

Projektledaryrket är, som många av oss vet, komplext och krävande. Arbetsdagarna är många, långa och ofta splittrade. Projektledare är något av tusenkonstnärer och enmansorkestrar, engagerade i många uppgifter samtidigt.

Projektledarskap

– med självkännedom som ledstjärna

Av Max Rapp Ricciardi

Den arbetspsykologiska forskningen har länge försökt förstå hur instabila och temporära, hårt tidssatta arbetsmiljöer, vilket projekt som bekant utgör, påverkar dem som är verksamma i dessa. Tanken är att på sikt kunna frambringa mer hälsobefrämjande miljöer.

Från projektledarens perspektiv är arbetsmiljön emellertid något som ofta är marginellt påverkligt. Av just denna anledning är det av än större betydelse att ha insikt om i vilken utsträckning medarbetarna är väl lämpade att vistas i denna typ av miljö, och kanske rent ut av att fundera över: utgör projektet som arbetsmiljö det mest optimala för just mig? Med andra ord, kan kunskaper i psykologi bidra till bättre projektupplevelser och säkra en god hälsa hos yrkesgruppen ”projektproffs”.

Projektproffsets psykologi

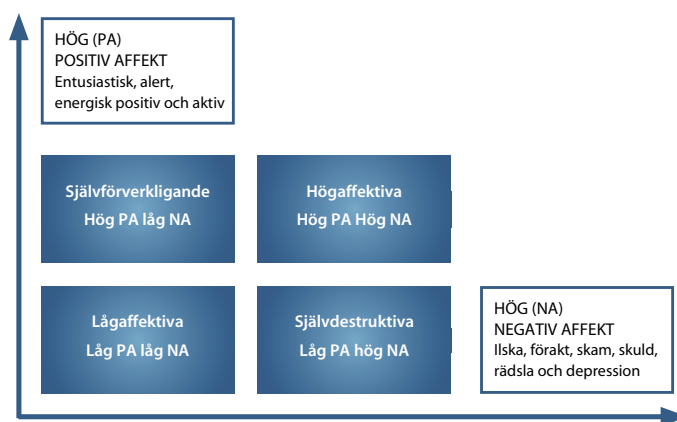
Ett av historiens största misstag har varit att sammanblanda begreppet människors lika värde med att människor är lika. Även om de flesta av oss eftersträvar någorlunda samma saker; trygghet, kärlek, att finnas med i ett socialt sammanhang, gör vi det i olika utsträckning. Detsamma gäller situationer och saker som vi försöker undvika. Detta hänger i sin tur samman med våra individuella affekter och känslor.

Den psykologiska forskningen (framförallt hälsopsykologi) har på sistone alltmer uppmärksammat hur våra känslor hänger ihop med hur vi t ex klarar av att hantera stress. Studier har visat att det finns en kausalitet mellan hur fördelningen av positiva och negativa affekter (känslor) ser ut hos en människas personlighet och dess anlag för stresskänslighet, energi, optimism och självkänsla.

Detta torde utgöra en intressant insikt hos dem som rekryterar projektledare eftersom den klassiska projektledningslitteraturen beskriver denna ledarkategori som särskilt energisk, energirik och i stånd att hantera det omöjliga. Frågan är bara, hur ser det ut i verkligheten?

Projektledares affekter

Nyfikenhet är en forskares drivkraft och givetvis har projektledares känsloliv intresserat mig mycket, i synnerhet då detta är en grupp som söker sig till coaching när de behöver hantera stress eller en livskris förbunden till arbetsrollen. I en studie, som vi genomförde vid psykologiska institutionen vid Göteborgs universitet, försökte vi kartlägga projektledares affekter. Vi utgick från nedan modell.



Modell över om personer huvudsakligen styrs av positiva affekter eller negativa affekter. Man kan vara huvudsakligen självförverkligande eller självdestruktiv.

Affektiv personlighet är ett begrepp som består av fyra olika personlighetstyper utifrån fördelning av positiv och negativ affekt hos individen som illustreras i figur 1. *Positiv affekt* belyser en persons förmåga att vara entusiastisk, alert, energisk, positiv och aktiv.

Personer med hög PA och låg NA (Självförverkligande) är klassiska projektledarkandidater; de är handlingskraftiga, fulla av energi, flitiga och njuter av livet. Studier har visat att de vanligtvis har ett bättre självförtroende och känner mer trygghet än personer med låg PA. De har och behåller en positiv inställning, har sociala relationer och utövar mer social påverkan i organisationer. Personer med låg PA och hög NA (Självdestruktiva) tenderar däremot att över tid regelbundet uppleva negativa känslor som ilska, förakt, skam, skuld, rädsla och depression. Personer med låg PA upplevs vara håglösa, slöa och apatiska. Forskningen visar att personer med denna läggning i högre utsträckning upplever stress, ångest och depression.

I vår avgränsade studie med 72 projektledare, varav 41 var kvinnor, fann vi följande:

- Självförverkligande 16 personer (22,2%)
- Högaffektiva 22 personer (30,6%)
- Lågaffektiva 17 personer (23,6%)
- Självdestruktiva 17 personer (23,6%).

Affekternas samband med projektledarrollen

Vi valde också att analysera i vilken utsträckning affekterna korrelerade med olika aspekter av projektledarrollen. Som modell användes Briner, Geddes och Hastings (1991) riktningvisare.



Projektledarens riktningvisare. Källa: Briner, Geddes och Hastings (1991).

Modellen visar i vilken utsträckning projektledare väljer att fokusera sin energi framåt (mot mål och visioner), bakåt (kontroll och lärande), uppåt (goda relationer med styrgrupp), utåt (goda relationer med omgivningen), inåt (självreflektion) och nedåt (goda relationer med teamet). Över lag noterades att de *självdestruktiva* hade signifikant lägre värden på alla riktningar jämfört med de övriga personlighetstyperna, medan de *självförverkligande* nådde signifikant högre värden på alla riktningar. De *självförverkligande* och de *högaaffektiva* hade särskilt höga värden på dimensionen inåt (självreflektion) och bakåt (lärande och uppföljning).

Sammanfattande reflektioner

Sedan studien gjordes har jag fortsatt att intervjua och coacha projektledare och utfallet som visades i ovan studie verifieras ytterligare. Kategorin självförverkligande och högaaffektiva projektledare understryker ofta värdet av att reflektera över sitt projektledarskap och det kontinuerliga lärandet, oavsett om det gäller människokunskap eller tekniska aspekter som en viktig del i att få behålla en känsla av positiv kontroll (snarare än ångestfylld kontroll) över tillvaron. Coaching uppfattas ofta som en del i den personliga utvecklingen, men även andra metoder som e-learning har börjat användas i större utsträckning för att tidseffektivt bidra till vidgat lärande. Den positiva känslan av självkontroll infinner sig, hävdade en projektledare, om man får kontroll över lärandeprocessen så att den ligger i linje med den höga förändringstakt som projekten i dag kräver av sin ledare.

Det är viktigt att betona att man utifrån den ovan summariskt redovisade studien inte kan dra några definitiva slutsatser kring hur bra de olika affektiva personlighetstyperna är faktiskt. ÅR som projektledare, däremot tyder allt på att de självförverkligande och högaaffektiva MÅR betydligt bättre genom ett ständigt sökande av kunskap och självkänedom. Det är också uppse-endeväckande att nästan en fjärdedel av de studerade projektledarna hörde till den självdestruktiva kategorin. Troligtvis är det också denna kategori som i lägst grad konfronterar sig själva med personlig utveckling och coaching, trots att de kan behöva detta bäst. I strategiska HR-satsningar i projektbaserade miljöer skulle kartläggningar av affektiva personligheter också kunna underlätta planering av stödjande insatser och på så sätt förbättra den generella psykiska och fysiska hälsan samtidigt som man reducerar risken att exponera projekten för den sårbarhet och risk som sjukskrivningar utgör.



Max Rapp Ricciardi, fil dr i psykologi, leg. Psykolog och utbildad Systemvetare. Han disputerade 2001 med avhandlingen "Projektpsykologi – Produktutveckling ur människans perspektiv" och är anlitad föreläsare och konsult inom ämnet. Han är även redaktör för Handboken Coaching – Bonniers Business Publishing och har skrivit artiklar inom ledarskap, grupputveckling, innovation, coaching m.m. Max är idag lektor vid Göteborgs universitet och forskare vid KTH.
max.rapp.ricciardi@psy.gu.se