



Blekinge Tekniska Högskola  
Sektionen för planering och mediedesign  
Digitala Spel  
VT09  
ME1301 Kandidatarbete

**Kandidatarbete**  
*- Verksamhetsutveckling Spelföretag*



David Bjarke (david.bjarke@gmail.com)  
Handledare: Jonas Svegländ  
Texthandledare: Pirjo Elovaara  
Examinator: Peter Ekdahl  
Examinationsdatum: 090605

## **Förord**

Under våren 2009 har jag genomfört praktik på spelutvecklingsföretaget Black Drop Studios i kombination med att jag har skrivit denna uppsats. Mitt primära syfte var att analysera Black Drop Studios verksamhet och ta fram förslag på hur man kan effektivisera och förbättra denna. Mitt sekundära syfte var att skapa mig en större inblick i hur arbetet bedrivs på ett spelföretag med fokus på rollen som producent/projektledare.

## **Tack**

Jag vill tacka Lars Olsson på S|E|B, som agerat min mentor under tiden för mitt kandidatarbete, för allt stöd och hjälp. Jag vill även tacka Jan Björkman, på Blekinge Tekniska Högskola, som var initiativtagare till mentor- och adeptarbetet. Vidare vill jag rikta ett tack till de anställda på Black Drop Studios för att de givit mig chansen att ta del av deras verksamhet under tiden för mitt kandidatarbete.

*David Bjarke, juni 2009*

## **Abstrakt**

Detta är en kandidatuppsats som presenterar en analys av ett spelföretag och dess verksamhet med fokus på gruppdynamik, ledarskap och projektledning. Uppsatsen är indelad i tre delar, analys, genomförande och resultat.

Analysen beskriver följande verksamhetsområden; hur gruppen anställda på Black Drop Studios agerar i samspelet med varandra, vilken typ av ledarskap som bedrivs, hur produktionen är strukturerad, vilka projektledningsverktyg och metoder som används.

Genomförande delen beskriver olika åtgärder för dessa verksamhetsområden, för att göra dessa mer effektiva. Resultat delen beskriver vilka åtgärder som införts samt vilka som planerade att genomföras.

Sammanfattningsvis har gruppen utvecklats till en mer högpresterande grupp med en större insikt i vad som påverkar deras sätt att fungera som ett team och deras behov ledarskap, verktyg och arbetsmetoder inför framtida projekt och utmaningar.

*Nyckelord:* Gruppdynamik, ledarskap, projekt, produktion, spelutveckling

## **Summary**

This is a bachelor's degree thesis that presents an analysis of a game development studio and its activities with a focus on group dynamics, leadership and project management. The thesis is divided into three parts, analysis, implementation and results.

The analysis describes the following areas; how the group of employees at the game development studio acting in interaction with each other, what type of leadership that is conducted, how production is organized, the project management tools and methods used.

Implementation section describes various measures to those activities, to make them more effective. Results section describes the measures introduced and which ones to be implemented.

In summary, the group has evolved into a more high-performing group with a greater understanding of what affects their functioning as a team and their leadership needs, tools and working methods for future projects and challenges.

*Keywords:* Group dynamics, leadership, projects, production, game Development

## Innehållsförteckning

Del I	- 5 -
Kapitel 1 - Arbetsbeskrivning	- 5 -
Kapitel 2 – Projektplan	- 6 -
Direktiv	- 6 -
Målbild, omfattning och genomförande	- 7 -
Företagsbeskrivning	- 11 -
Kapitel 3 - Processbeskrivning	- 12 -
Inledning – Processbeskrivning	- 12 -
Metodbeskrivning - Analysprocessen	- 12 -
Mentor- och adeptarbete	- 13 -
Teoretiska utgångspunkter	- 15 -
Grupp & personlig utveckling	- 15 -
Ledarskap	- 23 -
Psykoanalytiskt perspektiv	- 33 -
Projektledning	- 40 -
Verksamhetsutveckling Black Drop Studios	- 52 -
Analys	- 52 -
Bakgrund	- 52 -
<i>Gruppdynamiska processer</i>	- 52 -
<i>Grupp och personlig medvetenhet/utveckling</i>	- 54 -
Ledarskap	- 55 -
<i>Kommunikation inom gruppen</i>	- 58 -
<i>Projektledning och metoder</i>	- 59 -
<i>Projektledningsverktyg för mjukvaruutveckling</i>	- 60 -
<i>Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling</i>	- 61 -
Genomförande	- 63 -
Åtgärder	- 63 -
<i>Gruppdynamiska processer</i>	- 63 -
<i>Grupp och personlig medvetenhet/utveckling</i>	- 64 -
Ledarskap	- 64 -
<i>Kommunikation inom arbetsgruppen</i>	- 65 -
<i>Projektledning och metoder</i>	- 66 -
<i>Projektledningsverktyg för mjukvaruutveckling</i>	- 66 -
<i>Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling</i>	- 67 -
Sammanfattning åtgärder	- 68 -
Resultat	- 70 -
Företagets utveckling	- 70 -
Del II	- 71 -
Kapitel 4 – Personlig reflektion	- 71 -
Källförteckning	- 73 -
Bilagor	- 77 -

## Del I

### Kapitel 1 - Arbetsbeskrivning

Jag har arbetat med verksamhetsutveckling inom områdena gruppdynamik, ledarskap och projektledning på spelföretaget Black Drop Studios. Mitt arbete har genomförts som en kombination av praktik och framställandet av denna uppsats. Mitt primära syfte med praktiken och med denna uppsats har varit att utveckla och effektivisera den befintliga verksamheten inom företaget. Mitt sekundära syfte har varit att få en inblick i hur arbetet på ett spelföretag bedrivs i allmänhet och rollen som producent i synnerhet. Uppsatsen innefattar en analys av företagets situation utifrån olika teorier och modeller inom områdena gruppdynamik, ledarskap och projektledning.

Denna analys följs upp av en sammanställning av olika åtgärder för utveckling och effektivisering av företaget och dess verksamhet samt en sammanfattande del kring vilka åtgärder som genomförts och vilka åtgärder som man planerar att genomföra.

Uppsatsen avslutas med en beskrivande och reflekterande del kring hur jag arbetat med att analysera verksamheten. Där jag beskriver hur jag upplevt arbetet jag genomfört och vilka motgångar och framgångar jag stött på. Arbetet på Black Drop Studios utgår från delarna analys, genomförande och resultat.

## Kapitel 2 – Projektplan

### *Direktiv*

#### Bakgrund och inledning

Denna projektplan är en reviderad upplaga av original projektplanen som jag framställde under tiden för min tematiska fördjupningsperiod under hösten 2008 inför kandidatarbete perioden våren 2009.

Jag har under min utbildning på Blekinge Tekniska högskola - Digitala Spel, skapat ett intresse för projekt- och produktionsledning med fokus på digital spelutveckling. Mitt intresse för yrkesrollen som produktions/projektledare skapades till stor del genom en kurs med fokus på produktutveckling, där jag agerade producent för en arbetsgrupp under en mindre spelproduktion. Kursen heter ME1230 Produktion i digitala medier och ingick som en del i min utbildning under vårterminen 2007. Mitt intresse växte sig ännu starkare eftersom jag tycker det är intressant att arbeta med människor samt att jag ser ett ökat behov av denna sortens yrkesroll på dagens spelutvecklingsmarknad. Detta intresse för projekt- och produktionsledning har legat till grund för valet av mitt kandidatarbete.

Jag har under mitt kandidatarbete praktiserat på ett spelföretag som heter Black Drop Studios. Jag har genom min praktik på företaget skaffat mig en större förståelse för hur produktions- och projektledning fungerar. Samt själv bidragit med diverse kompetenser för att effektivisera företagets verksamhet inom projekt- och produktionsledning.

#### Problemformulering

Black Drop Studios är ett högpresterande företag med mindre personella resurser och stor arbetsbörda. Detta är resultatet av ett ungt företag med drivna och motiverade anställda. Den stora arbetsbördan gör att vissa områden inom företagsstrukturen har blivit lidande, dessa områden ligger största del inom projektledning och management.

För att företaget ska bli mer produktivt bör detta problem lösas. Som en del av åtgärderna ska mitt kandidatarbete i form av praktikarbete bidra till en del av lösningen på detta problem.

## Syfte

Syftet med mitt kandidatarbete är att få en inblick i hur man arbetar på ett spelföretag med fokus på projekt- och produktionsgenomförande inom digital spelutveckling. Samt att applicera de kompetenser som jag införskaffat mig under min tematiska fördjupningsperiod på ett produktivt och gynnsamt sätt inom företaget jag praktiserar på. Den tematiska fördjupningsperioden ingår som en del i den utbildning som jag gick på Blekinge Tekniska Högskola 2006 – 2009.

## Metod och material

De kompetenser jag har bidragit företaget med under min praktikperiod är indelade i olika områden med fokus på projekt- och produktionsledning. Dessa områden är;

*Gruppdynamiska processer*

*Grupp och personlig medvetenhet/utveckling*

*Kommunikation inom arbetsgrupper*

*Ledarskap*

*Projektledning och metoder*

*Projektledningsverktyg för mjukvaruutveckling*

*Arbetsmetoder för digital mjukvaruutveckling*

Jag har med hjälp av dessa kompetenser arbetat fram förslag på effektivisering inom ovanstående områden tillsammans med företagets ledning efter en väl genomförd analys.

## **Målbild, omfattning och genomförande**

### Effektmål

Tanken med mitt arbete under praktiken var att öka medvetenheten samt bidra till ett effektivare och mer produktivt arbetsklimat inom företaget. Jag ville även öka min personliga medvetenhet och erfarenhet av projekt- och produktionsledning inom digital spelutveckling.

Effektmålen görs synliga genom individuella reflektioner inom arbetsgruppen och genom utvärdering av projekt som bedrivs inom företaget. Samt min egna personliga löpande utvärdering som ligger till grund för min skriftliga slutreflektion av kandidatarbetet.

## Produktmål

### *Gruppdynamiska processer*

Skapa en effektivare och mer produktiv dynamik inom arbetsgruppen samt bidra med åtgärder för att bibehålla denna.

### *Grupp och personlig medvetenhet/utveckling*

Öka medvetenheten och förståelsen för arbetsgruppens utveckling samt kopplingen till den personliga medvetenheten och utvecklingen.

### *Kommunikation inom arbetsgrupper*

Skapa ett effektivt sätt att förbättra kommunikationen inom arbetsgruppen speciellt vid stor arbetsbörda.

### *Ledarskap*

Bidra till ett motiverande och situationsanpassat ledarskap samt öka medvetenheten inom arbetsgruppen angående vikten av ledarskap.

### *Projektledning och metoder*

Ta fram riktlinjer för ett effektivt och produktivt projekt- och produktionsarbete med fokus på genomförande vid stor arbetsbörda.

### *Projektledningsverktyg för mjukvaruutveckling*

Presentera resultat i form av en analys av befintligt verktyg i kombination med tidigare nämnt verktyg.

### *Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling*

Ta fram en arbetsmetod som skraddarsys efter företagets behov med utgångspunkt från tidigare nämnda arbetsmetoder.



## Avgränsning

Kandidatarbetet/praktiken innebär *inte* enbart tilldelad en produktiv roll inom ramarna för företagets verksamhet. I projekt där det enda syfte är att producera innehåll som kan nyttjas för företagets kommersiella syften. Kandidatarbetet/praktiken har istället fokus på problemformuleringen enligt rubrik ovan.

## Nyckelantagande

Inom ramen för kandidatarbetet förutsätts det att praktikanten kan friställas sina ordinarie arbetsuppgifter och arbeta aktivt i produktionen som en avlastande resurs under en begränsad tid. Likväl förutsätts det att referenspersonen (se företagsreferens) eller annan utsedd person inom företaget kan friställas sina ordinarie arbetsuppgifter för att bistå praktikanten med ledning och guidning.

## Disposition av tid

Kandidatarbetet/praktiken genomfördes på Black Drop Studios, från måndagen 19/1 vecka 4 till fredagen 29/5 vecka 22. Slutreflektion av kandidatarbetet skrevs under tiden för praktikperioden på företaget. Den tidsmässiga uppdelningen av de olika områdena som behandlas under kandidatarbetet/praktiken var skiftande i samråd med företagets ledning. En grov översiktplanering av arbetsgången finns dock att tillgå.

(se bilaga 1)

## Uppföljning och rapportering

Uppföljning av kandidatarbetet/praktiken gjordes genom utvärderingar inom företaget. Rapportering kommer att ske till referenspersonen inom företaget i form av möten och skriftliga sammanställningar och till handledare i form av progressrapporter.

## Avslut

Kandidatarbetet/praktiken anses vara avslutad när slutreflektionen av kandidatarbetet är genomförd och godkänd av referenspersonen (se rubrik företagsreferens). Samt när referenspersonen har tilldelat praktikanten ett intyg, innehållandes en utförlig skriftlig beskrivning av dennes genomförda arbete på företaget och ett omdöme angående dess utförande.

## Samverkan

Samverkan genomfördes mellan följande parter, *med* stöd av NDA (Non Disclosure Agreement) sekretess- avtal, vars syfte var att främja kommunikations och arbetstillgängligheten;

David Bjarke, praktikant

Black Drop Studios, uppdragsgivare

Jonas Svegländ, handledare BTH (se rubrik Handledarkontakt)

Samverkan kommer att ske mellan följande parter, *utan* stöd av NDA (Non Disclosure Agreement) sekretess- avtal, med motivering att en djupgående insyn i arbetet inte krävs;

David Bjarke, praktikant

Jan Björkman, projektledare BTH (se rubrik Resurspersoner)

Lars Olsson kontorschef på S|E|B i Karlshamn (se rubrik Resurspersoner)

## Resurspersoner

Lars Olsson kontorschef på S|E|B i Karlshamn.

Lars agerade som mentor från näringslivet, mentorskapet var uppbyggt kring diskussioner angående ledarskap och gruppdynamik. Lars fungerade som en coach och bollplank för praktikanten under tiden för kandidatarbetet. (se rubrik Mentor- och adpetarbete)

Jan Björkman, projektledare på Blekinge Tekniska Högskola, förmedlade första kontakten mellan praktikanten och dess mentor. Praktikanten rapporterade kontinuerligt till Jan Björkman angående utvärdering av mentorskapet.

## Handledarkontakt

Handledare: Jonas Svegländ, programansvarig Digitala Spel Blekinge Tekniska Högskola

Kontakten med handledaren genomfördes via kontinuerliga avstämningsmöten under hela kandidatarbetsperioden samt via inskickade progressrapporter.

## **Företagsbeskrivning**



Black Drop Studios är en nystartad svensk spelstudio som specialiserar sig på innovativa och visuellt intressanta 2D-spel. Ett litet och dedikerad team möjliggör kortare och mer kostnadseffektiva produktioner samt mer kvalitativa produkter.

Deras spel Boingo har blivit prisat i Swedish Game Awards samt blivit tilldelat ett utvecklingsbidrag från Nordiska Datorspelsprogrammet på 300 000 DKK.

## **Företagsreferens**

Peter Lübeck                      +46(0)70 297 99 40  
CEO                                      peter.lubeck@blackdropstudios.com  
    www.blackdropstudios.com

Black Drop Studios  
Drottninggatan 5  
374 35 Karlshamn, Sweden

## Kapitel 3 - Processbeskrivning

### Inledning – Processbeskrivning

Processbeskrivningen av uppsatsen består av två sektioner. I första sektionen beskriver jag ett antal teoretiska utgångspunkter som jag har använt som grund för mitt arbete på Black Drop Studios. Dessa teoretiska utgångspunkter är baserade på de olika områden jag arbetat med. I denna första sektion beskriver jag även mitt tillvägagångssätt som jag använt när jag genomfört mitt arbete. Tillvägagångssättet tillsammans med dom teoretiska utgångspunkterna ligger som grund för de slutsatser som presenteras i denna uppsats.

I den andra sektionen är inriktad på det arbete jag gjort under min praktik på Black Drop Studios. Jag utgår från delarna analys, genomförande och resultat där jag beskriver de områden jag arbetat med. Analysdelen beskriver utgångsstadiet, hur det såg ut på företaget innan jag började min praktik, genomförandet beskriver förändringsprocessen jag arbetat med under min praktik och resultat beskriver den uppnådda effekten av genomförandet.

### Metodbeskrivning - Analysprocessen

Bakgrunden till arbetet började med att jag gjorde en förfrågan angående praktikplats till företagets ledning där jag blev ombedd att presentera mina tankar kring arbetets struktur samt vilket mitt mål och syfte var med praktiken. Denna presentation genomförde jag i årsskiftet 08/09 samt delgav en väl utarbetad projektplan till företaget. (se rubrik projektplan)

Jag började strax därpå min praktik/kandidatarbete på företaget som vid detta stadium var i stånd att påbörja sin produktion. För att inte påverka gruppen negativt eller få gruppen att agera annorlunda när jag ”som ny” kom in i deras konstellation så försökte jag vara så öppen och neutral som möjligt. Jag försökte även ta så ”lite plats” som möjligt för att jag inte skulle få en felaktig bild av hur gruppdynamiken fungerar. Jag försökte genom min öppenhet skapa en tillit inför mig från deltagarna i gruppen eftersom detta är något som jag ville skulle ske så fort som möjligt. Detta var ett måste eftersom jag skulle genomföra medarbetarsamtal i ett tidigt skede med deltagarna i gruppen. Skulle deltagarna i gruppen inte känna tillit inför mig vid dessa sessioner så hade jag inte fått ett rättvist och ärligt resultat som jag kunnat fortsätta arbeta med. Medarbetarsamtalen var otroligt givande och de gav mig relativt snabbt en klar bild av deltagarna i gruppen och vilka dragningar som fanns inom gruppen (se bilaga nr 2).

För att analysera hur gruppdynamiken fungerar inom företaget så har även jag varit delaktig i det dagliga arbetet i form av diskussioner, möten och genomgångar. Denna delaktighet har givit mig möjligheten att observera hur gruppen har arbetat under produktionens gång.

Delaktigheten genom arbetet har även givit mig en insikt i hur kommunikation, samarbete och ledarskap bedrivs och mottas inom gruppen.

Ett hjälpmedel har här varit den enkät som jag genomförde för att alla deltagarna i gruppen skulle kunna få yttra sig enskilt och anonymt gällande hur de upplevde den rådande kommunikationssituationen (se bilaga 3). Jag genomförde även en genomgång av ett projektledningsverktyg som heter Hansoft Project Manager inför gruppens projektledare/producent, där vi tillsammans reflekterade över vilka för och nackdelar det fanns med detta verktyg i relation till det befintliga verktyg som för tillfället används.

Jag har som en del i den utveckling som jag velat belysa, försökt att öka medvetenheten för gruppens deltagare inom områdena grupputveckling och ledarskap. Detta har jag gjort genom att jag genomfört föreläsningar inom dessa områden. Detta har varit en mycket viktig del i arbetet med att öka den grundläggande förståelsen för vikten av grupputveckling och ledarskap (se bilaga nr 4 och 5). Materialet min empiriska studie grundar sig i de teoretiska utgångspunkterna som presenterats under rubriken "teoretiska utgångspunkter" i uppsatsen samt från olika källor som presenteras under rubriken "källförteckning" i slutet av uppsatsen.

## **Mentor- och adeptyarbete**

Jag blev ombedd av programansvarige för Digitala Spel programmet, att vara representant för utbildningen i ett studentnätverk på Blekinge Tekniska Högskola, där förändringsarbete ligger som största fokus. Studentnätverket fungerar som en referensgrupp inför olika idéer och tankar som Blekinge Tekniska Högskola har och behöver få synpunkter på ur framför allt ett studentperspektiv.

Via ansvarig projektledare för studentnätverket så fick jag förfrågan att delta i ett mentor- och adeptyarbete där min roll beskrivs som utvärderande i relation till studentnätverket samt utvecklande inför mig själv och mitt kandidatarbete. Jag fick en kontakt med min blivande mentor upprättad via ansvarig projektledare och så var samarbetet initierat.

Mentor rollen beskrivs som stödjande med funktionen att agera bollplank och rådgivare till adepten under dess samarbete. Samarbetet kring adept- och mentor verksamheten började med ett möte där vi fick träffa varandra och diskutera våra tankar kring mentorskap samt vilka förväntningar vi hade på mentor- och adept samarbetet. Vi kom överens att mötessessioner med tillhörande diskussioner kring grupputveckling och ledarskap ur olika synvinklar var det bäst lämpade sättet för oss att arbeta. Min mentor fick börja med att ta del och ge feedback på min projektplan som ligger till grund för kandidatarbete.

Vi träffades sedan kontinuerligt från årsskiftet 08/09 till terminens slut en gång i månaden och hade våra sessioner kring det aktuella ämnet. Genom våra diskussioner har jag fått ta del av resonemang kring gruppens utveckling och ledarskap inom både finansbranschen och idrottsvärlden på ett mer praktiskt plan, då min mentor är starkt engagerad i båda dessa områden. Jag har även fått feedback kring min teoretiska syn på grupputveckling och ledarskap.

Med min teoretiska bakgrund och mitt praktiska arbete som en del i mitt kandidatarbete var detta en väldigt bra chans för mig att få en inblick hur man resonerar kring dessa ämnen inom näringslivet och idrottsvärlden på ett verklighetsnära sätt. Jag har sedan tagit med mig dessa kunskaper som en tillgång när jag aktivt arbetat med mitt kandidatarbete. Jag reflekterar även över den enorma tillgång det har varit att kunna bolla idéer med en utomstående part kring dessa delar inom verksamhetsutveckling, snarare än att göra det med någon som är anställd på företaget, Black Drop Studios.

Min mentor har deltagit i de föreläsningar som jag har givit på företaget, relaterat till gruppens utveckling och ledarskap, där jag har fått mycket konstruktiv feedback på både innehåll och genomförande.

# Teoretiska utgångspunkter

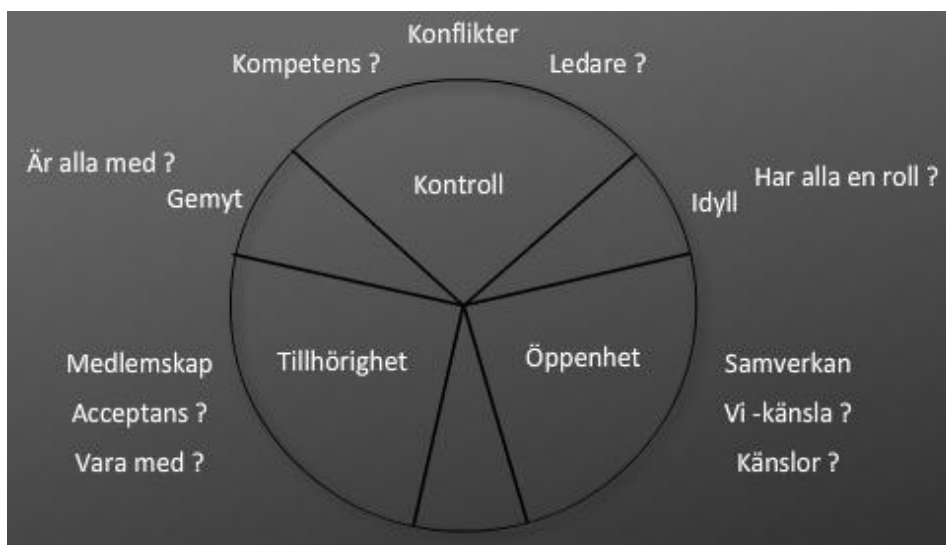
## Grupp & personlig utveckling

### FIRO - Fundamental Interpersonal Relationship Orientation

Enligt Schutz teori om grupputveckling (Schutz 1997, Tamm i.u, Ljungblom i.u) genomgår en grupp olika stadier av utveckling innan gruppen når sin fulla potential. Vägen genom stadierna är nödvändig för gruppens utveckling, för att den ska kunna nå målet och för att den ska bli en högpresterande grupp. För att nå målet måste individerna i gruppen bli medvetna om sin självuppfattning eller självbild. Först när individen har förstått och är tillfredställd med sin självbild så kan hon/han gå vidare i utvecklingen. Detta är den grundläggande tesen inom FIRO teorin. Självbilden, dvs. hur individen ser på sig själv, påverkar individens känslor som i sin tur påverkar beteendet mot andra människor. Beteendet i sin tur påverkar det resultat som nås.

#### Stadier inom FIRO

Bilden nedan illustrerar de olika stadierna i utvecklingscykeln. De tre huvudstadierna är tillhörighetsstadiet, rollsökningsstadiet/kontrollstadiet och samhörighetsstadiet/öppenhetsstadiet. Mellan stadierna finns övergångsfaserna gemyt och idyll, som agerar resultatmarkerare för det nyss genomgångna huvudstadiet. Gruppen måste gå inom de olika stadierna för utveckling i ovanstående ordning för att uppnå målet - en högpresterande grupp. Nedan illustreras utvecklingscykeln för grupper enligt FIRO teorin.



*Utvecklingscykeln för grupper enligt FIRO teorin*

**Tillhörighetsstadiet** handlar om kontakten med andra människor och är det första stadiet gruppen träder in i, under förutsättning att medlemmarna i gruppen inte tidigare känner varandra. I detta stadium försöker medlemmarna i gruppen vara artiga och undvika konflikter med varandra. Gruppen behöver ofta mycket struktur och ledarskap i denna första del av utvecklingscykeln. Det beror till stor del på att medlemmarna i gruppen inte vill sticka ut från mängden samt inte ta egna initiativ – något som kan skapa konflikter. Detta stadium har fler typiska kännetecken som karakteriseras av medlemmarna i gruppen. Man kan dela upp kännetecknen efter frågeställningar och beteende.

#### Frågeställningar:

- Är jag accepterad?
- Accepterar jag de övriga?
- Vill jag vara med dem?
- Får jag vara med dem?

#### Beteende:

- Överdriven öppenhet och artighet mot övriga medlemmar
- Försöker passa in i gruppen, försöker bli omtyckt
- Tillbakadragen och tyst
- Bli en i mängden, undvika konflikter som kan göra att man blir mindre omtyckt
- Ifrågasätta gruppens mål och gruppnormer
- Försöker orientera sig, hur passar jag in i gruppen, stort behov av att förstå gruppens mål

Varför gruppen beter sig på detta sätt är beroende av att medlemmarna försöker fylla ett av sina grundläggande behov, *tillhörighet*. Samtidigt - i detta stadium - vill medlemmarna känna sig *betydelsefulla* och de är rädda för att bli *ignorerade*. Dessa viljor och rädslor ligger till grund för beteendet. På detta stadium försvinner mycket av fokus på arbetsuppgiften för att medlemmen försöker skapa sig en tillhörighet i gruppen. Gruppens arbetseffektivitet ligger nu på ungefär 40 % av dess fulla potential. Exakt hur medlemmarna beter sig på individnivå styrs av deras egna preferenser, dvs. hur de föredrar att vara/agera i olika situationer. Hur bra det fungerar i relation till andra medlemmar är beroende på hur pass flexibel individen är, i



ambitionen att möta den andra människan på dennes nivå. Vid hög flexibilitet är möjligheterna som störst för att relationen/samarbetet ska fungera.

**Gemytfasen** är den fas i gruppens utveckling där man kan utläsa resultatet av tillhörighetsstadiet. I denna fas har medlemmarna i gruppen markerat sitt medlemskap för varandra samt accepterat det för sig själva. Viktiga konflikter har medvetet undvikits och man visar en lättnad för att alla är med, samt att gruppen samlar kraft att gå vidare. Vi-känslan har ökat och den sociala funktionen har prioriterats före den produktiva. Det är mycket kommunikation om frågor som inte har med arbetsuppgiften att göra. Detta som en effekt av den familjära känslan som infunnit sig inom gruppen.

**Rollsökingsstadiet eller kontrollstadiet** bygger på hur mycket individen vill influera andra människor samt hur mycket individen vill bli influerad av andra människor. Detta är stadiet där gruppen blir som mest konfliktsökande. Medlemmarna i gruppen känner sig säkra på sitt medlemskap och vågar därför utmana andra medlemmar. Gruppen börjar ifrågasätta ledarskapet. Medlemmarna ifrågasätter de roller de har och de roller andra i gruppen har. Gruppen vill ta mer ansvar och ifrågasätter hur mycket ansvar den får ta. Medlemmarna börjar ta mer egna initiativ. Gruppen börjar nu även delas upp i subgrupper som har likartade åsikter om olika former av förändring som bör ske inom gruppen. Subgrupperna brukar i detta tidiga stadium i gruppens utveckling ha en mer negativ effekt än en positiv.

Frågeställningar:

- Är jag tillräckligt kompetent?
- Är de andra tillräckligt kompetenta?
- Vem är ledaren eller ledarna?
- Hur stort inflytande har dom?
- Är jag stark nog att hävda mina krav?

Beteende:

- Försöka uppnå eller undvika ledarskapet med hjälp av andra.
- Visar ett stort behov av struktur och ledarskap, men är ovilliga att tillåta någon i gruppen att tillfredsställa detta behov.

- Försöker fly den stress som skapas av den konfliktfyllda situationen genom att fokusera sig på annat än arbetsuppgiften.
- Försöker lösa konflikter genom omröstning, kompromiss eller med hjälp utifrån.

Återigen är de individuella beteendena beroende av individernas preferenser.

Det grundläggande behovet under detta stadium är *kontroll*. Medlemmarna vill känna sig *kompetenta* och är rädda för att bli *förödmjukade*. På detta stadium försvinner mycket av fokus på arbetsuppgiften och kraften läggs på att försöka få kontroll över situationen inom gruppen - att lösa de konflikter som hela tiden uppstår. Gruppens arbetseffektivitet är i detta stadium i ett kritiskt läge, eftersom så mycket fokus tas från arbetsuppgifterna till konfliktlösning. Gruppen kan till och med prestera minusresultat.

**Idyllfasen** markerar att gruppen precis har klarat av en större konflikt angående ledarskapet eller gruppmedlemmars relationer till varandra. Lösningen av konflikten skapar en känsla av befrielse inom gruppen. En elitistisk känsla mot andra grupper infinner sig samt en roll- och gruppidentitet som alla förstår och accepterar. Kommunikationen inom gruppen är bra och alla medlemmar försöker bevara den känsla som infunnit sig. Detta tar den mesta kraften inom gruppen. Fasen markerar ett avstamp och en positiv vändpunkt för gruppen. Fasen är mycket viktigt för att gruppen skall kunna träda in i nästa stadium i utvecklingscykeln.

**Samhörighetsstadiet eller öppenhetsstadiet** handlar om hur mycket individen vill öppna sig inför andra människor samt hur mycket individen själv vill släppa in och ta till sig andra människor. I detta stadium är kommunikationen effektiv och positiv. Medlemmarna försöker lösa gruppens arbetsuppgifter effektivt, utan rädsla för relationsproblem sinsemellan eller i förhållande till ledaren. Medlemmarna vill känna sig *omtyckta* och är rädda för att bli *avvisade*. I detta stadium läggs den mesta kraften på arbetsuppgiften. Ytterst lite kraft och energi läggs på att lösa konflikter och det görs direkt när konflikterna uppstår.

Konfliktlösningen sker på ett produktivt sätt där medlemmarna öppet delger varandra känslor, åsikter och feedback. Medlemmarna försöker även utveckla varandras idéer. Subgrupper har numera en positiv effekt på gruppens utveckling och produktivitet. Ledarens funktion är viktig för att gruppen inte ska falla tillbaka till tidigare utvecklingscykel. I samhörighetsstadiet uppnår gruppen ca 80-90 % av sin fulla potential.

## Frågeställningar:

- Hur vidmakthåller gruppen vi-känslan?
- Hur starka känslor kan jag visa?
- Hur stor öppenhet är tillåten?

## Beteende:

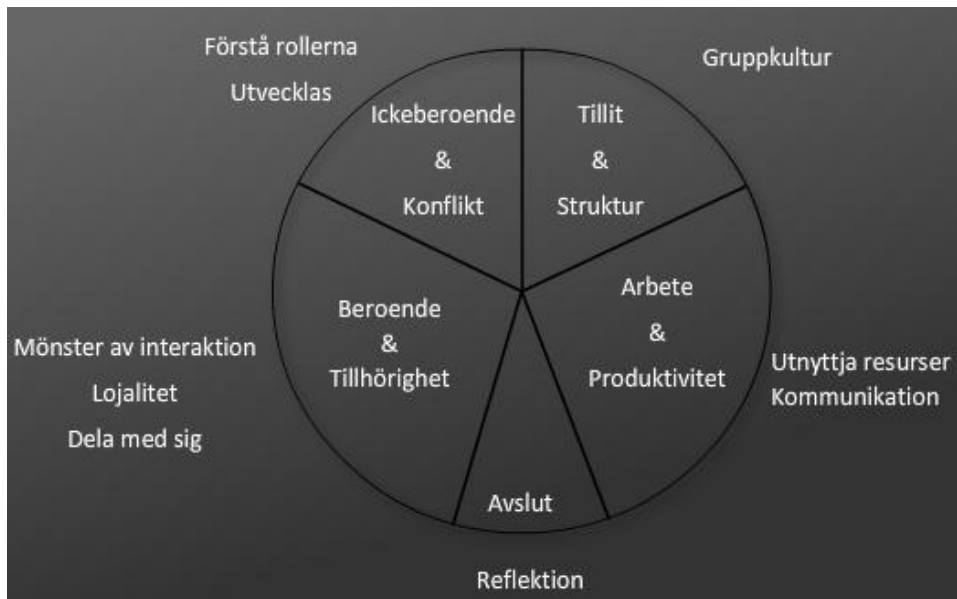
- Efterfrågar förslag; lyssnar till, värderar, reagerar på och genomför dem om de passar.
- Inriktar mest energi på att bibehålla personliga relationer och att undvika retur till kontrollstadiet.
- Känna tillit i gruppen.

Det är viktigt att markera att om detta stadium bibehålls så kommer gruppen att fortsätta att utvecklas. Den fortsatta grupputvecklingen visas genom att gruppmedlemmarna kan handskas med relationsproblem utan att ta kraft från arbetsuppgiften. Eventuella konflikter ses som gemensamma problem, vilka ger möjlighet till vidareutveckling. Medlemmarna visar ett stort stöd och förtroende för varandra inom gruppen. Gruppens utveckling är inget som sker automatiskt utan är något som man som ledare och gruppmedlem hela tiden måste arbeta med. Att gruppen inte utvecklas kan bero på att organisationen eller företaget motverkar öppenhet mellan och inom grupper. Vidare kan korta projektider samt mycket utbyte av medlemmar inom grupperna försvåra utvecklingen.

Att grupper aldrig når det slutliga steget i gruppens utvecklingscykel är vanligt. Många grupper arbetar under lång tid i de tidigare stadierna i grupputvecklingen, utan att stanna upp och utvärdera eller reflektera över hur gruppen kan utnyttja sin fulla potential. Hur lång tid det tar för en grupp att nå detta sista stadium beror på dels vilket stöd gruppen har från övrig organisationen eller företaget, dels hur pass mogna gruppens medlemmar är i början av cykeln samt dels hur medveten ledaren är om grupputveckling och dynamik. Med rätta förutsättningar menar Schutz att det tar minst sex till åtta månader för en grupp att gå igenom alla stadier i utvecklingscykeln.

## IMGD - An Integrative Model of Group Development

Bilden nedan illustrerar Susan A. Wheelan teori kring gruppens utveckling (Wheelan 2005) som är en vidareutveckling av Schutz teori.



### *Stegen i gruppens utveckling*

#### **Steg 1. Beroende och tillhörighet**

I detta steg försöker medlemmarna i gruppen lära känna varandra. De är artiga mot varandra och undviker konflikter. De kräver ordning och struktur och är väldigt beroende av ledaren för gruppen. Medlemmarna är mer upptagna av att bli accepterade av varandra än uppgiften i fråga. Medlemmarna vill inte gärna sticka ut med egna åsikter som skiljer de från resten av gruppen. Detta brukar kallas "pseudoarbete".

#### *Mål med steg 1*

Att få medlemmarna att känna sig inkluderade i gruppen samt känna den säkerhet inom sig själva för att börja våga ta egna initiativ. Medlemmar skall även känna en viss lojalitet till gruppen.

#### **Steg 2. Ickeberoende och konflikt**

Nu börjar medlemmarna i gruppen ta egna initiativ och uttrycka sina åsikter. Denna fas resulterar givetvis i konflikter som är nödvändigt för att man ska kunna etablera ett klimat av tillit och en känsla av att kunna ha delade åsikter med varandra. Vissa grupper stannar på detta stadium och utvecklas inte vidare. Vissa grupper går tillbaka mot tidigare stadiet och blir

återigen mer beroende av sin ledare för att undvika konflikter. Med rätt utveckling ökar gruppens kvalitet på arbetet för att de har hittat en modell som skiljer sig från den tidigare.

I detta stadium bildas även mycket negativa grupperingar och ledarskapet/rollen ifrågasätts ständigt. Stadiet behöver dock inte bli så konfrontativt om gruppens medlemmar är mogna och inriktade på arbetet. Denna fas utmärks av diskussioner och konflikter gällande en gruppkultur, som består av delade åsikter angående normer, strukturer, mål och uppgifter inom gruppen. Dessa värderingar styr sedan gruppen emot deras gemensamma mål.

#### *Mål med steg 2*

Att utforma en gruppkultur som passar gruppens mål och syften vilket vanligtvis genererar i konflikter under denna fas.

#### **Steg 3. Tillit och struktur**

Medlemmarna börjar föra en mer öppen och uppgiftsinriktad kommunikation, mer tillit till varandra inom gruppen. Viljan att samarbeta ökar. Det personliga intresset minskar och gruppen sätts mer i fokus. Konflikter tar form av förhandlingar. Medlemmarna försöker skapa en positiv arbetsrelation till varandra. Denna fas utmärks av mognare diskussioner kring processer och strukturer.

#### *Mål med steg 3*

Att portionera ut en del av ledarskapet till gruppen. Ledaren ska ha en mer stödjande och konsulterande roll än tidigare.

#### **Steg 4. Arbete och produktivitet**

I detta slutliga steg så blir gruppen ett högpresterande team. Arbetsflödet är fokuserat och det är nu man får ut det mesta av Teamets produktivitet. Det är nu man ska ge teamet de uppgifter man vet är mest krävande. Detta är det idealistiska stadiet för en grupp att vara i, dock är det lätt att det rubbas av t.ex. en omstrukturering inom gruppen eller att ledaren byts ut. Allt fokus kan läggas på arbetet eftersom det inte behöver läggas på att utveckla gruppen.

#### *Mål med steg 4*

Att arbetet flyter på och konflikter behandlas kort och effektivt. Man har en stor sammanhållning inom teamet och man litar på sig själv och andra inom teamet.

Medlemmarna arbetar först och främst utefter arbetets mål och riktlinjer och låter inte annat ta bort fokus.

### **The Human Element - Element Behavior**

Element Behavior (Schutz 1997) är ett verktyg som används i med utgång från FIRO-teorin för att belysa individens självbild genom självskattning och feedback. Det handlar om bilden som individen har om sig själv samt vilken bild andra har av individen. Genom verktyget tar individen ställning till dels olika beteenden som individen kan ha mot andra människor, dels andra människors beteenden mot individen som individen uppfattar det. Detta verktyg används inte för att sätta en oföränderlig diagnos eller göra en klassificering av individens beteende. Det är ett verktyg som belyser självbilden hos individen, hur individen valt medvetet eller omedvetet att vara fram tills den dag verktyget används. Det är sedan upp till individen att tillsammans med andra tolka resultatet för att sedan besluta om en eventuell förändring.

Syftet med att individen ska bli medveten om sin självbild eller självuppfattning är att bättre förstå och kunna hantera det som händer i den personliga utvecklingen. Enligt Schutz teori så påverkar - som tidigare nämnts - självuppfattningen känslorna, som påverkar beteendet, som i sin tur påverkar resultatet av individens handlingar. Detta verktygs resultat hjälper individen att förstå andras beteende mot individen själv och även hur individen själv reagerar i vissa situationer - medvetet eller omedvetet.

Verktyget är också beroende av individens behov. Eftersom individen har olika behov beroende på vilka preferenser individen har, så skiljer sig behoven mycket från individ till individ. Vissa individer känner stort behov av att vara ensamma. Andra individer vill ha människor runt om kring sig. Vissa individer vill ta ledningen och kontrollera situationen runt sig. Andra individer vill bli ledda av någon som visar vägen. Vissa individer är mer öppna än andra och vissa vill vara mer slutna och för sig själva. Individens behov eller grundbeteenden ändrar sig över tiden och behoven påverkar våra relationer till gruppmedlemmar och i sin tur grupper dynamiska utveckling.

Enligt Schutz finns *tre grundbeteenden* eller behov som styr hur vi fungerar i mötet med andra människor. Grundbeteendena är tillhörighet, kontroll och öppenhet. Framgång i relationer med andra människor beror till stor del på hur pass flexibla vi kan vara med våra egna preferenser när vi ställs inför en situation som är olik våra preferenser gällande tillhörighet, kontroll och öppenhet. Till en viss grad vill alla individer känna sig betydelsefulla, kompetenta och omtyckta. Vi kan också utgå från att individen har en rädsla för att bli ignorerad, förödmjukad och avvisad. Våra egna viljor och rädslor är beroende av hur pass flexibla vi kan vara när det gäller tillhörighet, kontroll och öppenhet emot andra människor. Dessa viljor och rädslor är direkt kopplade till våra tre grundbeteenden i relationer.

Viljor:	Betydelsefull	Kompetent	Omtyckt
Rädslor:	Ignorerad	Förödmjukad	Avvisad
Beteende:	<i>Tillhörighet</i>	<i>Kontroll</i>	<i>Öppenhet</i>

Element B-verktyget ger oss ett värde på våra egna preferenser. Genom denna kunskap kan vi vara flexibla och förstående samt möta individen på dennes nivå av preferenser, där möjligheten för en god relation och samarbete är som störst. Detta i sin tur påverkar självklart en grups utveckling, dynamik och prestation.

## Ledarskap

### Makt Handledarskap Auktoritet

Detta är en modell som skapats av Försvarsmakten (Ljungblom i.u, Försvarsmakten i.u) men som har sina rötter i Schutz FIRO- teori om gruppens utveckling. Modellens syfte är att få ledaren förstå vilken form av ledarskap som bör tillämpas inom gruppens olika utvecklingsstadier. Ledaren måste använda sig av situationsanpassat ledarskap för att kunna leda effektivt inom gruppens olika utvecklingsfaser. Ledarstilarna genomförs med *makt*, *handledning*, *auktoritet* och *ansvar*. Dessa begrepp och verktyg måste anpassas utefter gruppens behov i det stadiet gruppen befinner sig i på utvecklingscykeln.

För att kunna bestämma vilken form av ledarskap som bäst bör tillämpas bör ledaren ställa sig följande frågor:

- Vad behöver gruppen i detta stadium?

- Vad händer om gruppen också får det som gruppen behöver i detta stadium?
- Hur ska jag bete mig för att gruppen ska utvecklas i detta stadium?

Det är viktigt att ge gruppen den formen av ledarskap den behöver. Valt ledarskap behöver inte nödvändigtvis vara detsamma som gruppen vill ha. Jag beskriver nedan vilken typ av ledarskap gruppen behöver inom de olika stadierna samt vad som kan vara värt att hålla särskild observation på för att gruppen ska gå vidare i sin utveckling.



*Stegen i gruppens utveckling samt ledarskapsstilar*

### ***Tillhörighetsstadiet – Makt***

I detta stadium bör ledaren utnyttja sin position genom direktstyrning, ge tydliga arbetsuppgifter och regler att följa, på gruppnivå och individnivå. Det viktiga är att styra gruppens energi emot arbetsuppgiften. Genom direktstyrning förhindras att ett otydligt ledarskap ger möjlighet till en informell ledare att ta över. Det är dock viktigt att se när gruppen börjar bli mogen för utveckling. Då skall ledaren minska på direktstyrningen och ge medlemmarna i gruppen mer utrymme för egna initiativ.

Ledaren bör ge gruppen utrymme för relationsfrågor och möjligheter att förstå mål och uppgifter samt tillfällen att lära känna varandra. Ledaren skall föra en diskussion och försöka klargöra för medlemmarna vad som förväntas av var och en av dem.



Ledaren måste ha klart för sig om medlemsfrågan är löst inom gruppen, dvs. att alla känner att de är med. Ledaren måste även veta om alla vill vara med och fortsätta utvecklas eller om någon – eller hela gruppen - har fastnat i gemytfasen.

### ***Rollsökningsstadiet eller kontrollstadiet –Handledning***

I detta stadium bör ledaren släppa en del på direktstyrningen, för att medlemmarna ska få utrymme att ta mera egna initiativ. Det kommer att resultera i konflikter, som ledaren måste uppmuntra till att lösa. Ledaren måste även få medlemmarna att förstå vikten av att kunna lösa konflikter och problem som uppstår. Ledaren bör fungera mer som en handledare och bollplank utan att ta någons parti.

Det är viktigt för medlemmarna att förstå att de måste lösa problemen tillsammans. Att arbeta mycket med tydliga regler för feedback är viktigt eftersom feedback mellan medlemmar i detta stadium brukar vara mindre produktiv. Ledaren ska försöka undvika att dela ut straff och belöningar. Ledaren skall lyfta fram arbetsuppgifter som kräver samarbete. För att gå vidare till nästa stadium bör alla större konflikter vara lösta och rollerna inom gruppen klara och accepterade - detta inkluderar även ledaren själv.

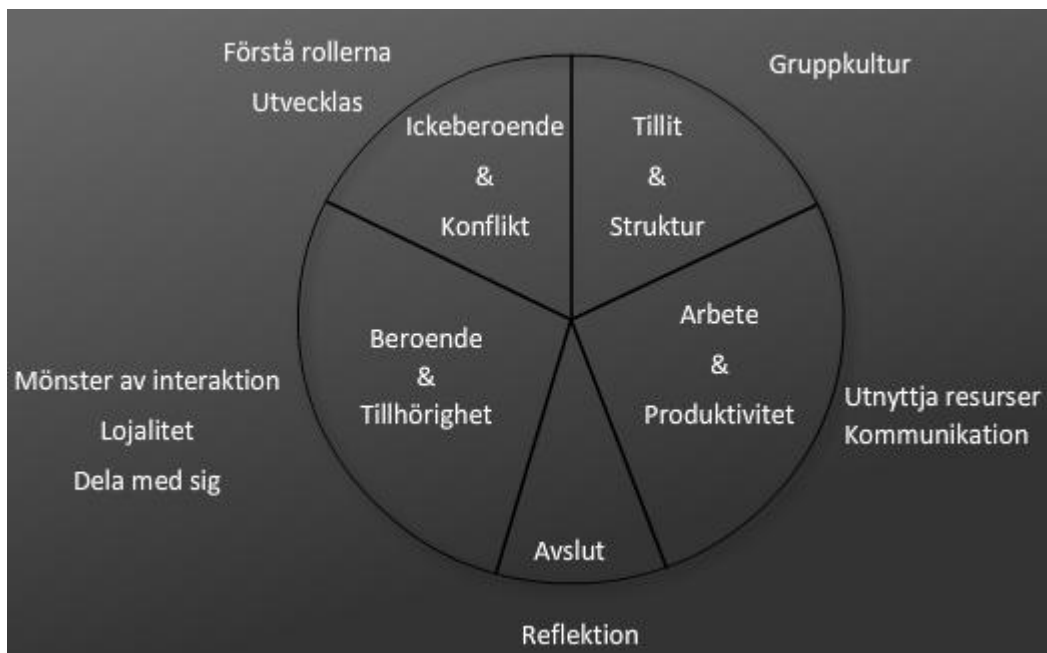
### ***Samhörighetsstadiet eller öppenhetsstadiet – Auktoritet och ansvar***

I början av detta stadium bör ledaren inte ge gruppen för krävande arbetsuppgifter eftersom gruppen behöver en viloperiod efter det tidigare stadiets konflikter. I början av detta stadium läggs även en del energi på att bygga upp förtroende för ledaren och medlemmarna efter de tidigare konfliktfyllda stadierna.

Den senare delen av detta stadium kräver minst inflytande av ledarskapet. Nu är gruppen mer eller mindre självgående och ledarens roll ska vara mer handledande. Delansvar, befogenheter och resurser bör till större grad lämnas över till medlemmarna i gruppen. Ledarens uppgift blir mer att finnas till hands för frågor som rör arbetsuppgiften.

## Ledarskap - IMGD - An Integrative Model of Group Development

Att applicera ett situationsanpassat ledarskap är en förutsättning för att gruppen ska kunna utvecklas. För ledaren är det även viktigt att välja de ledarskapsuppgifter där hon/han förstår gruppens arbete och där hon/han kan möta gruppens krav. Olika stilar av ledarskap krävs för olika sorters yrken och uppgifter. Ledaren måste vara medveten om var gruppen befinner sig i sin utveckling och vilka krav som ledaren förväntas möta vid nästa steg i processen.



*Ledarskap inom de olika stegen i gruppens utveckling*

### ***Ledarskap vid steg 1 – Beroende & Tillhörighet***

- Ge klara direktiv och var en självsäker ledare för att stödja gruppen i dess första fas.
- Ge individuella uppgifter om så behövs
- Skapa en trygghet åt medlemmarna i gruppen, få dem att känna sig inkluderade i gruppen.
- Använd gärna förnamn för att tona ner dramatiken samt att personifiera ditt ledarskap. Och för att få medlemmarna att känna sig inkluderade i gruppen. Erbjud medlemmarna att delta i gruppövningar och diskussioner. Tvinga dock aldrig någon att delta samt ge alla samma möjligheter.
- Ge positiv feedback för att öka medlemmarna självförtroende och trygghet i gruppen. Tacka för medlemmars förslag, idéer och deltagande kan vara ett enkelt sätt. Belöna snarare än bestraffa i steg 1 i processen.

- Arbeta för öppna diskussioner kring mål och uppgifter, detta för gruppen i riktning emot steg 2. Använd även inlämnade av förslag och lösningar på papper.
- Hjälp medlemmarna i gruppen att känna sig kompetenta genom att tillföra utvärdering, träning och utbildning av uppgifts och processrelaterade aktiviteter.
- Sätt hög standard på gruppens arbete redan från början och delta med vägledning.
- Sköt externa kontakter åt gruppen så den inte tappar fokus.

### ***Ledarskap vid steg 2 – Ickeberoende & konflikt***

- Ge medlemmarna i gruppen en liten del av ledaransvaret allt eftersom de börjar kräva det.
- Låt diskussionerna som börjar växa i detta steg, vara en del av processen även om det kan handla om dig som ledare och din roll som ifrågasätts, förvänta dig detta.
- Se ”maktövertagandet” som en positiv progress i gruppens utveckling, inte som ett personligt nederlag.
- Se konflikter och dess process som en positiv del av gruppens utveckling.

Medla i konflikter även om det gäller ditt eget ledarskap ifrågasätts. Ta emot och ge feedback och utrymme för diskussioner runt det som aktuella problemet. Det viktiga här är att alla i gruppen förstår och accepterar gruppens gemensamma mål. Att alla är på samma sida för att kunna gå vidare till nästa fas.

### ***Ledarskap vid steg 3 – Tillit & struktur***

- Att ge medlemmar en större del av ledaransvaret är numera självklart.
- Du som ledare börjar ta en mera konsulterande och organiserande roll.
- Stötta medlemmar som vill ta större del av ledaransvaret.
- Uppmuntra medlemmarna att göra de förändringar i gruppstrukturen som behövs för att effektivisera gruppens arbete.

Hjälp gruppen att besluta mer själva istället för att förlita sig på ledande individer inom gruppen, låt alla vara med och besluta.

***Ledarskap vid steg 4 – Arbete & Produktivitet***

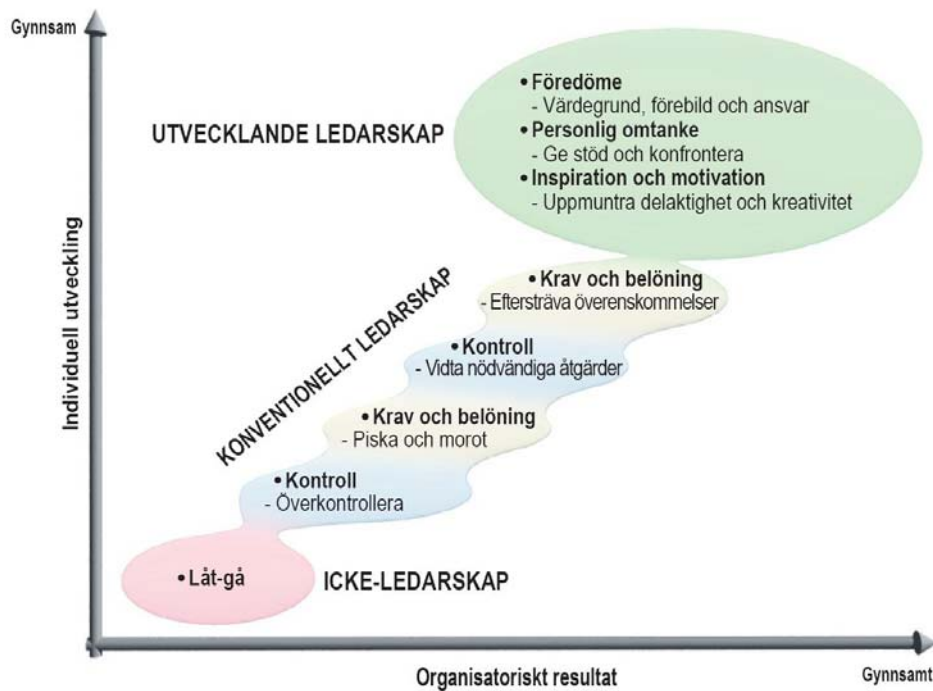
- Ledarens roll är numera en deltagande expertmedlems snarare än en ledares. (steg 1)
- Fortsätt att bevaka gruppens utveckling, se efter tecken som tyder på att gruppen börja falla tillbaka till tidigare steg i processen.
- Bidra med organiserad support och regelbundna gruppanalyser.
- Oberoende av vilket steg gruppen befinner sig på så var själv alltid en effektiv grupp medlem.

Skapa strukturer för beslutsprocessen, konflikter samt fortlöpande utvärderingar av gruppens progress.

**Utvecklande Ledarskap**

Denna ledarskapsmodell är utvecklad av Försvarmakten (Larsson & Kallenberg 2006, Tillman i.u) och har sina rötter i en amerikansk modell som heter Transformational Leadership, vars grundpelare handlar om att skapa inre motivation samt goda och effektiva relationer. Denna svenska version av Transformational Leadership heter Utvecklande Ledarskap och bygger på att inspirera medlemmarna i gruppen till att prestera utöver den förmåga som förväntas av dem. Det sker genom att medlemmarna identifierar sig med ledaren samt delar dennes vision om uppgiften. Effekten av att gruppmedlemmarna släpper ”får-duga-strategin” och göra något utöver den förväntade insatsen kallar man ”utvecklande”.

*Ledarstilmodellen* är indelad i tre olika typer av ledarskap: Icke-ledarskap, Konventionellt ledarskap och Utvecklande Ledarskap. Typerna är sedan indelade i olika beteenden som är karakteristiska för de olika ledarstilarna. Se bild nedan.



*Icke-ledarskap* definieras genom att ledaren är likgiltig i viktiga frågor samt drar sig undan när viktiga beslut ska fattas och att hon/han inte finns tillgänglig när det behövs.

Ett *konventionellt ledarskap* karakteriseras av piska & morot, plikter, skyldigheter, lagar och föreskrifter snarare än gemensamma värderingar, intressen och mål. Detta resulterar ofta i att medlemmarna i gruppen visserligen utför sina tilldelade arbetsuppgifter, men de känner inte någon större motivation och är inte heller beredda att lägga ner den extra energi som ibland kan krävas och som gör att medlemmarna blir effektiva och högpresterande. Målet och måluppfyllelsen ligger mer i den konventionelle ledarens intresse än hos medlemmarna i gruppen.

*Den utvecklande ledaren* får däremot gruppens medlemmar att känna sig inkluderade och motiverade. Drivkraften kommer från gruppens medlemmar snarare än ledaren som enskild person. Detta gör att gruppen kan hålla fast vid långsiktiga mål som ledaren tillsammans med gruppen arbetar mot. Det viktiga är att utvecklande ledarskap skiljer sig från det konventionella ledarskapet genom sitt sätt att motivera människor. Den utvecklande ledaren får sina medarbetare att finna drivkraften inom sig själva istället för att motiveras av överkontroll, piska och morot som dock kan fungera bra på kortsiktiga mål.

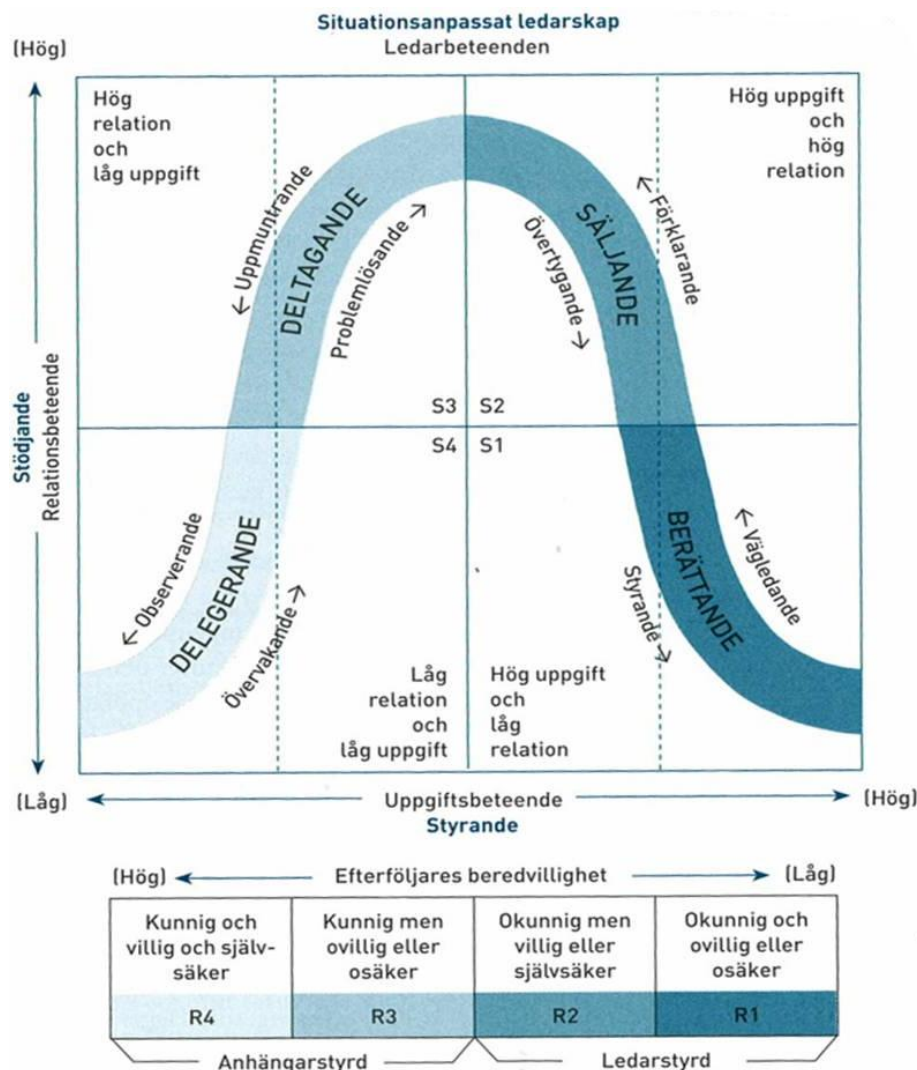
De grundläggande egenskaperna som en ledare bör besitta för att benämnas utvecklande är *att vara ett föredöme, hysa en personlig omtanke, ge inspiration och motivation.*

Övriga personliga egenskaper som kännetecknar en utvecklande ledare är självförtroende, beslutsamhet, insikt i medarbetarnas behov och frihet från inre konflikter.

Ledarens förmåga påverkas även av olika ledarkaraktistika som benämns som önskvärda kompetenser och är följande, *fackkompetens, chefskompetens, social kompetens och stresshanteringsförmåga.*

## Situationsanpassat Ledarskap

Enligt Hersey & Blanchard (2007) kan man applicera denna modell i alla situationer där ledarskap används, inte bara i ett företag mellan chef och anställd. Det finns två figurer som symboliserar hur det situationsanpassade ledarskapet fungerar.



*Modellerna för situationsanpassat ledarskap*

**Kurvan** (*ledarbeteenden*)

Beskriver ledarens roll i relation till gruppen eller individen, gruppens eller individens mognadsnivå och deras relation till uppgiften. Ledaren väljer utifrån detta en styrande uppgiftsinriktad eller en stödjande relationsinriktad ledarstil. Kurvan visar hur ledaren bör anpassa sitt ledarskap beroende på gruppen eller individen som hon/han leder.

*Styrande uppgiftsinriktad ledarstil (uppgiftsbeteende)*

Ledarens primära syfte är att gruppen/individen ska förstå dess ansvar jämte uppgiften som ska lösas. Detta innefattar att tala om vad som skall göras, hur det skall göras, när det skall göras, var de skall göra det och vem som skall göra det. Till största del så använder ledaren en envägskommunikation från ledaren till individen. Ledaren bryr sig inte så mycket om gruppen eller individens känslor utan att de skall nå målet.

*Stödjande relationsinriktad ledarstil (relationsbeteende)*

Ledarens primära syfte är att få gruppen/individen att växa med uppgiften och bli självgående och högpresterande. Ledaren använder till största del en tvåvägskommunikation för sitt ledarskap. Denna inriktning inkluderar lyssning, förenkling, dialog och ett stödjande beteende från ledarens sida.

**Kompetensnivå & mognad inför uppgiften** (*efterföljarens bredvillighet*)

Beskriver gruppens eller individens kompetensnivå. Den kompetensnivå som gruppen eller individen besitter i fråga om ambition och vilja inför uppgiften samt den trygghet och säkerhet personen känner inför uppgiften och sin förmåga att lösa den. Detta är något ledaren bör bedöma innan valet av ledarstil sker. Ledaren bör även bedöma följande situationsfaktorer innan ledaren slutligen väljer ledarstil.

- ledaren själv och dennes erfarenhet
- medarbetarnas kompetens och mognadsnivå, dvs. ålder, motivation och erfarenhet
- gruppens unika miljö, dvs. den kultur som råder på arbetsplatsen/klassrummet
- uppgiftens art, vilken uppgift man arbetar med och vad målet med denna uppgift är
- tid till förfogande, ju kortare tid ju mer tenderar ledaren att styra

Då ledaren analyserat dessa förutsättningar gör denna en diagnos av situationen och väljer ledarstil därefter, för att tillsist se om målet i arbetet nåtts genom att utvärdera det.

### **Genomförande av ledarstil kontra kompetensnivå & mognad inför uppgiften**

*Vid kompetensnivå 1 bör ledaren välja ledarstil 1:*

Individen/gruppen är okunnig och ovillig eller osäker då behövs en tydlig styrning från ledaren. Individen/gruppen behöver inte uppmuntran förrän de visat viljan att ta tag i uppgiften. Om ledaren ger uppmuntran i ett för tidigt skede så tenderar detta att signalera till individen/gruppen att han/hon/de inte behöver anstränga sig för att få stöd/uppmuntran.

*Vid kompetensnivå 2 bör ledaren välja ledarstil 2:*

Individen/gruppen är okunnig men villig eller för självsäker inför uppgiften vilket ibland innebär att han/hon/de inte inser alla svårigheter. Det behövs från ledaren en tydlig styrning men också mycket stöd och uppmuntran för att viljan skall finnas kvar och växa med uppgiften.

*Vid kompetensnivå 3 bör ledaren välja ledarstil 3:*

Individen/gruppen är kunnig men ovillig eller osäker inför uppgiften. Ledaren behöver ge ett starkt stöd och styrning för att han/hon/de ska tro på sin förmåga och hjälp att komma igång. Ledaren kan sedan släppa den stödjande och styrande rollen för att han/hon/gruppen kan klara sig bra utan stark styrning då de vet vad som skall göras.

*Vid kompetensnivå 4 bör ledaren välja ledarstil 4:*

Individen/gruppen är kunnig och villig och självsäker och kan ses som självgående och högpresterande. Ledaren bör här koncentrera sig på uppföljning och utveckling utefter individen/gruppens behov och önskemål.



## Psykoanalytiskt perspektiv

### Objektrelationsteori

Melanie Kleins objektrelationsteori (Granström 2006, Mathiasson, 1994) bygger på hur vi har upplevt våra relationer till omvärlden som barn och hur det påverkar oss i vårt agerande som vuxna i samspelet med andra människor - speciellt i krävande situationer. Om man ser till grupp beteende så kan en hel grupp anta en del av de beteende som vi bär med oss från barndomen. Detta sker oftast i en situation där gruppen pressas eller utsätts för vad individerna i gruppen själv refererar till som en obehaglig känsla.

Beteenden som påverkar oss från barndomen kan enkelt beskrivas som att barnet och den vuxna befinner sig i två olika världar eller verkligheter, barnet i den inre världen och den vuxna i den yttre. När barnet inte förstår vad som händer och känner att den inte kan påverka den yttre världen så skapas en känsla av obehag hos barnet. För att undgå obehagskänslan försöker barnet skapa ordning i sin inre värld. Detta sker genom att barnet skapar en föreställning av hur den yttre världen ser ut och vilka egenskaper den yttre världens objekt har. Denna föreställning i barnets inre värld styr sedan hur barnet agerar i den yttre världen eller verkligheten. Att vuxna individer och olika grupper kan anta olika kollektiva försvars- och anpassningsstrategier är förknippat med detta beteende ifrån barndomen.

Denna föreställning av den inre världen eller verkligheten skapas genom fyra olika processer, *introjektion*, *projektion*, *projektiv identifikation* och *splitting* (klyvning).

#### ***Introjektion***

Introjektion innebär att barnet eller den vuxna inte ser den yttre världen som en avskild del utan en del som individen kan ta in i sin inre värld och i dess självuppfattning. Detta kan gälla både goda, onda, bra eller dåliga egenskaper hos objektet. Synsättet resulterar i två typer av beteenden.

Det ena är ett idealiserande beteende där individen identifierar sig med objektet och där bara de goda sidorna lyfts fram och de dåliga förnekas. Ett typiskt beteende är när en tonåring dyrkar sin alkoholiserade rockidol, skatteförskingrande fotbollsstjärna eller sin skolkande storebror.

Det andra är ett syndabockbeteende där de dåliga sidorna lyfts fram och blir en del av självuppfattningen hos individen för att bevara den goda bilden om objektet. Detta beteende kan man ofta se på arbetsplatser där de anställda identifierar sig med företaget och tar på sig dess brister och anledningar för motgång.

### ***Projektion***

Projektion innebär att individen *lägger över känslor och egenskaper som individen själv besitter på andra* individer (objekt). Individen kan projektera både dåliga och bra känslor eller egenskaper på den andra individen. Denna förändring i individens inre värld märker objekten först genom förändring av individens beteende. Individen tillskriver den andra individen beteenden och känslor som skapats i den inre världen och som är utformade för att för att projektera obehagskänslan och skapa en harmonisk tillvaro. Ett vanligt exempel är att man i förälskelsens tidiga stadier uppfattar att man är väldigt lika, att man tycker likadant, man har likadana gemensamma värderingar och att till och med har samma intressen.

Grupper av individer kan ”gå samman” och projektera egenskaper på andra individer och grupper. Detta har inte minst visat sig i historien då hela folkslag har blivit föremål för projektion och därmed ställda till svars för olika brister i samhället. Ett annat exempel på kollektiv projektion är när ett fotbollslag och dess tränare sitter i omklädningsrummet efter en förlorad match och svär samt beskyller förlusten på domarnas agerande - snarare än sina egna prestationer. Både laget och tränaren kan nu skiljas åt med någorlunda bibehållen självkänsla och bibehållen inre bild av ett skickligt fotbollslag med goda förutsättningar för framtiden., även om nu så egentligen inte är fallet. Detta görs ofta som en reaktion för att tillfälligt komma över en obehaglig situation.

### ***Projektiv identifikation***

Eftersom våra handlingar styrs till viss del av våra inre föreställningar är det vanligt att vi behandlar individerna i likhet med våra föreställningar om dem. Att vi bemöter individer i enlighet med våra föreställningar om individen kan i värsta fall resultera i att denna individ tillslut uppfattar sig själv i enlighet med våra inre föreställningar. Med andra ord att: om vår inre föreställning om en individ säger att denna är ond och elak och om vi hela tiden bemöter denna individ på ett sådant sätt så kommer tillslut individen själv tro att den verkligen är ond och elak. Individen har då *identifierat sig med projektionerna* den utsatts för. Detta fenomen kallas för projektiv identifikation.

Om man ser detta fenomen i ett gruppssammanhang är det lätt att inom en grupp, som har en gemensam projektion till en enskild eller en subgrupps deltagare, genom projektion lyfta fram dessa individer som lata och oansvariga. Om en sådan projektion får fortsätta så är det bara en tidsfråga innan dessa individer börjar identifiera sig med projektionen och börjar agera utefter detta mönster av lathet och oansvarighet.

### ***Splitting (klyvning)***

För att vidare förstå individers olika beteende är förståelsen för splitting viktig. Splitting innebär att man håller isär olika inre föreställningar om både det egna jaget och objekten i vår omgivning. Dessa föreställningar delas upp i onda eller goda. Splitting är en anpassningsprocess och en försvarsmekanism som hjälper oss att kontrollera den inre världen av objektrelationer. Genom projektion, som vanligtvis innebär att man tillskriver objektet splittrade onda delar av det egna jaget, kan det även ske en sekundär splittring. Det innebär att man delar upp det onda eller de goda delarna i mindre fragment och projekterar dessa delar på flera olika objekt. Om man ser på det egna jaget som en grund för personligheten så kan splitting uttrycka sig genom att personen har fina och högtstående ideal gällande vissa objekt och samtidigt betar sig i raka motsatsen till sina ideal gällande andra objekt – utan att se någon motsättning i detta.

Med en förståelse för hur individer påverkas av relationen till olika objekt samt till det egna jaget så kan man konstatera att arbetet inom en grupp inte bara påverkas av den yttre världen som representeras av uppgifter, organisation, företags struktur, resurser osv. Arbetet i gruppen påverkas även av individens mentala representationer av den yttre världen och de olika objekt som finns där.

## Kollektiva beteenden i grupper

Wilfred Bions teori (Granström 2006, Mathiasson, 1994) handlar om hur grupper skiljer sig åt genom sina kollektiva handlingar i relationer med andra utifrån deras olika behov. Inom Bions teori studerar man en grupp utifrån två skilda perspektiv, arbetsgruppen och grundantagandegruppen. Båda perspektiven finns inom samma grupp av människor och gruppen växlar ständigt mellan dem.

### *Arbetsgruppen*

Är den del av gruppen som arbetar framåt för att utvecklas samt driver viljan framåt med arbetsuppgiften i fokus hela tiden. Gruppen har ett gemensamt intresse i att få arbetet utfört och därmed finns det en tydlig samarbetsanda i gruppen. Deltagarna i gruppen är även beredda att avstå från sociala belöningar dvs. att deltagarna sätter arbetsuppgiften framför individuell uppmärksamhet. Arbetsuppgifterna fördelas i gruppen efter kompetens och arbetet riktas mot nya idéer och kreativitet som är en naturlig del i processen. Då arbetsgruppen förvandlas till en grundantagandegrupp betar sig gruppmedlemmarna som om syftet med gruppen är inte längre är riktat på arbetsuppgiften.

### *Grundantagandegruppen*

Representerar den underliggande dynamiken i gruppen. Om dynamiken, eller gruppfunktioner, inte lyfts fram och bearbetas tenderar gruppen att stagnera eller rent av få att gå bakåt. Gruppfunktioner presenteras i fyra olika typer av grundantagandegrupper som är *beroendeantagandet*, *kampantagandet*, *flyktantagandet* och *parbildningsantagandet*.

Dessa antagandegrupper är inga fysiska grupper utan olika känslolägen och beteendemönster inom samma grupp som dominerar gruppen i olika delar av gruppens arbete.

Bilden nedan illustrerar hur skiftningarna mellan arbetsgrupp och grundantagandegrupp sker samt visar även på de fyra olika antagande man finner inom grundantagandegruppen och olika utmärkande drag hos de båda grupperna.

**Medvetet****Rationellt****Uppgifts-  
inriktat****Arbetsnivå****ARBETE/  
UPPGIFT****ARBETE/  
UPPGIFT****ARBETE/  
UPPGIFT****ARBETE/  
UPPGIFT****Grundantagande-  
nivå****BEROENDE****KAMP****FLYKT****PARBILDNING****Omedvetet****Irrationellt****Fokus på  
ledaren och  
emotioner***Skiftningar mellan arbetsgrupp och grundantagegrupp*

*Beroendegruppens* grundantagande är att de söker stöd av en ledare som de är beroende av.

Beroendet av en ledare är resultatet av en underliggande ångest som grundar sig i en känsla av otillräcklighet hos gruppens deltagare. Gruppen är även i stort behov av strukturer, procedurer och bestämda regler. Gruppen förlitar sig blint på att ledaren ska lösa alla problem och skapar ett primitivt förnekande genom att medlemmarna framställer sig som hjälplösa och beroende. Det är viktigt att förstå att gruppen är omedveten om skiftningarna och ser denna inre verklighet som den enda verklighet som finns. Med andra ord är gruppen gemensamt överens om behovet av en ledare är den ända och rätta lösningen till utveckling.

*Kampgruppens* grundantagande bygger på att gruppen har en fiende som man försöker bekämpa. Det är i många fall en inbillad fiende skapad av gruppens inre föreställningar. I stället för att undersöka de hot som nalkas gruppen går gruppen till attack genom aggressioner och fientlighet. Hotet eller fienden kan vara inom organisationen, företaget eller gruppen. Ofta blir ledaren syndabock, men det kan även vara någon annan inom eller utanför gruppen. Om ledaren inte blir syndabock så förväntas ledaren att leta upp hotet och lösa problemet.

*Flyktgruppens* grundantagande bygger på att gruppen är passiv istället för aktiv när det gäller konflikter samt att gruppen har en känsla av uppgivenhet och en fokusering på allt utom arbetsuppgiften. Detta kan ta sig i uttryck genom humor gällande arbetsuppgiften - man skrattar och gör narr av den. Skrattet är en spänningslösare och ett uttryck för reträtt och uppgivenhet i denna situation. Ledaren förväntas även ta initiativet att åter starta arbetet.

*Parbildningsgruppens* grundantagande kännetecknas genom att det inte finns tilltro inför ledaren. Ledaren är i stället någon som ska komma någon gång i framtiden och lösa alla bekymmer. Föreställningen används som försvar mot besvikelser på gruppmedlemmarna och på den formelle ledaren. Gruppen lever på hoppet om en bättre framtid. Gruppmedlemmarna kan vara kreativa och engagerade - dock inte i arbetsuppgiften. Det är en positiv stämning i gruppen, men under ytan finns konflikter som inte tillåts träda fram.

### ***Funktioner inom grundantagande grupper***

Bion har genom sin teori kommit fram till *tre stycken funktioner* som skapas som resultat av grundantagande grupper process. Grundantagande grupper kan skapa en sorts kollektiva försvarsmekanismer åt dess medlemmar för att skydda dem emot känslan av ångest som de krav som uppgiften ställer på dem skapar. Detta resulterar i att gruppen genomgår en kollektiv regression när den transformeras från en arbetsgrupp till en grundantagande grupp. Detta är den första funktionen, som innebär att gruppen går tillbaka i utvecklingen för att befrias från sina ångestkänslor - dock är detta beteende inte i linje med arbetsuppgiftens progress. Men denna funktion visar på att ett grundantagande beteende kan ha en *befriande effekt* som gör den funktionell även om den inte ligger i linje med arbetsuppgiften.

Den andra funktionen innebär att gruppens regression används till att främja en paus i det produktiva arbetet. Denna paus i arbetet kan ses som ett *stöd* resulterat av regressionen från en arbetsgrupp till en grundantagande grupp. Detta kan betraktas som en avancerad form av grupp beteende eftersom den består av effektivt arbete utan att utesluta möjligheter till att tillgodose utpräglade mänskliga behov. Med andra ord att en grupp som arbetar effektivt både kan hantera detta och samtidigt kunna se till sina mänskliga behov uppfylls utan att det påverkar effektivitet mer än positivt. Om detta sker som en mer eller mindre medveten växling så kan man se regressionen som ett stöd.

Den tredje och sista iakttagelsen som Bion framställer som en funktion av grundantagande grupper är en process som fungerar som ersättning för den grundantagande gruppen individen befinner sig i. Om individen befinner sig i en grupp där ett visst mönster av beteende infinner sig, för att dämpa den ångest finns bland dess medlemmar, så kan efter ett tag detta mönster bli verkningslöst och ångesten försvinner inte. Ångesten har nu istället flyttats över till själva grundantagandegruppen som individen befinner sig i. Då kan *ersättningen* av en den gamla grundantagande gruppen resultera i en befrielse av ångest för individen.

## Destruktivt grupptänkande

Irving Janis teori (Granström 2006, Mathiasson, 1994) handlar om varför vissa grupper trots tillräcklig information om sin progress tar irrationella beslut samt bortser från fakta och analyser som kan ses som varningstecken. Ett av de väsentligaste problemen inom destruktivt grupptänkande är hur informationen hanteras av gruppen, hur den selekteras samt hur den påverkar gruppens arbete.

Det finns en del symtom på destruktivt grupptänkande som man bör vara uppmärksam på. Gruppen har ofta en illusion om ett *elitistiskt välbefinnande* som tillsammans med en stark sammanhållning och en överkontrollerande ledarstil bäddar för stort risktagande. Känslan av att tillhöra en elit skapar en osårbarhets känsla och medför att gruppen inte vidtar realistiska bedömningar vid en krävande situation.

Beslutsfattandet inom grupper med destruktivt grupptänkande är ofta uppbyggt kring gruppens egna *inre förställningar* snarare än rationella bedömningar. Gruppen lider ofta av *brist på ledarskap och organisationsförmåga*. Det tar sig i uttryck genom att gruppen ofta är *homogent sammansatt* dvs. att de flesta har samma bakgrund och förhållningssätt och syn på arbetet samt att gruppen ofta är *isolerad ifrån sin omgivning* utan möjlighet från en opartisk insyn.

Om gruppen är utsatt för hög stress och stora krav så vill medlemmarna i gruppen *söka enighet* med varandra vilket resulterar i att konflikter undviks och ledarens beslutsmandat får en större inverkan. Gruppen brukar även skapa en *elitistisk inneboende moral* som inte tillåter förändring utifrån samt begränsar gruppens medlemmar att vara reflekterande och ifrågasättande - tystnad ses som ett samtycke.

Destruktivt grupptänkande beskrivs sammanfattat enligt Irving Janis som en bristfällig analys- och beslutsprocess som beror på att medlemmarnas strävan efter enighet begränsar viljan och förmågan till realistiska värderingar, förmågan att prova alternativa handlingsstrategier eller ta verklighetsnära välavvägda beslut. Sammanfattningsvis så beskrivs destruktiv grupptänkande som en form av avskiljare från den riktiga verkligheten där realistiska och välavvägda beslut ligger i fokus. Medan destruktivt grupptänkande skapar en form av tunnelseende som förstärks av en gruppens enighet och viljan av dess medlemmar att tillhöra dess konstellation.

## Projektledning

Jag utgår från projektledningsteori som presenterats genom tre stycken väl utvalda böcker (Antvik & Sjöholm 2007, Eriksson & Lillesköld 2004, Gustavsson 2007) mitt syfte med detta är att ge en bild av hur ett projekt kan hanteras i teorin för att senare i uppsatsen (se rubrik ”Projektledning och metoder”) sätta det i relation till hur projektet/produktionen har hanterats på företaget Black Drop Studios samt hur man skulle kunna effektivisera dess genomförande.

## Projektteori

Innan man börjar planera sitt projekt bör man fundera över om projekt är rätt arbetsform för uppgiften. Frågor man då bör ställa sig är;

Finns det ett väldefinierat mål med projektet, en specifikation med vad som ska levereras?

Finns det en deadline? Finns det en budget?

Om svaret på dessa frågor blir ja så finns grundstommen för att kunna genomföra arbetsuppgiften rent praktiskt i en projektform.

Man delar vanligtvis in ett projekt i fyra olika faser;

Förstudie

Uppstart (även kallad initiering)

Genomförande

Avslut

## Förstudie

Förstudien bygger alltid på en idé eller en tilldelad potentiell arbetsuppgift. Grundidén sammanfattas i en idébeskrivning, som ligger till grund för om idén ska fortsätta utredas



vidare i en förstudie. Denna idébeskrivning avstäms alltid jämte mot uppdragsgivaren. Detta markeras i projektplaneringen som ett grindhål som skall verifieras av uppdragsgivaren och passeras av den grupp som arbetar med det aktuella projektet.

I förstudien vidareutvecklas idén och en projektspecificering tas fram. Förstudien beskrivs ofta som ett eget projekt med eget flöde enligt modell ovan. Ett mindre projekt på till exempel högskolenivå kan liknas med en förstudie, där syftet är att lokalisera en idéns gångbarhet och produkt. Detta är ofta mer ekonomiskt lönsamt än att göra ett helt projekt. I ett större projekt är ofta bara huvudpersonerna med att utforma projektspecificationen, då detta inte behöver beröra övriga anställda på en lägre nivå i hierarkin vid denna tidiga fas.

En projektspecificering innebär att man upprättar ett kontrakt tillsammans med de inblandade parterna kring projektet. Ett projektspecificering kan se ut enligt följande;

#### *Inledning*

Beskriv kortfattat vad projektet går ut på, vem uppdragsgivaren är och i vilket sammanhang projektet skall utföras. Innehållet under denna rubrik bör motsvara innehållet i projektbriefen. Detta är ett dokument som tas fram under samma fas för att underlätta projektplanering samt behålla projektets mål. Den innehåller ofta tre delar, resurstillgång, projektkostnader samt projektets tidslängd. Man fastslår genom detta dokument vilka resurser som projektet kräver i form av materiella, tekniska, personella och ledningsresurser. Kostnaderna för projektet delas in i kostnader för resurser och kostnader för projektets tidslängd. Tidsramen för projektet värderas jämte mot andra projekt i samma omfattning samt mot den rådande marknadssituationen.

#### *Projektmål*

Ett rekommenderat sätt att specificera sina mål är genom en modell som kallas SMART

Enligt SMART-modellen skall målen formuleras enligt följande;

**Specificerat;** målet skall vara tydligt beskrivet

**Mätbart;** målet skall uttryckas på ett mätbart sätt

**Accepterat;** en ömsesidig acceptans mellan fastställaren och uppfyllaren av målet

**Realistiskt;** att det finns rimliga möjligheter att uppnå målet

**Tidsbestämt;** att det finns ett uttryckt datum när målet skall vara uppfyllt

Under denna rubrik i projektspecificeringen beskrivs bara projektets externa mål, i de interna styrdokumenterna kan man välja att lägga gruppens interna mål samt mål för respektive projektmedlem.

#### *Projektorganisation*

Här beskrivs vilka parter som är inblandade i projektet, projektmedlemmarnas namn och tituleringar samt en eventuell styrgrupp för projektet.

#### *Information och dokumentation*

Under denna punkt beskrivs hur informationsflödet skall gå till i projektet.

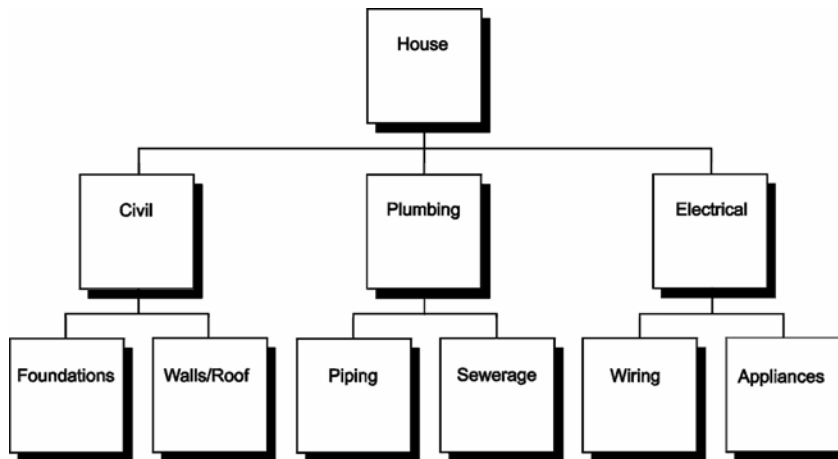
Hur strukturen för möten, kundkontakt, projektregler, kommunikation och beslutsprocessen ser ut. Man beskriver även vilken typ av dokumentation som kommer att användas inom projektet, hur den lagras samt hur den är tillgänglig.

#### *Tids och aktivitetsplan*

Man tar fram en grov första tidsplan där man estimerar tidsåtgången för projektet och dess aktiviteter samt. I denna första grova estimering så utgår man från verktyget Work Breakdown Structure som hjälper projektgruppen att göra kvalificerade estimeringar för hur lång tid varje aktivitet kommer att ta. Denna grova estimering kommer att specificeras och uppdateras i ett nytt dokument senare under projektet.

Work Breakdown Structure eller WBS som de förkortas hjälper till att göra kvalificerade estimeringar och genom att undersöka resurser, kostnader och tidsaspekter. Med syftet att innan man kan fördela ansvar i detalj, måste man bilda en detaljerad helhetsbild över projektets alla delar. Detta fungerar enligt följande;

Låt oss säga att vårt projekt är att bygga ett hus, då börjar vi med bryta ner delarna i projektet i mindre hanterbara områden genom att ställa oss frågan vad som behöver göras eller vilka delar behövs för att vi ska uppnå ett färdigt hus. Detta kommer resultera i en trädstruktur enligt bilden nedan;

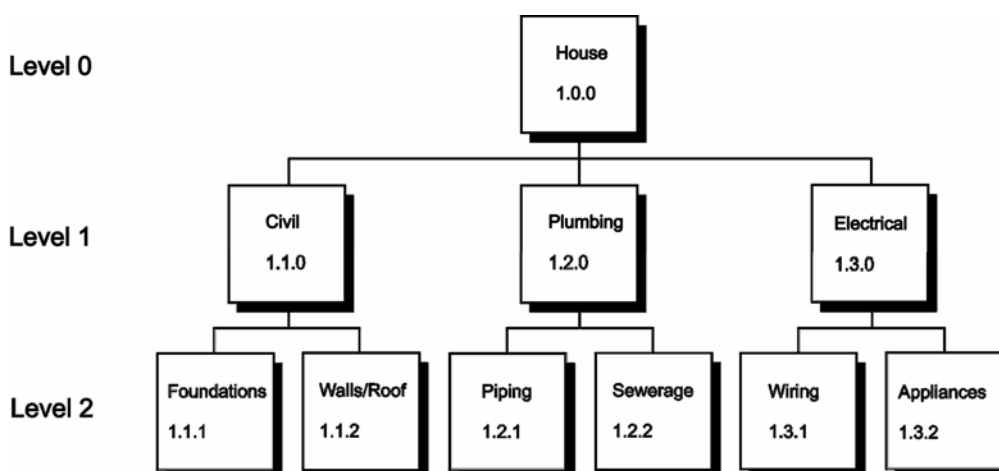


### WBS - Husprojekt

Nu ser vi att vi brutit ner husprojektet i mindre delar, nu är det dags att göra samma några gånger till, standarden är att bryta ner projektets delar i tre till fem nivåer i en WBS.

Delarna eller de potentiella arbetsuppgifterna i en WBS kallas element, de element som hamnar längst ner i nivåerna kallas för arbetspaket. Ett arbetspakets omfattning bör inte vara större än en veckas arbete för en mindre grupp av människor i ett stort projekt och halva arbetsdagar i ett mindre projekt.

Arbetspaketet bör även innehålla en beskrivning av resultat, tids och ekonomiåtgång. Dessa uppgifter kommer att ligga till grund för arbetsfördelningen inom gruppen. Det viktiga är att identifiera arbetsuppgifterna inte ordna dom i tidsordning, man brukar även använda sig av en numer identifikation för att kunna skapa ett system där det är lätt att identifiera elementen i projektets olika delar.



### WBS med nummer identifikation

### *Projektkonomi*

Här presenteras projektets totala budget, dess fördelning och resurshantering samt kostnader.

### *Kvalitetssäkring*

Infattar en förklaring av hur projektet kommer att kvalitetssäkras under projekttiden. Hur projektets testprocess kommer att se ut samt vilken arbetsmetod som kommer att användas till exempel om man använder Vattenfallsmetoden eller Agile Scrum (se källförteckning rubrik "Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling").

### *Bilaga: Interna styrdokument*

Dessa dokument är enbart till för projektet internt, det vill säga ingenting man måste visa upp för uppdragsgivaren. Dessa läggs som en bilaga till projektspecifikationen.

Interna styrdokumentet bör innehålla:

### *Interna mål*

Sätt utifrån SMART upp ett internt projektmål för gruppen. Det kan vara i stil med: Vi skall verka för ett öppet arbetsklimat, eller vi ska ha roligt. Efter att det gemensamma interna projektmålet är satt för ni in vad respektive projektmedlem har för individuella/personliga mål med projektet.

### *Befattningsbeskrivning för projektledaren*

Identifiera projektledarens arbetsområde? Vilka är projektledarens arbetsuppgifter och vilka befogenheter har projektledaren?

### *Befattningsbeskrivning projektmedlemmarna*

Skapa en tydlig beskrivning för varje projektmedlem vad just den har för arbetsuppgifter. Detta minskar risken att missförstånd och för att arbetsuppgifter ska falla utanför alla ansvar.

### *Förankring inför beslutsfattande*

Hur skall det gå till innan beslut fattas kring projektet eller i gruppen? Det kan vara beslut om ett gemensamt möte eller en e-konferens med alla deltagare. Detta görs för att undvika informella beslutsgångar och missförstånd som kan hindra gruppens effektivitet.

### *Beslutsfattande*

Hur går det till när vi fattar beslut?

Vilka måste vara närvarande?

När fattas beslut?

Har någon i gruppen beslutsmandat?

Hur ska arbetet se ut under projektet, exempelvis vilka arbetstider skall vi ha?

Var sitter vi när vi jobbar?

Är distansarbete tillåtet?

Detta görs för att öka den inre kvaliteten och effektiviteten i gruppen.

### *Kontaktlista*

Namn, mailadresser, hemadresser och minst två alternativa telefonnummer till samtliga projektmedlemmar för en effektiv kontakt vid pressade lägen.

### *Projektdagbok*

Förslagsvis tecknar man varje dag i punktform ner vad som hänt. Detta gör man för att kunna dokumentera vad som händer när och vem som gjorde vad. Ofta kan detta göras i kombination med den projektledningsmjukvara som används som verktyg.

### *Utvärdering*

För att inte glömma en intern utvärdering i slutfasen, skriv ned ett datum här när ni skall ha den interna slututvärderingen. Under denna punkt bör ni också skriva vilka övriga typer av utvärderingar och avstämningar ni kommer att ha under projektets gång.

När man har upprättat en projektspecificering samt dess interna bilaga så skall denna markeras som ett grindhål i projektplaneringen som skall verifieras av uppdragsgivaren och passeras av projektgruppen.

För externa projekt kallas förstudiefasen för anbudsfasen eller anbudsstadiet, det innebär att den externa kundens förfrågan granskas och ett anbud tas fram. Anbudet följs upp genom en förhandling och ett eventuellt kontrakt utformas och skrivs på av bägge parter.

För interna projekt så motsvara som tidigare nämnts förstudiefasen en utredning om det lämpligt att starta projektet. Fasen resulterar i ett beslut om start av projektet eller inte.

## Projektstart eller initiering

Detta är likt förstudien och är en av de viktigaste punkterna i ett projekt. Här tillskillnad ifrån förstudien så ligger fokus på själva genomförandet mer än realiseringen. Alla i projektgruppen medverkar till en iteration av förstudien, alla ska dela samma vision, sätta upp målen för projektet och även dess genomförande. Vad vill man förmedla?

Här ska alla i projektet få samma vision av vad som skall bli slutprodukten. Här är det viktigaste för projektledaren att ur projektspecifikation ifrån förstudien, ta fram vilka förväntningar och mål projektet har. Här ska även alla kunskaper och resurser bedömas för att kunna göra en välplanerad arbetsstruktur indelat i roller och positioner.

Här ska allt vara planerat. Alla vet sin plats i produktionen som börjar i kommande moment. Initieringsfasen markeras även av större interna och externa startmöten samt ett överlämnade till projektledaren om till exempel någon annan har ansvarat för förstudien respektive anbudet.

I denna fas skapas även en projektplan som är ett rörligt dokument som hela tiden uppdateras under projektets gång. Projektplanen är en mer detaljerad och itererad version av projektspecifikationen samt innehåller även en kravspecifikation från en intern eller extern part och en tidsplan även kallat Gantt schema (se bilaga 1 Tidsplanering Kandidatarbete).

Projektplanen används för styrning, uppföljning och rapportering av projektet. Vanligtvis så skall projektplanen granskas och godkännas av en utsedd styrgrupp, även vissa uppdateringar skall godkännas av styrgruppen. Vissa delar skall även godkännas av den externa kunden såsom tidsplanering och budgetförändringar.

När man har upprättat en projektplan så skall denna markeras som ett grindhål i projektplaneringen som skall verifieras av uppdragsgivaren och passeras av projektgruppen. En del som det även arbetas mycket med under initieringsfasen är riskanalys. En riskanalys är ett sätt att estimerade de risker som kan uppkomma under projektets gång. Det är normalt att projektgruppen i initieringsfasen bara har svaga aningar om vad som kan drabba den. Meningen med riskanalysprocessen är att omvandla osäkerheterna till ett mer acceptabelt och mätbart risktagande, men också att förstå vilka komponenter som måste beaktas i de beslut som fattas. Eftersom projektet förändras med tiden så medför det också att riskanalysen är ett

återkommande moment under hela projektprocessen. När risker ska identifieras och analyseras inleds också arbetet med att undersöka sannolikheten för att risken ska realiseras och vad som kan bli konsekvensen. Detta kan göras enligt följande modell;

## Riskanalys

Denna riskanalysmetod görs som en gruppövning med de anställda som har ledande positioner inom varje arbetsgrupp i projektet. Övningen genomförs av projektledaren.

### *Presentation av metoden för riskanalysen*

Projektledaren börjar med att presentera målet med riskanalysen samt dess syfte. Vilka riskområden analysen kommer att behandla samt vilka som den inte kommer att behandla. Projektledaren går även igenom metodens arbetsflöde, identifiering, utvärdering och analys.

### *Identifiera risker*

Antigen så har man en brainstorm session tillsammans på en "whiteboard"-tavla, dock kan detta bli mindre produktivt beroende på arbetsgruppen eller så använder man sig av en "Post it"- session på cirka en kvart på varje område som riskanalyser ska täcka. Denna metod kan vara att föredra då inte deltagarna blir påverkade av varandra, när de ska analysera riskerna i varje område.

Dessa risker inom olika områden sätts sedan upp på tavlan och placeras in i riskmatrisen nedan, genom en gemensam diskussion. I detta skede är det viktigt för projektledaren att få deltagarna att fokusera på att identifiera riskerna, inte dess betydelse eller vikt, plus att riskerna hålls inom ramen för riskanalysen.

### *Utvärdera konsekvensen av varje risk & sannolikheten att den inträffar.*

Projektledaren för in alla deltagarnas risker i riskmatrisen, enligt modell nedan:

Nr	Risk	Probability	Consequences	$P * C = \text{Riskvärde}$
1	konkurrens	2	3	6
2	leveransstop	3	4	12

Sannolikheten ( **P** ) att en risk inträffar uppskattas från 1-4 där 4 är högst.

Konsekvensen ( **C** ) uppskattas i samma värdeskala där 4 är värsta konsekvens.

Riskvärdet (  $P * C = R$  ) multiplicera Sannolikheten och konsekvensen för att få ut riskvärdet,

där 16 är värst. Syftet är att rangordna riskerna emot varandra, inte uppskatta ett exakt mått.

### *Analysera resultatet*

Baserat på riskvärdet ska man hantera helst ett mindre antal risker med hög riskfaktor än flera med lägre riskfaktor. Gör en åtgärdslista, enligt modell nedan.

Riskvärde-----	Åtgärd -----	Förväntat utfall -----	Ansvarig -----	Färdig datum
12	byta leverantör	produktionen står still	Driftchefen	090307
6	ny kampanj	försäljningen sjunker	Marknadschefen	090402
:-	:-	:-	:-	:-

Viktigt är att ta fram en åtgärd för om risken inträffar och om den inträffar, när den senast ska vara åtgärdad och vem som är ansvarig för att den åtgärdas samt att alla förstår utfallet av riskerna.

### *Dokumentera*

Gör ett riskanalysprotokoll som ska innehålla;

Målet och syftet med riskanalysen

När riskanalysen genomfördes

Vilka som deltog i riskanalysen

Riskmatrisen

Åtgärdslistan

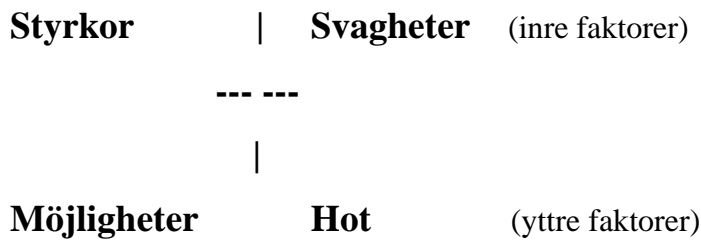
När nästa tillfälle för riskanalys infaller

## **SWOT- analys**

Som ett komplement till riskanalysen bör man även göra en SWOT- analys som berör företagets helhet eller konceptet för produkten eller tjänsten om man är ett produkt eller tjänst utvecklande företag. Benämningen SWOT är en förkortning av Strengths, Weaknesses, Opportunities och Threats.

Dessa är de områden man identifierar genom att göra en SWOT analys, syftet med analysen är att lyfta fram, utveckla och åtgärda dessa områden. En SWOT-analys kan utgå utifrån flera aspekter; teknik, kompetens, organisation, produktion, koncept, konkurrenter, etc. Analysen kan appliceras på verksamheten som helhet eller inom specifika delar av dess verksamhetsområden.





*Illustration av SWOT- analys matris*

*Förklaring av matrisen*

*Styrkor* och *svagheter* är parametrar som det egna företaget kan påverka själv, d.v.s. genom egna beslut. Detta är även parametrar som kan påverka företagets framgång just nu eller inom den närmsta framtiden.

Exempel på *styrkor*; situationen på företaget, egna varumärken, starka varumärken, specialistkunskap, höga kvalitet och produktionsvärden.

Exempel på *svagheter*; dåliga distributionskanaler, alltför beroende av en stor förläggare, dåligt anseende på marknaden, brist på erfarenhet eller teknik.

*Möjligheter* och *hot* är parametrar som det egna företaget inte kan påverka, dvs. beslutet fattas av andra (exempelvis förläggare, företag eller branschorganisationer). *Möjligheter* och *hot* är även parametrar som kan påverka företaget i ett senare skede.

Exempel på *möjligheter*: en ny marknad öppnas genom exempelvis genom ny teknik och plattformar, nya system som kan sänka kostnader och öka effektivitet.

Exempel på *hot*: en ny konkurrent etablerar sig på marknaden, konjunkturedgång, nya standarder som är mindre kostnadseffektiva introduceras.

*Genomförande:*

1. Antal deltagande bör variera mellan fyra till tio personer. Arbeta först enskilt med att försöka komma fram med så många olika förslag inom de olika områdena. Dessa förslag skrivs ner enskilt och tas sedan upp gemensamt via lämpligt hjälpmedel.

2. När alla enskilda förslag är presenterade så börjar gruppen arbeta gemensamt med en person som är ansvarig för genomförandet av sessionen. Nu börjar gruppen gemensamt gå igenom ruta för ruta i matrisen. Detta gör man för att det ska skapas en produktiv miljö som främjar fler frågeställningar där gruppen kan reflektera kring dess betydelse inom det aktuella området.

3. När man analyserat dessa fyra områden så dokumenterar man resultatet i form av en prioriteringslista, som appliceras på verksamheten i sin helhet eller inom valt verksamhetsområde.

#### *Resultatet:*

Resultatet och kvalitén av analysen är beroende på gruppens konstellation och kunskap om det verksamhetsområde man väljer att analysera samt kunskapen om den rådande marknaden företaget valt att agera på. Gruppen bör analysera det valda verksamhetsområdet utifrån en kund eller användarorienterat perspektiv. Det är viktigt att förstå att en SWOT- analys endast ger bild av den aktuella situationen som den ser ut vid tillfället för analysen. Dvs. detta är ingen långsiktig strategi som man kan förlita sig på som ett verktyg för strategisk långsiktig utveckling.

## **Projektgenomförande**

Arbetet kan se ut olika beroende på vilken typ av projekt som genomförs dock finns det två olika grundbeskrivningar av arbetsprocessen, med olika grad av modifikation.

Sekventiellt, först när en aktivitet avslutas får nästa börja, denna sorts arbetsätt brukar kallas vattenfallsmetoden. Iterativt, först när en aktivitet har itererats och granskats av uppdragsgivaren så tar man fram samma aktivitet en gång till och gör den bättre tills den är avstämd med uppdragsgivaren. Detta arbetsätt brukar kallas agile eller en lättrörlig arbetsmetod, som är främst inriktad till projekt med en ständig rörlig kravspecifikation.

Likväl som arbetsmetoderna skiljer beroende på vilken sorts projekt som ska genomföras så skiljer sig även produktionsetapperna beroende på vilken sorts projekt som ska genomföras. Om projektet rör en linjeorganisation ett icke-linjeorganiserat företag, om projektet rör en tjänst, vara eller produkt. Dock brukar alla sorters projekt planera sina avmätningar enligt ett schema som styrs av olika milstolpar som indikerar att processen går

framåt. I projektgenomförandet görs allt som planerats under startfasen. Samla information om arbetsprocessen, ha kontroll och ta beslut om sekundära lösningar är viktigt för projektledaren

Fokus bör ligga på uppföljning av tid, kostnader och kvalitetssäkring. Här skall projektledaren även förbereda, besluta och utföra ändringar genom att kommunicera och rapportera inom gruppen såväl som till uppdragsgivaren.

Under hela projektets genomförande skall interna eller externa parter få ta del av de progressrapporter som skapas av projektgruppen. Dessa kan se olika ut beroende på vilken typ av projekt som genomförs.

## **Avslut**

Efter projektets slut summeras erfarenheterna av projektet i en slutrapport som utformas av projektgruppen denna ges till uppdragsgivarna och när den är godkänd så är projektet formellt avslutat. När man har upprättat en slutrapport så skall denna markeras som ett grindhål i projektplaneringen som skall verifieras av uppdragsgivaren och passeras av gruppen som arbetar med det aktuella projektet.

# Verksamhetsutveckling Black Drop Studios

## *Analys*

### **Bakgrund**

Jag kommer under denna rubrik beskriva hur de olika arbetsområdena såg ut när jag först började med verksamhetsutveckling på Black Drop Studios vid årsskiftet 08/09. Företaget är ett aktiebolag som har bedrivit företagsverksamhet i ca fyra år, företaget ägs av fyra delägare varav tre av dem är anställda inom företaget. Företaget har för tillfället totalt fyra anställda samt två praktikanter.

Innan företaget bildades hade de anställda arbetat tillsammans under andra former i ca ett år. Under detta första år som de anställda arbetat tillsammans så hade personalutbyte skett med två personer. Detta bör man ha i åtanke angående analysen av grupputveckling. Vidare i uppsatsen så kommer jag att referera till de anställda vid Black Drop Studios som enbart ”gruppen”.

### ***Gruppdynamiska processer***

Om man ser till hur gruppen har utvecklats genom Will Schutz FIRO-teori så befinner sig gruppen enligt FIROs utvecklingscykel i *rollsökningsstadiet/kontrollstadiet*. Detta grundar jag på att gruppen är konfliktsökande gällande ledarskapet samt att det finns underliggande konflikter inom gruppen som påverkar på grupp och individnivå. Dessa konflikter bygger på att gruppens medlemmar inte är klara över sina roller inom gruppen. Med roller menas inte de rena yrkesrollerna, utan mer den individuella rollen inom samspelet i gruppen.

Rollerna delas upp i två delar som påverkar varandra, den ena delen är den individuella delen gentemot andra människor som är uppbyggd av personlighet, förmågor och den rådande situationen. Den andra delen är de rådande krafterna i gruppen som helhet. Relationen mellan individ och gruppen man deltar i kan förklaras närmare som ett antal roller, ett role set, med detta menas alla människor man har interaktion med. Som medlem i ett role set, så har man egna förväntningar på sin egen roll samt på den andra personens/er roll/er.

Det är viktigt att vara medveten om vilken roll man själv befinner sig i, vilka förväntningar man själv har på sin roll samt vilka förväntningar man har på andras roller. Man uppfattar som individ olika saker beroende på om den person man interagerar med talar till en som en vän/fiende, personlig/opersonlig, pålitlig/opålitlig, erfaren/oerfaren, kompetent/ickekompetent överordnad/underordnad. Man får även väga in att den person man interagerar med skall fylla de förväntningar man själv har på personens roll.

Det finns otydliga roller inom det role set gruppen representerar vilket skapar osäkerhet som i sin tur leder till otrygghet, lågt förtroende, stress, dålig kommunikation och konflikter. Otydlighet av rollen kommer både från rollinnehavaren och från medlemmar i dennes role set. Rollerna är ibland tvetydliga vilket skapar en osäkerhet kring hur arbetet som utförs mottas och utvärderas, vilken grad av ansvar som är gällande samt vilka förväntningar som ställs på det arbete som skall utföras.

Gruppen är indelad i subgrupper som har likartade åsikter om olika former av förändring som bör ske inom gruppen. Dessa subgrupper har en mer negativ effekt än en positiv i detta stadium av gruppens utveckling.

Gruppen visar ett stort behov av struktur och ledarskap samt övergripande kunskap om dess vikt, men är till viss del ovilliga att tillåta den utnämnda ledaren i gruppen att tillfredställa detta behov. Att konflikter gällande gruppdynamiken försöker att lösas genom hjälp utifrån är också ett typiskt tecken på att gruppen befinner sig i detta stadium. Överlag är gruppens medlemmar, till viss del, i behov av att känna kontroll över sina egna prestationer och/eller gruppens prestationer. Samtidigt är gruppens medlemmar i behov av att känna sig kompetenta inför varandra, dess omgivning och framförallt inför sig själva. Gruppen reflekterar även själva över att de känner ett stort behov av positiv feedback för att stärka gruppens sammanhållning och positiva utveckling.

Enligt Susan A. Wheelans modell så befinner sig gruppen i *Ickeberoende och konflikt*-stadiet. Detta till största del för att gruppen inte har hittat sina personliga roller, samt ifrågasättningen av ledarskapet. Medlemmarna i gruppen tar eget ansvar och initiativ relaterade till sina arbetsuppgifter, men vill till viss del att ledaren i gruppen ska införa mer struktur och ett tydligare ledarskap i relation till deras eget arbete bland annat för att säkra produktens vision.

Detta kan även vara ett tecken på att man inte är säker inom sin personliga roll i gruppen samt inom sin yrkesroll och vill att ledaren ska fylla det utrymme av osäkerhet som finns. Inom gruppen så finns det ett delad mål och visionsbild för produkten och företaget. Detta är något som ifrågasätts av gruppens medlemmar. Att gruppen försöker genom diskussioner kring mål, vision och arbetsuppgifter skapa en gruppkultur som ska passa alla inom gruppen, är också något som är utmärkande för detta stadium.

Om man ser till Willfred Bions teori om kollektiva beteenden i grupper så kan jag se att gruppen till viss del skiftar mellan arbetsgrupp och det grundantagande grupperna, flyktgrupp och parbildningsgrupp. Detta baserar jag på att beteendet yttrar sig genom att gruppen tenderar att vara passiv till konflikter samtidigt som att det råder en relativt positiv stämning inom gruppen. Dock stämmer inte särdraget att gruppen skulle vara ickeproduktiv jämte arbetsuppgiften och den kreativa förmågan.

Gällande Irving Janis teori om destruktivt grupptänkande, så tycker jag att gruppen inte uppvisar någon form av beteende som man skulle härleda till denna teori. Det enda som jag skulle kunna se som en förutsättning till Janis teori om destruktiva grupp beteenden, är den homogena sammansättningen av individer i gruppen. Det vill säga att alla individer i gruppen har ungefär samma bakgrund och synsätt på arbetet.

### ***Grupp och personlig medvetenhet/utveckling***

Gruppen befinner sig på en låg nivå av medvetenhet, om man ser på hur samarbetet och den övergripande gruppdynamiken fungerar. Enligt Shutz bygger medvetenheten på att man är medveten om sin roll i gruppen samt sitt sätt att tolka och se på andra människor. Detta blir speciellt tydlig när man arbetar i mindre grupper med hög arbetsbörda. Förmågan att vara flexibel i bemötandet av andra människor är kopplat till sin medvetenhet av självbilden, vilket i sin tur är direkt avgörande för ett bra samarbete. Jag ser även att förmågan att visa öppenhet mot varandra är begränsad inom gruppen, detta är ett direkt resultat av den personliga medvetenheten som inte är utvecklad till den nivå som främjar öppenhet.

Jag ser även ett visst beteende enligt Melanie Kleins Objektrelationsteori, som enligt terminologin benämns som introjektion. Beteendet kan bäst beskrivas genom de sätt att handskas med de problem och konflikter som uppstått i gruppens dynamik. Gruppen tenderar

att ”sopa problem under mattan”. Detta idealiserande beteende grundar sig i att individen identifierar sig med objektet och där bara de goda sidorna lyfts fram och de dåliga förnekas, - allt för att behålla den ”goda bilden” av företaget eftersom en dålig bild av företaget ger en känsla av obehag för dom anställda.

### **Ledarskap**

Ledarskapet befinner sig enligt MHA-modellen, (situationsanpassat ledarskap enligt faserna i FIRO), på en lägre nivå än gruppens utveckling. Ledarskapet befinner sig på *Tillhörighetsstadiet – Makt*, som enligt FIRO är mest lämpligt när en grupp är i ett tidigare stadium än dess nuvarande, i utvecklingen. Ledarskapet utmärker sig till stor del genom direktstyrning och kontroll vilket hämmar gruppen i dess utveckling. Ledarskapet bygger även till stor del av att tillföra struktur till gruppens sätt att arbeta.

Enligt Susan A. Wheelans modell befinner sig ledarskapet i steg 1 inom utvecklingen *Beroende och tillhörighet*. Där det mest utmärkande infattar att ledaren är självsäker och tillför styrning genom kontroll för att stödja gruppen. Även här befinner sig ledarskapet på en nivå lägre än gruppens utveckling, vilket kan ses som hämnade för dess utveckling.

Om man tittar på ledarskapet genom modellen för utvecklande ledarskap, så bedrivs ledarskapet inte som ett konventionellt ledarskap med, plikter, skyldigheter, piska & morot och ekonomisk ersättning som största motivator. Utan ledarskapet utmärks snarare genom ett utvecklande och motiverande sätt att leda gruppen. Detta sätt att leda gruppen har fokus på gemensamma värderingar, intressen och mål. Detta yttrar sig i att ledaren har en stor förmåga att vara den drivande kraften och den som verkar för visionen med produktionen och företaget. Viljan att motivera resten av gruppen för att nå dess målsättning samt att försöka lyfta fram drivkraften hos medlemmarna själva är också något som utmärker ledaren som utvecklande. Om man tittar på en av de tre grundläggande egenskaperna hos en utvecklande ledare, så visar ledaren ett gott *föredöme*, genom att uppvisa en gedigen värdegrund, ett ansvar jämte sin uppgift och ett sätt att verka som en förebild för gruppen.

Värdegrund är enligt definitionen av utvecklande ledarskap ett beteende som visar att ledaren inte vänder kappan efter vinden och att ledaren är rättfram och rakryggad samt står fast vid sina beslut och accepterar dess effekter. Gällande ansvar visar ledaren att han tar ansvar för

mindre avvägda beslut samt delar med sig av företagets framgångar. Genom ledarens beteende att stå vid sitt ord eller att handlingarna och orden talar samma språk är något som gör ledaren till en förebild.

Tittar man på den andra egenskapen hos en utvecklande ledare, *personlig omtanke*, så är även detta något som tillämpas av ledaren genom att fungera som ett stöd för gruppen utifrån gruppmedlemmens behov. Även ledarens sätt att konfrontera gruppens medlemmar genom att ge konstruktiv kritik på rätt sätt vid rätt tillfälle är en egenskap som utmärker en utvecklande ledare.

Den tredje egenskapen hos en utvecklande ledare är *inspiration och motivation*. Detta visar sig genom sättet uppmuntra till delaktighet och kreativitet. Detta tillämpar ledaren genom att låta medlemmarna i gruppen komma med egna idéer och förslag samt ge utrymme till förändring inom de ramar som är etablerade i gruppen. Detta görs även genom att ledaren låter gruppen vara delaktig i långsiktig tilltalande målsättning och ansvarstagande som sträcker sig över längre perioder.

Inom det utvecklande ledarskapet väger man in olika faktorer som påverkar ledarens förmåga, dessa faktorer är bland annat *önskvärda kompetenser* som är utmärkande för en utvecklande ledare. Dessa kompetenser är något som jag ser tillämpas av ledaren och dessa kompetenser beskrivs och yttrar sig enligt följande;

*Fackkompetens*, den insikt ledaren har i yrkets utövande. Jag ser att ledaren har den insikt som krävs för att leda gruppen i denna typ av projekt. Insikten vägs upp med en god samarbetsförmåga och en god förmåga att lyssna till och lita på gruppmedlemmarnas yrkesmässiga skicklighet inom områden där ledarens kunskap är begränsad.

*Chefskompetens*, den administrativa skötseln av företaget. Detta är något som jag ser brister på grund av den stora arbetsbördan samt det faktum att ledaren inte tidigare har administrerat ett företag. Den inomorganisatoriska chefskompetensen brister inte i förmågan att utföra skötseln av företaget utan tiden till att göra det. Om man däremot ser på den utomorganisatoriska chefskompetensen så har ledaren en god förmåga se verksamheten i ett ”utifrånperspektiv” samt förmågan att göra en omgivningsanalys i ett tidigt skede gällande produkten.



*Social kompetens*, ser jag genom ledarens förmåga att kunna vara flexibel med sitt sätt att möta andra människor, kunna möta och tala med mottagaren på dennes nivå. Ledaren visar även förmågan att vara balanserad och kunna lyssna på alla inblandade parter vid en konflikt innan han tar ställning. Jag ser att ledaren försöker vara på samma nivå som gruppens medlemmar i alla avseenden, vilket tyder på en god social kompetens.

### *Stresshanteringsförmåga*

Den probleminriktade stresshanteringen ser jag fungerar bra när det gäller att ta in och värdera ny information vid hög stress. Likväl fungerar de bra att prioritera tid och resurser under hög stress, då ledaren använder sig av ett strukturerat arbetssätt med en digital programvara för sina egna prioriteringar av arbetsuppgifter. Det enda jag kan se som en påverkan är utomstående faktorer som berör hela gruppen som även till viss del kan påverka ledarens förmåga att ta vissa beslut gällande arbetsuppgifternas genomförande. Dessa faktorer är gruppens generella motivationsnivå och deras sätt att arbeta självgående vid hög stress. Om man ser till ledarens förmåga att utskilja väsentlig information och göra väl avvägda beslut utifrån dåligt informationsunderlag, så fungerar även detta bra. Ledaren själv reflekterar över att det ibland kan vara svårt att veta i ett tidigt skede vad som kan vara viktigt för produktionen. Dock ser han detta som något som utvecklas genom erfarenhet och genom att man arbetar fokuserat efter ett tydlig mål och visionsbild.

Ser man till hur ledaren hanterar de egna känsloreaktionerna i pressade lägen så tenderar ledaren att till viss del presentera sin stress inför gruppen på ett sätt som tydliggör att ledaren har stor arbetsbörda och är påverkad av denna. Detta görs inte på ett sätt som påverkar gruppen negativt utan på ett sätt som gör att gruppen kan identifiera sig med ledaren i ett läge där de själva är under hög stress. Ledaren tar även beslut som kan ses i ett sammanhang där ledaren utnyttjar sin intelligens på ett effektivt sätt vid stressande situationer.

Sammanfattat tycker jag att ledaren tillämpar ett utvecklande ledarskap med undantag för den inomorganisatoriska chefkompetensen som brister i mån av tid. Det enda som motsäger det utvecklande ledarskapet är den kontrollerande delen av ledarskapet som ledaren tillsynes uppvisar.

### ***Kommunikation inom gruppen***

Den interna kommunikationen i gruppen råder det delade meningar om. Enligt den enkät som användes gällande internkommunikation visade sig detta tydligt. Gruppen tycker överlag att kommunikationen fungerar bra men skulle gärna se en förbättring. Gruppen anser sig själva att vara kapabla till att föra en god kommunikation, gruppen inser även vikten av en god kommunikation som grund för ett effektivt arbetsklimat. Gruppen har delade meningar om hur många interna möten som man genomför. Dock tycker gruppen att de interna mötena är ett bra sätt att kommunicera med varandra samt tycker att informationen som behandlas under de interna mötena är av stor vikt. Gruppen föredrar även öga-mot-öga kontakt före andra kommunikationsmedel.

Själv ser jag att kommunikationen fungerar relativt bra med tanke på gruppens fysiska placering. Gruppens är fysiskt placerad i en lokal som är i minsta laget för att gruppen och dess medlemmar skall kunna arbeta enskilt. Detta är ofta något som främjar kommunikationen, men baksidan är att det ibland kan vara för lätt att kommunicera med varandra. Detta gör att medlemmar i gruppen ofta blir avbrutna i sitt arbetsflöde för att delta i diskussioner, vilket jag tror medlemmarna inte skulle ha gjort om den fysiska lokalen hade varit annorlunda planerad.

Jag tror även att med en bättre struktur och mer reglerad kommunikation skulle man både kunna öka effektiviteten i arbetet samt skapa en effektivare kommunikation, där man frågar och diskuterar när man verkligen måste, istället för att skapa spontana frågor och diskussioner.

Gällande projektledningsverktyget Redmine (<http://www.redmine.org>), som används inom företaget, tycker gruppen att det är ett bra sätt att kommunicera med varandra inom produktionen. De tycker att verktyget är lätthanterligt och inte tar för stor del av deras effektiva arbetstid. Gruppen tycker att Redmine är ett bra hjälpmedel i en produktion av deras skala. Det finns delade meningar inom gruppen hur pass lätt det är att uttrycka sig och förstå arbetsbeskrivningar som skapas i verktyget. Detta är dock något som påverkas av hur pass flexibla gruppens medlemmar är att bemöta varandras sätt att uttrycka sig inom ramen för verktyget.

## **Projektledning och metoder**

Företagets nuvarande projekt har en löptid på ca 6 månader. Projektet började med en förproduktion där ett tidigare koncept för produkten reviderats och byggts ut. Detta kan liknas med en vid en förstudie/projektinitering eller en anbudsfas. Därefter gavs ett godkännande av projektet av uppdragsgivaren Nordic Game Program (<http://www.nordicgameprogram.org>), utefter en projektplan i form av en ansökan till uppdragsgivaren, som gjorts av företaget. I kombination med detta har en projektspecificering i form av ett kontrakt upprättats mellan företaget och uppdragsgivaren. Projektspecificeringen fokuserar på vad som uppdragsgivaren förväntar sig av företaget samt vad företaget estimerar att kunna leverera inom ramen för löptiden. Projektspecificeringen behandlar även hur avstämningar med uppdragsgivaren ska skötas samt hur den juridiska förbindelsen är strukturerad.

Om man tittar på hur man har arbetat fram projektets identifiering och beskrivning av arbetet så användes en form av Work Breakdown Structure. Man använde sig av ett verktyg som skapar digitala mindmaps. Med detta verktyg så bröt man först ner projektet till en nivå av där man kunde urskilja olika funktioner, som man ville ha med i slutprodukten. Dessa funktioner bröts sedan ner ett antal gånger till för att komma till lägsta nivån som kallas arbetspaket eller arbetsområden som sedan tids estimeras och tilldelas resurser. Dessa arbetsområden låg sedan till grund för hela produktionens genomförande. Arbetsområdena är så pass stora så man sedan inom varje yrkesgrupp kan bryta ner dem ytterligare till arbetsuppgifter.

Genomförande av den aktiva produktionen påbörjades efter att projektet blivit godkänt av uppdragsgivaren, en riskestimering gällande produktionen genomfördes i kombination med att projektet fått klartecken. Genomförandefasen är planerad att fortskrida fram till slutet av löptiden då produkten förväntas levereras av företaget. En progressrapport har delgetts uppdragsgivaren efter att halva produktionen genomförts, då beslut om fortsatt utveckling av produkten har tagits och delgetts företaget. Progressrapporten behandlar uppföljning av tid, budget och produktutveckling. Projektet beräknas avslutat genom att produkten levereras i enlighet med projektspecificationen samt att en slutrapport har delgetts uppdragsgivaren.

Om man ser till målbilden för produktionen, som togs fram under den initiala fasen av produktionen, så är den specificerad enligt SMART-modellen. Modellen innebär att man

tydligt kan se ett specificerat mål, målet är tydligt mätbart, accepterat av uppdragsgivaren och företaget, realistiskt och tidsbestämt.

### **Projektledningsverktyg för mjukvaruutveckling**

Under produktionen har gruppen använt ett projektledningsverktyg som heter Redmine vilket är ett gratis alternativ till de alternativ som är avgiftsbelagda. Redmine bygger på öppen källkod samt att programmet kan laddas ned från Internet. Ramverket är uppbyggt med Ruby on Rails-teknik (<http://rubyonrails.org>) och kan kategoriseras som en blandning av en databas och ett plattformswerktyg. Gruppens användningsområde fokuseras på produktionsgenomförandet, där genomförandet styrs av ett arbetsflöde för arbetsuppgifterna på individ och gruppnivå. Arbetsflödet bygger på att en arbetsuppgift ska gå igenom ett antal steg för att kunna genomföras och kvalitetssäkras på ett effektivt sätt. Grundutförandet för arbetsflödet är uppbyggt enligt följande 3 faser, ny arbetsuppgift, aktiv arbetsuppgift och stängd arbetsuppgift.

Mer ingående ser arbetsflödet i Redmine ut enligt följande;

När en arbetsuppgift skapas så blir den tilldelad status ”ny arbetsuppgift”. Alla deltagarna i gruppen kan skapa arbetsuppgifter inom alla arbetsområden. Den som skapar en arbetsuppgift, eller tilldelar någon en arbetsuppgift blir automatiskt ansvarig för just den arbetsuppgiften inom det området. Den person som börjar arbeta med en ny arbetsuppgift har ansvaret att ändra dess status från ”ny arbetsuppgift” till ”aktiv arbetsuppgift”.

När en arbetsuppgift har fått status ”aktiv arbetsuppgift” kommer den behålla denna status fram till dess att arbetsuppgiften är genomförd. Om det är flera personer som är involverade i arbetsuppgiftens genomförande använder man en funktion som tilldelar arbetsuppgiften till respektive person. Vid ett sådant fall är personen som tilldelar arbetsuppgiften också ansvarig för att ändra dess substatus till ”tilldelad arbetsuppgift”. När en arbetsuppgift blir tilldelad en person uppmanas den som tilldelar arbetsuppgiften att skriva en kommentar angående varför den tilldelats samt vad som bör göras för att lösa arbetsuppgiften.

När arbetsuppgiften är genomförd ansvarar den som sist arbetat med arbetsuppgiften att ändra dess status till ”stängd arbetsuppgift”. Den person som avslutar en arbetsuppgift genom att stänga den ansvarar även för att dess slutliga kvalitetssäkring görs. Denna person är även

ansvarig för att skriva en kommentar angående resultatet av arbetsuppgiftens genomförande och slutförande.

Övrigt sker all dokumentation inom verktyget i form av kommentarer som beskriver arbetsuppgifternas utförande och resultat. Det finns även en wiki där alla medlemmar i gruppen kan skapa och iterera beskrivningar av arbetsuppgifter. Dessa beskrivningar fungerar som en mer utförlig version av de beskrivningar som är direkt relaterade till arbetsuppgiften.

Redmine fungerar även som en digital kalender där olika delar av produktionens genomförande planeras i förväg och itereras under tiden projektet fortlöper. I verktyget kan deltagarna estimera och logga sin tid för genomförande av arbetsuppgifterna. Producenten kan sedermera använda sig av en RSS-kanal som är kopplad till verktyget för att hela tiden kunna se vilka uppdateringar och kommentarer som görs inom produktionen. Producenten ser dock ett behov av en bättre överblick över hela projektet samt möjligheten att gruppera arbetsområden och arbetsuppgifter i en hierarkisk struktur, vilket är något han saknar.

### ***Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling***

Beroende på projektets struktur använder man en tidsplanering som bygger på en veckovis indelning, där syftet är att framställa en uppdaterad version av produkten varje vecka.

För tillfället används en reviderad version av Agile - Scrum som arbetsmetod. Det som skiljer sig från Scrum är kortare iterationsperioder, som enligt Scrum har ett riktvärde på 2-4 veckor. Vad man övrigt kan se är likheten vid iterationsbrytningen något som utmärker gruppens sätt att arbeta. Gruppen gör i enlighet med Scrum en prototyprelease vars syfte är att visas upp för en fiktiv beställare samt som ett avstämningsverktyg i produktprogressen. I likhet med Scrum så genomförs även dagliga möten som fokuserar på vad man gjort sen förra mötet, vad man ska göra fram till nästa möte samt vilka hinder som finns.

En annan likhet är att man arbetar med prioritetsgrader på arbetsuppgifterna, dock görs detta inte enligt Scrums grundutförande med en fysisk vägg där man arbetar med kolumner och arbetsuppgifter på papperslappar som förs in i olika delar av strukturen. Detta arbete görs genom projektledningsverktyget Redmine, där arbetsuppgifterna delas in i veckovis versioner samt i olika grader av prioritet. Det som skiljer sig från Scrum är den tydliga produktbackloggen vilken kan beskrivas som en lista med arbetsområden där man inför varje

iteration, bryter ner olika arbetsområden i mindre arbetsuppgifter som utgör en iterations backlogg. Iterationsbackloggen kan beskrivas som en prioriteringslista med arbetsuppgifter som gruppen ska arbeta med under en begränsad tid.

Arbetsflödet inom företaget för nedbrytningen från arbetsområde till arbetsuppgift är strukturerad enligt två nivåer. I den första nivån är arbetsområdena indelade på ett krossfunktionellt sätt, efter de funktioner som ska finnas i produkten. I den andra nivån är arbetsområdena indelade på ett funktionellt sätt, efter vilket yrkesområde som arbetsområdet tillhör. När väl ett en funktion i produkten har tilldelats en yrkesgrupp, så bryter yrkesgruppen själv ner funktionen till en arbetsuppgift som tilldelas de själva.

Arbetsuppgifternas direktiv för tidsplanering är något som skiljer sig från Scrum genom att det inte finns någon bestämd tidsfaktor som arbetsuppgiften ska uppnå för att kallas arbetsuppgift. Sättet att bryta ner olika områden inom produktionen är inte förbestämt vilket gör att vissa arbetsuppgifter kan skilja avsevärt i tidsåtgång. Detta är något som är viktigt för att kunna förändra produktionens planering utefter att den växer.

En djupare nedbrytning av arbetsområden ger en tydligare bild av den tid det tar att utföra en arbetsuppgift. Detta något som är svårt om man inte tidigare har arbetat efter en arbetsmodell som kräver denna sorts planering. Dock är det en kvalitet för gruppens medlemmar att kunna estimerat sina arbetsuppgifter, för att detta ger en tydligare bild av vad man som enskild individ är kapabel till inom respektive arbetsområde. Detta är något som i sin tur skapar en säkerhet hos gruppens medlemmar inom respektive yrkesområde och något som arbetas fram genom erfarenhet.

## **Genomförande**

### **Åtgärder**

Jag kommer under denna rubrik beskriva de åtgärder som man bör genomföra för ett effektivare arbetsklimat på Black Drop Studios.

### **Gruppdynamiska processer**

Om man ser till modellen för gruppens utveckling enligt Will Schutz, så befinner sig gruppen på *rollsökningsstadiet/kontrollstadiet*. För att gruppen ska kunna gå vidare mot idyllfasen bör gruppens medlemmar reflektera över sina egna roller inom gruppen. Detta kan göras genom att inom gruppen lyfta fram frågor gällande, vad varje gruppmedlem anser sig bidra med till gruppen, diskutera vilka förväntningar man har på de andra medlemmarna inom gruppen samt vilken form av arbetsklimat man som helhet strävar mot inom gruppen. Arbeta aktivt för att alla inom gruppen ska känna att man är tillfreds med sin roll samt att man accepterar de andra medlemmarnas roller. Man bör även arbeta för ett klimat där tillit och samarbete prioriteras. Detta görs enklast genom att medlemmarna i gruppen aktivt ger varandra feedback på varandras arbete. I detta stadium är den positiva feedbacken viktig för att medlemmarna skall kunna känna en tillit inför varandra och själva känna tillit att dela med sig av sina egna åsikter och sitt arbete inför de andra medlemmarna i gruppen.

Gruppen bör även försöka lyfta fram samarbetet som ett positivt begrepp som tas upp på gruppens gemensamma möten relaterade till produktens progress. Gruppen måste i detta stadium försöka fungera som en gemensam enhet utan subgrupperingar. Detta bör åtgärdas genom att man visar en större öppenhet inför alla medlemmar i gruppen, detta kommer i sin tur stärka sammanhållningen i gruppen. Sammanhållning inom gruppen är vidare en faktor som ofta ses i kombination med prestation och resultat. Gemensamt för hela gruppen är att man reflekterar angående sin funktion inom gruppen i relation till sina förväntningar på sig själv och de andra medlemmarna.

Ser man till Susan A. Wheelans teori om grupputveckling så befinner sig gruppen på i *Ickeberoende och konflikt* stadiet. För att komma vidare till *Tillit och struktur* fasen så bör gruppen, först och främst enas om ett gemensamt mål och visionsbild. Gruppen bör till viss del

acceptera ledarens möjlighet till styrning och lyfta fram vilka områden gruppen själv vill ta mer ansvar inom samt komma överens hur de vill att deras grupp och företagskultur ska se ut.

En del av arbetet för att göra gruppen medveten om hur gruppen utvecklas kan göras genom att gruppen får medverka på föreläsningar om synen på grupperns utveckling och ledarskap.

### ***Grupp och personlig medvetenhet/utveckling***

Gruppen befinner sig på relativt låg nivå av medvetenhet. Detta bör man lösa genom att belysa vikten av flexibilitet och medvetenhet angående det egna beteendet samt personliga försvarsmekanismer. Detta görs enklast genom diskussioner kring samarbete och utveckling som team. En del av arbetet kan göras genom workshops där syftet är att belysa gruppens medlemmars självkänedom.

### ***Ledarskap***

Om man ser till hur man bör anpassa ledarskapet utifrån Schutz, Wheelans och MHA-modellens teori bör ledaren i gruppen tillföra mer struktur när medlemmarna i gruppen anses behöva det. Ledaren bör likväl delegera mer ansvar till gruppens medlemmar när de är villiga att ta mera ansvar. Det viktigaste för ledaren är att vara medveten om gruppens utveckling och vilka åtgärder som bör göras för att ta gruppen vidare i sin utveckling. Med andra ord, applicera ett situationsanpassat ledarskap som förändras utefter gruppens utveckling.

Ledaren måste ha en aktiv roll i hur man tillsammans formar gruppens och företagets normer och kultur, genom att diskutera struktur, förhållningssätt till arbetet samt verka för ett delat mål och visionsbild. Just relaterat till målbild och progress av produkten bör ledaren på ett så tydligt sätt som möjligt visualisera detta praktiskt så alla i gruppen hela tiden kan ta del av progressen och dess framgångar. Detta kan göras genom gemensamma möten och en fysisk plats som en tavla, eller en vägg där gruppen kan se progressen av produkten. Detta fungerar som en aktiv feedback och som ett bevis på att man överkommer hinder. Genom att lyfta fram prestationen skapar man bättre förutsättningar för sammanhållning inom gruppen.

Övrigt bör ledaren medla i konflikter även om det gäller ledarskapet ifrågasätts. Ta emot och ge feedback och utrymme för diskussioner runt det aktuella problemet. Det viktiga här är att



alla i gruppen förstår och accepterar gruppens gemensamma mål. Att alla är på samma nivå för att kunna gå vidare till nästa fas. Det är även viktigt att se konflikter och dess process som en viktig del av gruppens utveckling. Om man ser till arbetsuppgifterna är det dock viktigt att inte hjälpa gruppen för mycket. För mycket hjälp kan resultera i att gruppen blir beroende av denna hjälp och slutar utvecklas. Ge istället en kontinuerlig feedback under arbetet så att gruppen till slut lär sig att hjälpa varandra inom gruppen i en större grad. Det är även viktigt att inte låta gruppen arbeta emot mål som hela tiden ändras, låt inte gruppen hela tiden få avslag på sitt arbete. Detta löses genom ett tydligt mål och visionsbild samt en produktionsplanering som är väl strukturerad men för den delen inte icke-flexibel.

Ledaren måste som tidigare nämnts släppa en del av direktstyrningen, för att medlemmarna ska få utrymme att ta mera egna initiativ. Ledaren måste även få medlemmarna att förstå vikten av att kunna lösa konflikter och problem som uppstår. Att arbeta mycket med tydliga regler för feedback är viktigt eftersom feedback mellan medlemmar i detta stadium brukar vara mindre produktiv. För att gå vidare till nästa stadium bör alla större konflikter vara lösta och rollerna inom gruppen klara och accepterade, detta inkluderar även ledaren själv.

### ***Kommunikation inom arbetsgruppen***

För att göra kommunikationen mer effektiv bör gruppen reflektera över hur och varför konversationer uppstår. Man bör inom gruppen besluta hur kommunikationen ska genomföras på en daglig basis för att vara så effektiv som möjligt. Den fysiska placeringen på arbetsplatsen är något som eventuellt skulle kunna vara en lösning; dock är detta något som är svårt att påverka. Man bör gemensamt inom gruppen ta fram en modell för kommunikationen som alla följer och accepterar för att arbetsklimatet ska bli så effektivt som möjligt.

Man bör även belysa vikten av gemensamma möten och effekten av dessa, i relation till den mer slupmässiga och spontana kommunikation som kan uppstå. Man bör även generellt lyfta fram hur man diskuterar, ger och tar feedback. Gällande kommunikation via projektledningsverktyget Redmine bör gruppen reflektera över hur man uttrycker sig olika när man förklarar arbetsbeskrivningar och försöka förstå mer än göra sig förstådda, för att underlätta förståelsen av arbetsuppgifters beskrivningar.

## ***Projektledning och metoder***

Om man ser till produktionens genomförande och samarbetet med uppdragsgivaren är detta styrt av till stor del av de direktiv som klargjorts i form av projektspecifikationen. Beroende av vidare produktioners storlek skulle jag dock kunna se nytta av en mer detaljerad och aktiv rapportering till uppdragsgivaren. Detta skapar en konstruktiv feedbackprocess från uppdragsgivaren till företaget, som i sin tur kan utveckla företagets progress mot dess uppsatta mål. En löpande iterativt arbete med riskanalys och omvärldsanalys är något som jag tror skulle kunna hjälpa företaget i framtida produktioner. Att ta fram modeller för både riskanalys och omvärldsanalys som man sedan arbetar efter är något att föredra. Detta resulterar i ett mer realistiskt förhållningssätt till målbilden och hur man uppnår denna.

## ***Projektledningsverktyg för mjukvaruutveckling***

För att belysa vad man skulle kunna förbättra och göra med mer effektivt i produktionens genomförande, gjordes en jämförelse och genomgång mellan Redmine, det projektledningsverktyg som används i produktionen, och Hansoft Project Manager. Denna genomgång hade även till syfte att lyfta fram vad företaget har för krav på sitt projektledningsverktyg i relation till företagets produktion och dess arbetssätt. Hansoft är ett projektledningsverktyg med fokus på digitala spelutvecklingsprocesser. Hansoft har även ett väl utvecklat stöd för iterativa utvecklingsprocesser som till exempel Agile – Scrum. Vi genomgången av projektledningsverktyget kunde man konstatera att Hansoft hade flera fördelar som skulle kunna effektivisera produktionsgenomförandet men även en del begränsningar som också lyftes fram enligt nedan.

Fördelar med Hansoft Project Manager:

- Att man kan arbeta med en hierarkisk struktur på arbetsuppgifterna, för att enkelt kunna bryta ner dem från arbetsområden till separata arbetsuppgifter vid ett iterativt arbetssätt.
- Att man kan sortera och separera arbetsuppgifterna efter prioritet på två olika nivåer både för arbetsområden i en backlogg som täcker den totala produktionen och i en backlogg för den aktuella iterationen.

- Att man kan arbeta med en versionsstyrd dokumentation som hela tiden kan uppdateras samt att man kan checka ut olika delar ut dokumentationen när man arbetar med dem för att motverka duplicering av information.
- Ett separat stöd för bugghantering som är tillräckligt separerat från själva produktionen för att det effektivt skall kunna användas för extern testning. Och som samtidigt är tillräckligt intrigerat för att det ska bli effektivt i den löpande produktionen till exempel med smidiga kopplingar till specifika arbetsuppgifter och kvalitetsarbetsflöden som man kan utforma efter behov.
- Två separata visuella gränssnitt som underlättar när man arbetar iterativt med både produktionsbacklogg och iterationsbacklogg.
- Visuella arbetsflöden för olika yrkesområden och arbetsuppgifter som kan kopplas till varandra inom produktionen och som kan utformas efter behov.
- En gedigen överblick både på detalj och generell nivå gällande planering och genomförande av produktionen.

Nackdelar med Hansoft Project Manager:

- Det finns ingen möjlighet att dela den hierarkiska uppbyggnaden av arbetsuppgifter mellan de personer som ska genomföra den, utan att duplicera arbetsuppgiften i systemet.
- Systemet serverbaserat, inte webbaserat samt att det inte finns stöd för användning av Mac.

Om man ser till företagets krav på projektledningsverktyg är flexibilitet och användarvänlighet viktigt samt möjligheten att arbetsuppgiften inte delas upp i systemet även om det är flera personer som arbetar med den. Att de finns stöd för Mac är även något som företaget ställer som ett krav på de projektledningsverktyg som de skall använda sig av.

### ***Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling***

Om man ser till genomförandet i enlighet med Agile – Scrum, borde man dela upp produktionens arbetsuppgifter i en tydligare struktur. Man börjar på ett plan där man genomför en grov estimering av de fundamentala delarna som skall ingå i produkten man ska leverera. Detta bör göras på samma sätt som tidigare, gemensamt i grupp med någon form av digitala mindmaps genom en iterativ process. Denna process kan effektiviseras genom att

man tar fram tydliga regler och en tydlig modell för genomförandet. När de fundamentala delarna är framtagna bör man dela in dessa inom olika arbetsområden, som man itererar och för in i en produktions backlogg. Produktionsbackloggen planeras grovt efter produktionens tidsplan, genom sprints(tidsbegränsade delar av produktionen) eller versioner som itereras, utefter storleken på produktionen.

Inför varje iteration för man in olika arbetsområden i en iterationsbacklogg, vars längd är beroende av produktionens storlek. Första dagen i varje iteration används till att bryta ner iterationsbackloggen till arbetsuppgifter inom varje arbetsgrupp. Arbetsuppgifterna inom varje iteration bör brytas ner och tidsestimeras till hel och halvdagar. Detta görs för att man skall kunna få en effektiv och realistisk tidsuppskattning samt få en bättre förståelse för vidden av produktionens genomförande, vilket i sin tur motverkar att man skjuter en stor arbetsbelastning framför sig till slutet av produktionen.

Man bör även fortsätta att strukturera arbetsuppgifter efter prioritet och utvärdera efter varje iteration. Finns det arbetsuppgifter som inte slutförts efter iterationens slut, skall man värdera om dessa bör överföras till nästkommande iteration eller placeras inom ramen för icke-inplanerade arbetsuppgifter. Dessa arbetsuppgifter bör visualiseras så att de inte agerar som en stressande faktor eller som en negativ progressmarkering, utan som en referens till eventuell förbättring i ett senare skede av produktionen.

## **Sammanfattning åtgärder**

Nedan följer en sammanfattning i punktform av de viktigaste åtgärder man bör vidta för att utveckla verksamheten till en mer högpresterande verksamhet.

### ***Gruppdynamiska processer***

- Reflektera över den egna och andras roller inom gruppen
- Verka för sammanhållning och motverka subgrupperingar
- Ta fram ett gemensamt beslut angående hur företagskulturen ska se ut
- Verka för en medvetenhet gällande gruppens utveckling.

### ***Grupp och personlig medvetenhet/utveckling***

- Öka sin medvetenhet kring självkänedom genom föreläsningar

- Belysa gruppens medlemmars självkänedom genom workshops

### ***Ledarskap***

- Bli medveten om gruppens utveckling
- Förstå och använda ett situationsanpassat ledarskap
- Tillföra struktur till gruppen vid behov
- Delegera ansvar, för att den egna rollen och gruppen ska bli mer effektiv
- Inte styra gruppen för mycket, låta gruppen utvecklas genom sig själva
- Verka för ett tydligt mål och visionsbild som alla förstår och delar
- Ta fram ett visuellt hjälpmedel för produktionsprogressen
- Förstå gruppens olika roller och acceptera den egna rollen

### ***Kommunikation inom arbetsgruppen***

- Ta fram en gemensam modell för den dagliga kommunikationen
- Lyfta fram vikten av tydliga regler för feedbackprocessen

### ***Projektledning och metoder***

- Ta fram en modell eller arbeta med en befintlig modell för riskanalys och arbeta löpande med denna. Förslagsvis någon form av riskmatris
- Ta fram en modell eller arbeta med en befintlig modell för värdering och omvärldsanalys och arbeta löpande med denna. Förslagsvis med SWOT-modellen
- Ta fram en modell för hur man effektivt tar fram nya koncept och värderar dessa

### ***Projektledningsverktyg för mjukvaruutveckling***

- Använda sig av ett projektledningsverktyg som har stöd för arbetsuppgifter som kan hanteras på olika nivåer och som kan delas av flera personer utan att dupliceras i systemet samt som har stöd för Mac.

### ***Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling***

- Arbeta med en tydlig separation mellan produktbacklogg och iterationsbacklogg
- Arbeta med en tydlig nedbrytning och tidsestimering av arbetsuppgifter ner till hel- och halvdagars storlek

## Resultat

Här beskriver jag företagets utveckling och vilka åtgärder som har genomförts under min tid på Black Drop Studios samt vilka åtgärder som man planerar att genomföra efter att jag avslutat min praktikperiod.

### Företagets utveckling

Under den senare delen av mitt examensarbete kan jag se att en stor positiv förändring gällande attityden till varandra inom gruppen. Detta kan jag se som ett resultat av att medlemmarna i gruppen har blivit mer medvetna av vikten kring gruppens dynamik, dess koppling till produktionens resultat och allmänt välbefinnande. Denna medvetenhet har skapats till största del av reflektion kring genomförda medarbetarsamtal och deltagande i föreläsningar inom grupputveckling och ledarskap.

Jag kan även se att deltagarna i gruppen har blivit mer tillfreds med sina roller inom gruppen samt börjat förstå varandras roller i samspelet inom gruppen. Gruppen har utvecklat en större förståelse för kommunikation och hur man effektivt kan använda sig av feedback som ett effektivt verktyg i kommunikationsprocessen. Om man ser till projektledningsverktyg och arbetsmetoder så har gruppen identifierat sina behov kring vad dom behöver i framtida produktioner samt vad dom inte har behov av i verksamhet.

Sammanfattat kan jag se att gruppen har blivit mer högpresterande, då gruppen tidigare fokuserade mycket av sin energi på problem relaterade till gruppens dynamik. Denna energi kan nu istället fokuseras på deras aktuella arbetsuppgifter.

Vidare så har gruppen tagit till sig de övriga åtgärder som presenterats i denna uppsats och planerar att fokusera på dessa åtgärder i sin framtida verksamhet, vilket kan ses som den största framgång med arbetet jag genomfört på Black Drop Studios.

## Del II

### Kapitel 4 – Personlig reflektion

Jag tycker att mitt arbete på Black Drop Studios har varit både roligt, intressant och utvecklande. Om jag ser till min personliga utveckling känner att jag fått en större inblick i hur en spelproduktion bedrivs på ett professionellt sätt med fokus på rollen som producent/projektledare. Jag vet numera vilka kompetenser jag bör fokusera på i min framtida personliga utveckling. Jag känner att jag lyckats med att ta fram åtgärder i syfte att effektivisera Black Drop Studios verksamhet inom områdena grupputveckling, ledarskap och projektledning. Detta ser jag som en stor framgång både personligen och för företaget.

Om jag ska beskriva mina motgångar under arbetets gång så kan dessa endast beskrivas kort eftersom jag inte kände att jag stötte på några större motgångar. Detta tror jag har och göra med att jag arbetat utefter en väl genomförd projektplan och att mitt samarbete med de anställda på Black Drop Studios har varit mycket produktivt. De har varit tillmötesgående och viljan att ta till sig mitt arbete har varit över förväntan. Mina enda motgång eller svårighet är nog ett bättre ord, är att jag inte tidigare aktivt har analyserat en grupp där jag själv har varit en del i verksamheten. Med denna brist av erfarenhet upplevde jag det till en början som relativt svårt att föra anteckningar på allt som skedde i runt om kring mig. Lösningen till detta problem blev att jag genom att aktivt pratade med deltagarna kring deras uppfattningar om gruppen och dess förändringar, hela tiden skapade mig en uppdaterad bild av hur svängningarna i gruppen utvecklades. I kombination med detta så skrev jag stödord som jag använde som referensmaterial när jag löpande skrivit denna uppsats.

När jag reflekterar över vad som jag tycker har varit mest intressant under tiden för mitt kandidatarbete på Black Drop Studios så dyker samma ord upp i mitt huvud hela tiden, gruppdynamik. Vad det *är* som gör att vi medvetet och undermedvetet låter oss påverkas så pass mycket av människor som vi interagerar med är något som jag fått svar på. Men det som jag tycker är intressant är i vilken omfattning den teoretiska delen kring grupper utveckling verkligen tillämpas inom IT-företag i allmänhet och spelföretag i synnerhet.

Efter att deltagit i ett seminarium om ledarskap som leddes av Anneli Ekström, personalchef Karlskrona kommun, kom just denna fråga upp. Då hon reflekterade över skillnaden mellan produktutvecklande företag, i detta fall ett spelföretag, och organisationer som arbetar med människor som exempel inom vård och omsorgssektorn. Hon menade på att det spelföretag hon har varit i kontakt med uttrycker en viss oro över svårigheten att lyfta fram utveckling av gruppdynamik som ett prioriterat område. Satt i relation till de verksamheter hon själv arbetar med exempelvis vård och omsorgssektorn. Där en utveckling av gruppdynamik är ett prioriterat område som det aktivt arbetas med och är väl mottaget av de anställda.

Med det faktum att spelbranschen fortfarande är relativt ung, så tror jag inte att alla bitar fallit på plats riktigt ännu, speciellt när det gäller mindre spelföretag. Dock tror jag detta bara är halva sanningen, jag tror att varför man som ett mindre spelföretag inte lägger någon större vikt vid gruppdynamik handlar om ytterligare tre olika faktorer.

*Resultatfokuseringen;* att man spelutvecklare som fokuserar till största del på så höga produktionsvärden som möjligt, utan att reflektera över att god gruppdynamik har en direkt koppling till resultatet av produkten.

*Kompetensfokuseringen;* att man som spelutvecklare fokuserar enbart på kompetens inom det hantverk eller teknik som krävs för olika positioner i en produktion, utan att reflektera över att god gruppdynamik har en direkt koppling till hantverkets genomförande.

*Teknikfokuseringen;* att en stor del av de personer som arbetar med spelutveckling har liknade bakgrunder, ofta med en teknisk utbildning eller bakgrund där väldigt lite fokus har legat på områden som grupputveckling och gruppdynamik. Detta i sin tur minimerar chanserna till reflektion kring att god gruppdynamik har en direkt koppling till det allmänna välbefinnandet och produktiviteten på arbetsplatsen.

Om man tittar på ovanstående faktorer så blir det klart att det handlar om att göra spelutvecklare mer medvetna om vikten av gruppdynamik som ett steg i ledet mot en mer komplett strategi för att utveckla spel på ett effektivare sätt. Något som jag hoppas denna uppsats bidragit till.



## Källförteckning

Referensmaterialet som använts presenteras under varje rubrik från uppsatsen.

### **Gruppdynamiska processer**

Beskrivning av FIRO, Right Sinova AB, Managing the Human Side of Change

<http://www.right.se/assets/x/51111> (2009-06-05)

Från puppa till fjäril del 2, Hur individer kliver ur sitt skal och börjar samarbeta

<http://www.aventurens.se/puppa2.htm> (2009-06-05)

Granström, Kjell (2006). *Dynamik i arbetsgrupper - Om gruppprocesser på arbetet*

Narayana Press

Informellt samtal om ledarskap - Anneli Ekström, personalchef Karlskrona kommun

<http://uppdig.bth.se/17-september-08.html> (2009-06-05)

Johansson, Susanne & Karlström, Jessica - Ledarskap inom teams C-uppsats i företagsekonomi 15hp, Mälardalens Högskola

<http://hem.passagen.se/jkm99001/C-uppsats.pdf> (2009-06-05)

Ljungblom, Mia - FIRO Kursmaterial, Institutionen för Teknik Konst & nya Media, Högskolan Gotland

[http://mainweb.hgo.se/inst/designok.nsf/0/760DD4955A9EEE97C1256F4A00361005/\\$FILE/FIRO%20Hgo.pdf?openelement](http://mainweb.hgo.se/inst/designok.nsf/0/760DD4955A9EEE97C1256F4A00361005/$FILE/FIRO%20Hgo.pdf?openelement) (2009-06-05)

Ljungblom, Mia - Kommunikation & feedback, Kursmaterial, Institutionen för Teknik Konst & nya Media, Högskolan Gotland

[http://mainweb.hgo.se/amnen/designok.nsf/\(\\$All\)/09B5A258F3F567A7C12571F0003532DF?OpenDocument](http://mainweb.hgo.se/amnen/designok.nsf/($All)/09B5A258F3F567A7C12571F0003532DF?OpenDocument) (2009-06-05)

Svensk Idrottsforskning 2-2007, "Team building" är inte alltid Team building

<http://www.salkforum.se/pub/SVIF072.pdf> (2009-06-05)

Svedberg, Lars.(2003). *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap*  
Studentlitteratur AB

Tamm, Jim FIRO föreläsning

<http://www.thesweden.se/content/view/79/120/> (2009-06-05)

## ***Grupp och personlig medvetenhet/utveckling***

CPP, Inc, FIRO-B profile

<https://www.cpp.com/pdfs/smp220160.pdf> (2009-06-05)

Eugene R. Schnell & Allen L. Hammer FIRO-B Interpretive Report for Organizations

[www.delta-associates.com/template/Resource\\_Center/sample\\_reports/FIRO\\_BSsample.pdf](http://www.delta-associates.com/template/Resource_Center/sample_reports/FIRO_BSsample.pdf)

(2009-06-05)

Granström, Kjell (2006). *Dynamik i arbetsgrupper - Om grupprocesser på arbetet*

Danmark: Narayana Press

Mathiasson, Carin (1994). *Praktisk gruppsykologi,*

Studentlitteratur AB

Svedberg, Lars.(2003). *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap*

Studentlitteratur AB

Schutz, Will (1997). *Den goda organisationen*

Natur och Kultur

Tamm, Jim, FIRO teorins grundbeteende – Föreläsning

<http://www.thesweden.se/content/view/79/120/> (2009-06-05)

## **Ledarskap**

Ekström, Anneli, personalchef Karlskrona kommun, *Informellt samtal om ledarskap*

<http://uppdig.bth.se/17-september-08.html> (2009-06-05)

Johansson, Susanne & Karlström, Jessica - Ledarskap inom teams

C-uppsats i företagsekonomi 15hp, Mälardalens Högskola

<http://hem.passagen.se/jkm99001/C-uppsats.pdf> (2009-06-05)

Kenneth H., Blanchard & Hersey, Paul(2007). *Management of organizational behavior*

Pearson Education (US)

Larsson, Gerry & Kallenberg, Kjell(2006). *Direkt Ledarskap*

Försvarets bok- och blankettförråd

Larsson, Gerry - Ledarskap under svåra påfrestningar, föreläsning, Institutionen Ledarskap och Management, Förvarshögskolan

<http://www.fhs.se/upload/hogermeny/oppna-forelasningar/Videoinspelningar/2008/ledarskapsf%C3%B6relasning-gerry-larsson.wmv>

(2009-06-05)

Ljungblom, Mia – MHA modellen, Kursmaterial, Institutionen för Teknik Konst & nya Media, Högskolan Gotland

[http://mainweb.hgo.se/amnen/designok.nsf/\(\\$All\)/09B5A258F3F567A7C12571F0003532DF?OpenDocument](http://mainweb.hgo.se/amnen/designok.nsf/($All)/09B5A258F3F567A7C12571F0003532DF?OpenDocument) (2009-06-05)

Tillman, Margareta, Utvecklande Ledarskap, föreläsning - Förvarshögskolan Institutionen Ledarskap och Management, Förvarshögskolan

<http://www.dfs.se/node/222> (2009-06-05)

Wheelan, Susan A.(2005).*Creating Effective Teams – A guide for Members and Leaders*, Sage Publications, Inc

Ödhammar, Gabrielle Utvärdering av Group Development Questionnaire - Examensarbete

30hp, Psykologprogrammet Psykologiska Institutionen Stockholm Universitet

<http://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:199822> (2009-06-05)

### ***Kommunikation inom arbetsgruppen***

Ljungblom, Mia – Kommunikation & Feedback, Kursmaterial, Institutionen för Teknik Konst & nya Media, Högskolan Gotland

[http://mainweb.hgo.se/amnen/designok.nsf/\(\\$All\)/09B5A258F3F567A7C12571F0003532DF?OpenDocument](http://mainweb.hgo.se/amnen/designok.nsf/($All)/09B5A258F3F567A7C12571F0003532DF?OpenDocument) (2009-06-05)

Tufvesson, Anna(2008).*Kommunikation som verktyg för ledare och medarbetare*

TUK Förlag AB

### ***Projektledning och metoder***

Antvik, Sven & Sjöholm, Håkan(2007) *Projekt – ledning och metoder*

SIS förlag AB

Eriksson, Mikael & Lilliesköld, Joakim(2004).*Handbok för mindre projekt*

Liber AB

Gustavsson, Tomas(2007) *Agile konsten att slutföra projekt*

TUK Förlag AB

### ***Projektledningsverktyg för mjukvaruutveckling***

Hansoft Project Manager – Tutorial

[http://www.hansoft.se/hansoft\\_php/index.php?id=4](http://www.hansoft.se/hansoft_php/index.php?id=4) (2009-06-05)

### ***Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling***

Carlanders, Christopher, sektionschef, UIQ Technology *Informellt samtal om ledarskap*

<http://uppdig.bth.se/29-oktober-08.html> (2009-06-05)

Gustavsson, Tomas(2007) *Agile konsten att slutföra projekt*

TUK Förlag AB

Schwaber, Ken & Beedle, Mike(2002). *Agile Software Development with Scrum*  
Prentice-Hall, Inc.

Schwaber, Ken(2004). *Agile Project Management with Scrum*  
Microsoft Press

### ***Källmaterial till övrigt arbete på Black Drop Studios***

Galfvensjö, Annica(2006). *Utvecklingssamtal*  
Jure förlag AB

Phillips, David JP(2008). *Framgångsrik Presentationsteknik*  
Liber AB

## **Bilagor**

Bilaga 1. Tidsplanering Kandidatarbete

Bilaga 2. Material från medarbetarsamtal

Bilaga 3. Resultat av enkät angående internkommunikation

Bilaga 4. Föreläsning Grupputveckling sammanfattning

Bilaga 5. Föreläsning Ledarskap sammanfattning

**Bilaga 1 Tidsplanering Kandidatarbete**

**Översiktsplanering kandidatarbete/praktik - Black Drop Studios**

Aktiviteter	Vecka 4-5	Vecka 6-7	Vecka 8-9	Vecka 10-11	Vecka 12-13	Vecka 14-15	Vecka 16-17	Vecka 18-19	Vecka 20-21	Vecka 22
<b>David Bjarke</b>										
Introduktion till företagets verksamhet	<-Projektstart									projektstut->
<b>Gruppdynamiska processer</b>										
Analys av gruppens befintliga utvecklingsstadium										
Eventuell åtgärd för gruppens vidareutveckling										
Uppföljning av gruppens utveckling										
Medarbetsamtal										
Uppföljning 1 av medarbetsamtal										
Uppföljning 2 av medarbetsamtal										
<b>Grupp och personlig medvetenhet/utveckling</b>										
Tillfälle 1 - föreläsning grupp/utveckling										
Tillfälle 2 - föreläsning personlig utveckling										
Tillfälle 3 - workshop självskattning										
Tillfälle 4 - uppföljning av workshop										
<b>Kommunikation</b>										
Analys av befintlig kommunikation										
Tillfälle 5 - workshop självskattning och uppföljning										
<b>Ledarskap</b>										
Analys av ledarskapets befintliga utvecklingsstadium										
Eventuell åtgärd för ledarskapets vidareutveckling										
Uppföljning av ledarskapet i relation till gruppens utveckling										
Tillfälle 6 - föreläsning ledarskap										
<b>Projektleddning och metoder</b>										
Analys av befintlig arbetsprocess										
Eventuell åtgärd för effektivisera arbetsprocessen										
Uppföljning av effektiviseringsarbetet										
<b>Projektleddningsverktyg för mjukvaruutveckling</b>										
Analys av befintligt verktyg										
Presentation av resultat										
<b>Arbetsmetoder för mjukvaruutveckling</b>										
Analys av befintlig arbetsmetod										
Presentation av resultat										
<b>Övrigt</b>										
Slutreflektion av kandidatarbete										
Resurs till företaget inom produktion										
<b>Aktivitetstid</b>										

## ***Bilaga 2 Material från medarbetarsamtal Underlag utvecklingssamtal***

### **Verksamhetsmål**

Hur uppfattar du Black Drop Studios mål?

Har producenten på ett tydligt sätt förmedlat och följt upp de gemensamt framtagna målen?

Finns det någonting producenten kan göra för att underlätta för dig att nå dina mål?

### **Arbetsuppgifter**

Vad tycker du om Black Drop Studios arbetsmiljö?

Hur uppfattar du din egen arbetsbelastning samt generellt för Black Drop Studios?

Är du nöjd med kvalitén på det arbete du utför?

Vilka av dina arbetsuppgifter intresserar dig mest?

Finns det några arbetsuppgifter som du tycker att du löst på ett sätt som du är extra nöjd med?

Finns det arbetsuppgifter som du upplever att du genomför mindre bra/engagerat?

Upplever du att du har det utrymme du önskar för egna initiativ och idéer?

Hur motsvarar arbetsinnehållet dina förväntningar på ett stimulerande och roligt arbete?

Hur vill du, om möjligt, förändra, förbättra eller utveckla dina arbetsuppgifter?

Hur har du utvecklats under sen den senaste produktionen?

Vilka är dina ambitioner inför den kommande produktionen?

### **Relationer**

Hur tycker du att samarbetet inom arbetsgruppen/företaget på Black Drop Studios fungerar?

Hur tycker du samarbetet fungerar med inblandade parter utanför Black Drop Studios?

Trivs du med din arbetssituation?

Hur tror du att du uppfattas av dina medarbetare? Hur uppfattar du dina medarbetare ?

Finns det något i förhållandet till dina medarbetare som du skulle vilja ändra på?

Finns det något som vi på Black Drop Studios skulle kunna bli bättre på vad gäller samarbete?

### **Ledarskap/Medarbetarskap**

Hur tycker du att ditt och producentens samarbete fungerar? Vad är bra, vad är mindre bra?

Hur tycker du att producenten utför sitt ledarskap? Vad är bra, vad är mindre bra?

Vilka krav och förväntningar har du på producentens ledarskap?

Hur tycker du producenten sköter sina åtaganden? Vad kan bli bättre?

Ger producenten det stöd som du behöver för att kunna utföra dina arbetsuppgifter på ett effektivt och produktivt sätt? Vad kan bli bättre?

Får du tillräcklig återkoppling/feedback på dina arbetsinsatser?

Hur är din förmåga till att ge och ta kritik samt motivera dina medarbetare?

Hur fungerar balansen mellan arbete och privatliv för dig?

### **Framtid**

Hur ser du på din framtid inom Black Drop Studios?

Vad tror du krävs för att vi ska nå våra mål?

Har vi de förutsättningar som krävs för att nå våra mål?

## **Utvärderingsenkät Utvecklingssamtal**

Syftet med denna enkät är att värdera om utvecklingssamtalen genomförts på ett produktivt sätt och fortfarande kan ses som en tillgång inom verksamheten.

- När genomfördes samtalet?
- Hur lång tid innan bokade vi tid för samtalet?
- Förväntades du att förbereda dig? hur?
- Hur lång tid avsattes för samtalet?
- Genomfördes samtalet enskilt, utan avbrott?
- Var du förberedd innan samtalet?
- Var ansvarig förberedd innan samtalet?
- Hur mycket utrymme fick du för dina frågor och synpunkter?
- Vilka frågor tycker du är viktiga att ta upp under ett utvecklingssamtal?
- Anser du att tiden som avsattes för samtalet var tillräcklig?
- Avslutade ni samtalet med att upprätta en gemensam, skriftlig Individuell Utvecklingsplan?
- Kom ni överens om när uppföljning av samtalet ska ske?



## ***Individuell utvecklingsplan***

Upprättad vid utvecklingssamtal den:

Avser perioden:

Medarbetare/befattning:

Ansvarig/befattning:

---

Följande överenskommelser har tagits fram angående verksamhetens mål, arbetsuppgifter, relationer, ledarskap, medarbetarskap och utveckling framöver;

Tid för uppföljningssamtal den:

---

Ansvarig:

Medarbetare:

### **Bilaga 3 Resultat av enkät angående internkommunikation**

#### **Enkät för analys av internkommunikation**

##### *Påståenden om internkommunikationen på en generell nivå*

Jag har god kunskap om mina kollegors aktuella arbetsuppgifter.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 1 2	
På grund av bristfällig information uppstår det missförstånd på min arbetsplats.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		3 1	
Jag blir informerad om de beslut som påverkar mitt arbete.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		3 1	
Jag är bra på att kommunicera med mina kollegor.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		3 1	
På min arbetsplats fungerar den interna kommunikationen bra.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		4	
Jag vet var jag ska söka den information jag behöver för mitt arbete.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		2 2	
På min arbetsplats sprids viktig information informellt.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 1 2	
Jag har tillgång till den information jag behöver för att sköta mitt dagliga arbete.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		4	
En alltför stor del av min arbetstid går åt till att ta del av information som är irrelevant för mitt arbete.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 3	
Jag har tillgång till den information jag behöver om organisationen/företaget.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		2 1 1	

##### *Påståenden om interna möten*

De interna mötena ger mig viktig information.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		3 1	
Det är för många interna möten.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 1 1 1	
De interna mötena är ett bra sätt för mig att kommunicera med mina kollegor.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		3 1	
Den tid jag ägnar åt interna möten skulle jag kunna använda bättre.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 2 1	

*Påståenden om öga-mot-öga kommunikation*

Jag diskuterar gärna arbetet öga-mot-öga med mina kollegor.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		4	
Genom spontana samtal öga-mot-öga med mina kollegor får jag information som är relevant för mitt arbete.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		4	
Utan att genomföra öga-mot-öga samtal med mina kollegor kan jag inte utföra mitt arbete.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 2 1	
På fikarasterna diskuterar jag arbete med mina kollegor.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		4	
Jag tycker att samtal öga-mot-öga är ett bra sätt att kommunicera med mina kollegor.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		3 1	

*Påståenden om projektledningsverktyget Redmine*

Det finns för mycket information på Redmine så de blir svårt att hantera.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 1 2	
Jag läser alltid all den information på Redmine som rör mitt dagliga arbete.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		2 2	
Det är effektivt att kommunicera genom Redmine och det finns inget utrymme för feltolkningar.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		3 1	
Jag har lätt för att tillgodogöra mig informationen som finns på Redmine.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		4	
Det är lätt att förstå innehållet i User Stories i Redmine från mina kollegor.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		2 1 1	
Hanteringen av Redmine tar för stor del av min faktiska arbetstid.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 2 1	
Jag har lätt för att uttrycka mig när jag skriver information till mina kollegor via Redmine.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		1 1 1 1	
Jag tycker att Redmine är ett bra verktyg för att kommunicera med mina kollegor i produktionen.	<b>Instämmer helt</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Instämmer inte alls</b>
		3 1	

## **Bilaga 4 Föreläsning Grupputveckling sammanfattning**

### **Intro**

Presentation av ämne och tids disposition;

Föreläsningen handlar om grupputveckling, jag kommer att gå igenom olika modeller för grupputveckling och prata kring sambandet individ och grupp. Beräknad tid ca 40 minuter.

### **Grupp & Team samt dess uppbyggnad**

En mer ingående förklaring av begreppen grupp och team, vad som skiljer dessa åt och vad man kan förvänta sig av de olika konstellationerna. Jag diskuterar kring olika konstellationer av grupper och sambandet mellan dessa, med utgångspunkt från primärgrupper och sekundärgrupper.

### **Gruppdynamik**

Jag förklarar valnötsmodellen, för att lyfta fram den process som sker inom en grupp samt beskriver hårda och mjuka värden. Pratar om hur storleken på en grupp påverkar dess dynamik och sambandet med effektivitet och produktivitet.

### **Effektivitet**

Lyfter fram faktorerna för en effektiv grupp samt hur dessa kan sättas i relation till gruppens deltagare. Förklarar ett övergripande arbetsflöde för att lyfta fram vad som skapar effektivitet inom en arbetsgrupp.

### **Kommunikation**

Pratar om grundförutsättningarna för en god kommunikation och sambandet till självbilden. Samt kommunikation ur ett sändare och mottagare perspektiv. Förklarar modellen feedbacktrappan samt lyfter fram hur man ger och tar emot feedback på ett produktivt sätt.

### **Teoretiska utgångspunkter**

Förklarar bakgrund och arbete av Will Shutz och Susan A Wheelan. Hur man ser på gruppens utveckling genom modellen för Fundamental Interpersonal Relations Orientation av Will Schutz och modellen för An Integrative Model of Group Development av Susan A. Wheelan.

### **Drivkrafter**

En summering av de viktigaste drivkrafter som påverkar en gruppens utveckling.

## **Bilaga 5 Föreläsning Ledarskap sammanfattning**

### **Ledarskap**

Presentation av ämne och tids disposition;

Föreläsningen kommer att handla om ledarskap, jag kommer först att beskriva hur ledarskapet har utvecklats genom tiden, sedan kommer jag att gå igenom 3 olika modeller för ledarskapsutövande, samt avsluta med några ledord kring vad som kan beskrivas som "ett gott" ledarskap. Beräknade tid ca 40 minuter.

### **Ledarskapets utveckling genom tiden**

Här beskriver jag vad som är utmärkande för det svenska ledarskapet samt synen på ledarskap fram till 40talet, 60talet, 80talet och slutligen nutid/framtid. Jag förklarar även begreppen transaktionellt och transformellt ledarskap. Detta ska fungera som en bakgrund till ledarskap och en inledning på nästa slide som handlar om transformellt ledarskap.

### **Utvecklande Ledarskap, Ledarstil modell**

Här går jag igenom den svenska modellen av transformellt ledarskap, som heter utvecklande ledarskap. Detta är en modell som utvecklats av försvarsmakten, och den fokuserar på att ledaren ska inspirera och att skapa en drivkraft hos de anställda som gör att de fungerar mer som ett högpresterande team. Modellen handlar mycket om egenskaper hos ledaren som ska ses som utvecklande och utgår från 3 ledarstilar, låt gå ledarskap, konventionellt ledarskap och utvecklande ledarskap.

### **Utvecklande Ledarskap – Interaktionistisk modell**

Detta är en vidareutveckling av förra sliden kring utvecklande ledarskap, här beskriver jag mer ingående de kompetenser som ledaren bör besitta för att ses som utvecklande. Samt sätter det utvecklande ledarskapet i en större kontext.

### **Situationsanpassat Ledarskap – Analys Diagnos Resultat**

Här går jag igenom modellen för situationsanpassat ledarskap (SL2), modellen är framtagen av Dr Paul Hersey och Ken Blanchard på 1960-talet. Modellen handlar om att ledaren gör en analys av gruppens eller individens beteende och kompetens, sedan anpassar ledaren sitt ledarskap efter den nivå gruppen eller individen befinner sig på. Detta görs för att gruppen eller individen ska börja arbeta mer självgående. Jag går även igenom relationen mellan kvalitet och arbetsinsats kontra ledarstil.

### **MHA Modellen – Makt Handledning Ansvar**

Denna modell är utvecklad av försvarsmakten och bygger på Will Schutz FIRO teori, modellen är anpassad efter var gruppen befinner sig inom de olika stadierna i FIRO teorins utvecklingscykel. Jag går igenom de olika ledarbeteende som är knutna till de olika faserna i utvecklingscykel.

### **Ledarskap avslutning**

Jag försöker få deltagarna att reflektera över vilka egenskaper som utmärker en bra ledare samt vilka egenskaper som utmärker en bra medarbetare. Samt lyfter fram vikten av ett gemensamt ansvar och ett delat ledarskap.