jan däremot anser att de flesta kan bli en bra ledare, men att alla inte kanske vill ha den ledande rollen. Liksom Ulf anser Jan att det krävs mycket erfarenhet och träning för att bli en bra ledare.

Kristin kommer precis med liknande svar som Jan att de flesta kan bli en bra ledare, men att alla kanske inte vill ha den ledande rollen och trivs bäst genom självständigt arbete. Kristin pratar om viljan att lära och liksom Ulf nämner hon intresset för människan som viktigt och egenskapen att kunna lyssna på andra.

Samtliga ledare pratar om viljan att lära genom erfarenheter gör en ledare till en bra ledare. Däremot tror två av tre att de flesta kan bli en bra ledare, medan en kom med ett klart nej till svar. Sedan nämner även två av tre att en bra ledare måste kunna lyssna till andra och ha intresse för människan.

7.3 Karaktärsdrag hos bra ledare

Ulf nämner igen kommunikationsförmåga som ett viktigt karaktärsdrag hos en bra ledare. Sedan tycker han en ledare bör vara intresserad av andra och öppen mot åsikter och öppen mot utveckling. Sedan nämner han att en ledare måste våga säga nej och ge feedback och kritik åt sina medarbetare.

Jan nämner karaktärsdrag som att en ledare bör vara lyhörd, lugn positiv, ödmjuk och ha en drivkraft som får projekt att nå resultat. Han anser även att en ledare bör vara till viss del prestigelös, alltså inga översittande fasoner.

Kristin nämner här att intresset för människan är viktigast och att kunna lyssna till andra. Hon anser även att en ledare bör ha ett visst ekonomiskt sinne och att ledaren skall kunna sätta gränser. Sedan säger hon att en ledare inte endast skall leva i nuet utan denne skall kunna blicka framåt och förutspå resultat.

I den här frågeställningen kom det en rad lika och olika svar. Alla nämner att intresset för andra och förmåga att lyssna till andra är viktigt. Sedan nämner både Ulf och Kristin att en ledare bör kunna sätta gränser i olika sammanhang och våga

ge feedback och kritik. Jan och Ulf nämner att ledare bör vara öppna för utveckling, vilket lite hänger ihop med Kristins svar att ledare bör kunna blicka framåt och inte endast leva i nuet.

7.4 Definition av ett delat ledarskap

Ulf anser här att delat ledarskap är när man hittar en fördelning mellan sig som fungerar. Sedan skall alla ledare ha samma rättigheter och beslutande rättigheter. Medarbetare skall inte behöva fundera över vem de skall fråga vid problem eller vid övriga frågor.

Jan beskriver delat ledarskap som ett ”gift par” där två eller flera personer är prestigelösa och ställer upp för varann både i arbetslivet och privat.

Kristin säger liksom de andra att det handlar om två eller flera chefer som arbetar på en jämställd nivå. Hon nämner även att utåt är alltid de utnämnda cheferna chef, medan man inom verksamheten kan ha en viss arbetsfördelning. Viktigast tycker hon är att de med ledande position har samma rättigheter, annars kan de inte kallas ledare.

Samtliga ledare nämner här att alla med ledande position måste ha samma rättigheter och arbeta på samma nivå. Ulf nämner även att medarbetare aldrig skall behöva fundera över vem som är ledaren och som tillägg till Ulfs svar passar Kristins svar att man inom en verksamhet kan ha en viss arbetsfördelning medan utåt är alltid ledarna ledare.

7.5 Faktorer som påverkar ett bra delat ledarskap

Ulf tycker här att arbetsfördelningen är viktigaste faktorn och att ledarna måste komplettera varandra för att bli ett starkt ledarpar.

Jan anser att förtroende till varandra är den viktigaste faktorn som påverkar ett bra delat ledarskap.

Kristin säger att hon personligen brukar lära ut tre huvudsaker som avgör ett bra delat ledarskap. Först måste ledarna ha samma syn på människor och gemensam

syn på framgång. Sedan måste det finnas viss måtta av prestigelöshet och till sist måste ledare ha ett starkt förtroende till varandra.

Här kom det lite olika svar, men både Jan och Kristin tror att förtroende hos ledarna är viktigast. Ulf nämner arbetsfördelning och att ledarna bör komplettera varandra. Kristin säger ännu att synen på människan och synen på framgång bör vara lika. Sedan nämner hon även att ett visst måtta av prestigelöshet är viktigt.

7.6 Positiva effekter med ett delat ledarskap

De positiva effekterna som Ulf tror att ett delat ledarskap medför är att ledare överlag orkar mer och får mer ut av ledarskapet i och med att man som delande ledare får större perspektiv på både verksamhet och olika uppdrag. Sedan nämner han att det finns mer tid för feedback, vilket skulle kunna öka arbetskvaliteten.

Jan tycker liksom Ulf att man får ett större perspektiv på bland annat frågor och det är lättare att hitta snabba svar om den enes styrka är den andres svaghet. Sedan nämner han även att det finns mer tid över för både verksamhet och medarbetare.

Kristin tycker att ledare kan bli mer kompetenta genom ett delat ledarskap och om dessa kompletterar varandra på olika plan kan ledarskapet bli mycket framgångsrikt. Sedan nämner hon att som delande ledare tycker hon man blir starkare i sitt ledarskap och tillgängligheten ökar och det finns mer utrymme för feedback.

Samtliga ledare nämner att genom ett delat ledarskap finns det mer utrymme för feedback och sedan anser mer eller mindre alla att delande ledare får större perspektiv på olika frågor och genom att komplettera varandra kan man få snabba och bra svar.

7.7 Negativa effekter med ett delat ledarskap

De negativa effekter Ulf tror ett delat ledarskap kan medföra är om det finns otydlighet mellan ledarna och konkurrens uppstår, som leder till konflikter.

Jan anser lite som Ulf att de negativa effekter ett delat ledarskap kan medföra är om det finns spänningar mellan ledarna och otydlighet inom ledarskapet. Han tror även att inte tävlingsinriktade personer passar att dela ett ledarskap.

Kristin är lite in på samma spår som männen, fast uttrycker sig genom att säga om en gemensam grundsyn finns så finns det inga negativa effekter. Personer kan utföra saker på olika sätt fastän man har en gemensam grundsyn, vilket är viktigt att ta fasta på. Sedan om man inte kan lyssna till den andres åsikter skall man inte dela ledarskapet.

Samtliga ledare menar att viktigt är att det finns tydlighet inom ledarskapet. Kristin nämner även något viktigt att fastän man har samma grundsyn så behöver det inte vara att saker utförs på samma sätt och därför är det viktigt att lyssna till varandras åsikter.

7.8 Jämförelse med hypotes

I den hypotes som togs fram i kapitel 5.1 finns flera avgörande kriterier för vad som krävs för att ett delat ledarskap skall bli lyckat. För övrigt finns i kapitel 3 teori hämtat från litteratur vad ett projektledarskap handlar om och vad ett bra enskilt ledarskap är. I undersökningen har inriktningen varit projekt inom företagsekonomi,- och IT-branschen. Lemontree och Wenell arbetar båda med projekt inom denna bransch, medan Doppia mer lär ut åt andra hur ett bra ledarskap är inom flera olika områden.

I jämförelsen tas de fyra huvudgrupperna ur kapitel 5.1 upp och jämförs med de intervjuades svar. För varje huvudgrupp redovisas både klara likheter och skillnader hos svaren.

Den första huvudgruppen är gemensamma mål. Med gemensamma mål menas att ledarna måste ha samma uppsatta mål med gemensam syn för att nå dit. Samtliga intervjuade personer nämner vid något tillfälle att det är viktigt eller viktigast av allt att ledarna strävar mot samma mål och har gemensam syn på både verksamhet som människan.

Den andra huvudgruppen är inom det delade ledarskapet skall det finnas klara roller. Med detta menas att även om ledarskapet består av två eller flera personer så skall en klar fördelning finnas inom ledarskapet. I denna frågeställning kom det även klara svar från samtliga ledare. Med klara roller inom ledarskapet tror de intervjuade ledarna att konflikter är mera undvikliga. Utåt är de med ledande position ledare på samma nivå, medan det inom verksamheten finns klar fördelning.

Den tredje huvudgruppen är kompletterande egenskaper. Med detta menas att till viss del är den ena ledarens styrka den andres svaghet och vice versa. Återigen kom samtliga ledare in på detta ämne. Kompletterande egenskaper ses som en väldigt positiv egenskap hos våra intervjuade ledare och som exempel kan nämnas att de bland annat tror att ledarskapet blir starkare med kompletterande egenskaper och det blir lättare att lösa problem.

Den fjärde huvudgruppen handlar om kommunikation. Med detta menas att kommunikationen inom ledarskapet måste fungera för att överhuvudtaget någonting skall fungera. Svar på den här frågeställningen kom redan i frågorna om viktiga egenskaper hos enskilda ledare. Samtliga ledare ansåg att kommunikation både i skrift och i tal är viktiga egenskaper hos ledare.

Alla dessa huvudgrupper är en del av ett framgångsrikt delat ledarskap. I mina frågeställningar svarade ledarna ungefär som väntat. Med varje svar av ledarna fick jag tillsammans en väldigt heltäckande bild för vad som gör ett delat ledarskap framgångsrikt och vad som krävs av enskilda ledare. Det uppkom en del saker som ligger utanför den undersökta hypotesen, men det kan konstateras att de undersökta huvudgrupperna är i detta fall de fyra viktigaste faktorerna för ett framgångsrikt delat ledarskap.

8. RESULTAT

I detta kapitel sammanställs ett kort resultat av analysen. Detta kapitel kommer fungera som grund inför slutsatsen.

8.1 Ett bra ledarskap

Ett bra ledarskap bygger på att ha god kontakt med sina medarbetare och framförallt vara intresserad av ens medarbetare. En ledare bör även kunna kommunicera väl både i skrift och i tal.

Ett bra ledarskap handlar om att se till helheten hos verksamhet och uppdrag. En ledare bör kontinuerligt ge feedback och kritik åt sina medarbetare.

8.2 Alla som bra ledare

Att bli en bra ledare handlar om viljan att lära och att utvecklas. En ledande position kanske inte passar alla, eftersom en del människor arbetar bäst genom självständigt arbete och inte ens vill ha det ansvar som en ledare bär på.

8.3 Karaktärsdrag hos bra ledare

Kommunikationsförmåga och att kunna lyssna är i denna undersökning de viktigaste karaktärsdrag hos en bra ledare. För ett bra ledarskap handlar det även om att ledaren ger feedback och kritik åt medarbetare.

En ledare kan inte vara rädd för utveckling och måste kunna blicka framåt och inte endast se till situationen som den är för tillfället. Det är även viktigt att en ledare kan sätta gränser och säga stopp när det håller på att misslyckas och ha en reservplan att ta till.

8.4 Definition av ett delat ledarskap

Ett delat ledarskap handlar om en jämn fördelning mellan ledarna, som kan vara två eller flera personer beroende på verksamhetens storlek. Ett delat ledarskap skall utåt ses som att de delande ledarna alla är ledare med samma rättigheter. Däremot kan ledarna ha en viss arbetsfördelning mellan sig för att arbetsflödet

skall fungera bättre. Huvudsaken är att medarbetare inte skall behöva fundera över vem som är deras ansvariga ledare.

8.5 Faktorer som påverkar ett bra delat ledarskap

Den viktigaste faktorn som påverkar ett bra delat ledarskap är att ledarna har förtroende till varandra. En ledare skall kunna lita på andra med samma position och inte behöva oroa sig över att andra ledare inte sköter sitt jobb.

Sedan för att ett delat ledarskap skall bli framgångsrikt är det viktigt att ledarna kompletterar varandra vid olika situationer och har gemensam syn på människan. En annan viktig faktor är att det finns en viss prestigelöshet mellan ledarna. Detta för att ledarna skall vara på samma nivå och inte tävla sinsemellan.

8.6 Positiva effekter med ett delat ledarskap

De positiva effekter ett ledarskap medför är att ledare får större perspektiv i olika frågor och möjligen kan komma till snabbare svar om ledarna både kompletterar varandra och på samma gång har gemensamma drag.

Ett delat ledarskap kan även göra ledarna starkare än vid ett enskilt ledarskap, både i själva ledarskapet och vid resultat i arbetet, eftersom om ledarskapet består av mer än en ledare finns det mer tid över att ägna åt medarbetare och deras arbete.

8.7 Negativa effekter med ett delat ledarskap

De negativa effekter ett delat ledarskap kan medföra är om det finns otydlighet mellan ledarna som leder till kompromisser. Om inte ledare har en gemensam grundsyn, är kanske inte ett delat ledarskap något att rekommendera. Sedan måste man minnas att arbete kan utföras på olika sätt även om man har en gemensam grundsyn. Människan är sällan den andre lik och måste få utföra arbete på ett sätt som passar en själv bäst.

9. SLUTSATS

Syftet med detta lärdomsprov har varit att undersöka vad som krävs av den enskilda ledaren för att bli en bra ledare och sen hur ett delat ledarskap blir framgångsrikt. Vid undersökningen intervjuades tre personer, med olika positioner och anställda åt olika företag som på ett eller annat sätt jobbar med projekt. Det handlar inte om hur generellt giltiga slutsatserna är, utan detta är tre personer med erfarenhet inom branschen och deras åsikter. Det resultat och den analys som kom fram efter undersökningen har avsevärt ökat min uppfattning om denna bransch. I slutsatserna kommer de mest väsentliga aspekterna poängteras och som anses viktiga att ta till beaktande.

9.1 Vilka förutsättningar krävs för enskilt ledarskap

Den enskilda ledaren bär på ett stort ansvar. Denna person måste vara en mångsidig person som inte är rädd för utmaningar. En bra ledare bör kunna blicka framåt och förutse framtid och resultat. Detta för att uppnå tänkbara bästa resultat eller för att kunna sätta stopp innan resultatet går i fel riktning.

En ledare skall vara en kommunikatör med sinne för att kunna uttrycka sig väl i både tal och i skrift. Ett bra ledarskap handlar om att ledaren ser till helheten hos verksamheten och är intresserad av sina medarbetare. Det är därför bra att en ledare kontinuerligt främst ger feedback åt sina medarbetare, men även kritik.

9.2 Vilka förutsättningar krävs för delat ledarskap

Det delade ledarskapet kräver att det finns ett starkt förtroende mellan ledarna. Det är en slags relation mellan två eller flera personer, var alla arbetar med samma ansvar och rättigheter och måste kunna lita på varandra.

Ett delat ledarskap syftar även till att ledare har samma syn på mål och på människan. Alla individer arbetar på olika sätt och ledare kan ha olika arbetssätt för att uppnå mål. Det är inte alltid, hur arbetet utförs som är huvudsaken. Det är främst att mål uppnås under utsatt tid och med ett avsett resultat som är det mest väsentliga och då måste olika arbetssätt accepteras.

För att ett delat ledarskap skall bli starkt är det även ett krav att ledarna kompletterar varandra. Med flera personer som delar ledarskapet kan fås ett större perspektiv på framförallt frågor och problem. I sådana här situationer bör ledarna kunna samarbeta sig fram till en bra lösning. Vilket betyder att vid ett delat ledarskap är kommunikation en ytterst viktig del för att helheten skall fungera och undvika missförstånd mellan ledare och övriga intressenter.

9.3 Enskilt eller delat ledarskap?

Det finns både fördelar och nackdelar med ett enskilt ledarskap och ett delat ledarskap. Det går inte att dra den slutsatsen att det ena sättet är bättre än det andra, utan det är väldigt personligt om en ledare leder bäst ensam eller tillsammans med någon. Sedan finns det inga hinder för att en ledare prövar sig fram och känner efter hur denne själv känner sig mest bekväm som ledare.

Något annat som bör tas i beaktande är verksamhetens storlek. En väldigt liten verksamhet kanske inte behöver två ledare, utan det arbete som finns täcker en persons tillgänglighet och uppgifter i bra utsträckning. Ett delat ledarskap kanske kan börja tänkas på när ledaren spenderar större delen av dygnet på jobbet och ändå inte hinner med allt som bör göras.

10. AVSLUTNING

Syftet med detta lärdomsprov var att undersöka hur ett delat ledarskap kan bli framgångsrikt och vad som krävs av den enskilda ledaren för att vara en bra ledare. Jag hade själv lite erfarenhet av projekt och ledarskap när jag inledde arbetet och ville fördjupa mig inom projektledning, eftersom denna bransch är mycket av eget intresse.

Arbetet har varit en lärorik erfarenhet och allt tar jag med mig vidare för nya utmaningar och erfarenheter. Det som har varit mest lärorikt och intressant var att intervjua personer som själva har erfarenhet inom branschen och har upplevt både positiva och negativa saker och kan förmedla vidare verkliga upplevelser. Däremot var det viktigt för mig att först ha läst in mig på teori och tidigare studier från litteratur för att kunna bilda mig en uppfattning och sen kunna ställa teori mot verklighet.

Jag hoppas detta lärdomsprov har gett läsaren en uppfattning om vilka skillnader och möjligheter det finns med ett delat ledarskap och vad den enskilda ledaren bör tänka på för att nå framgång. Personligen tror jag fler verksamheter borde tänka på ett delat ledarskap, främst för att avlasta lite arbete och kanske snabbare se nya möjligheter och få mer tid över till arbetarna som personliga individer och inte endast som arbetstagare. Så länge viljan finns är möjligheterna oändliga. Sikta på rätt mål med rätt resurser och du kommer se att resultatet blir excellent.

KÄLLFÖRTECKNING

Antvik Sven, Sjöholm Håkan. 2006. Projekt: ledning och metoder. 1 upplagan. Tryckeri Elanders.

BASELINE MANAGEMENT. Projekt som arbetsform [online]. [Hänvisning 06.07.2011]. Tillgängligt i form av www-dokument:
<<http://www.baselineman.se/web/page.aspx?refid=227>>

Bengtsson Gunnar. 2011. Grind 1-3 [online]. [Hänvisning 07.11.2011]. Tillgängligt i form av www-dokument:
<<http://harmonit.se/projekt/projektmodeller/landstinget-hallands-modell/grind-1-3/>>

Döös Marianne, Wilhelmson Lena. 2009. Delat ledarskap – en trend i vardande? [online]. [Hänvisning 14.08.2011]. Tillgängligt i form av pdf-dokument:
<<http://www.doppia.se/home.htm>>

EDITH LUC. Shared Leadership. [online]. [Hänvisning 14.08.2011]. Tillgängligt i form av www-dokument:
<http://edithluc.com/en/index.php?p=leadership_partage>

Feild Baker Jamie, 2009. What is Shared Leadership? [online]. [Hänvisning 12.08.2011]. Tillgängligt i form av www-dokument:
<<http://reverbconsulting.blogspot.com/2009/06/what-is-shared-leadership.html>>

Goldsmith Marshall, 2010. Sharing Leadership to Maximize Talent [online]. [Hänvisning 12.08.2011]. Tillgängligt i form av www-dokument:
<http://blogs.hbr.org/goldsmith/2010/05/sharing_leadership_to_maximize.html>

Holmberg Ulla, Naessén Lars-Olof. 1995. Projektarbetets Grunder: För alla som vill lära sig arbeta i projekt. 1 upplagan. Halmstad. Bulls tryckeri.

Jansson Tomas, Ljung Lennart och Studentlitteratur. 2004. Projektledningsmetodik. 4 upplagan. Lund. Printed in Sweden.

Langhed Kjell och Svenska Förlaget liv & ledarskap ab. 1999. Projektledaren. 4 upplagan. Smedjebacken. Fälth & Hässler.

Macheridis Nikos. 2001. Projektaspekter: Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt. 3 upplagan. Malmö. Holmberg i Malmö AB.

Murray Carlsson Caroline. Projektledning – svår uppgift för tusenkonstnär [online]. [Hänvisning 10.07.2011]. Tillgängligt i form av pdf-dokument:

<http://www.google.fi/#q=projektledning+sv%C3%A5r+lustra&hl=sv&prmd=ivns&ei=o1gZTu2-Lo-PswaV0K3VDw&start=0&sa=N&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=7a47f6165398529a&biw=1680&bih=897>

Patel Runa, Bo Davidson, Studentlitteratur. 1991, 2003. Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 3 upplagan. Ungern. Elanders Hungary Kft.

Smith Peter M., 2009. Shared Leadership Sustains High Performance in Teams [online]. [Hänvisning 12.08.2011]. Tillgängligt i form av www-dokument: <<http://www.teambuildingportal.com/articles/systems/shared-leadership>>

SVEROLI AB, 2005. Projektledarskap och projektgruppsklimat [online]. [Hänvisning 06.07.2011]. Tillgängligt i form av pdf-dokument: <www.sveroli.se/filer/PLS611.pdf>

Tonnquist Bo. 2006. Projektledning. 2 upplagan. Alfa Print AB.

BILAGOR

Bilaga 1: Intervjumall

Företag:

Kontaktperson:

Position:

Enskilt ledarskap

Hur är ett bra ledarskap enligt er?

Kan alla bli en bra ledare? Motivera.

Kan ni nämna några karaktärsdrag som en bra ledare bör ha?

Delat ledarskap

Hur skulle ni definiera/ beskriva ett delat ledarskap?

Vilka faktorer tror ni påverkar ett bra delat ledarskap?

Vilka positiva effekter ser ni med ett delat ledarskap?

Vilka negativa effekter ser ni med ett delat ledarskap?