HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Teamwork inom korta projekt

En kvalitativ studie om hur projektledare arbetar för att främja teamwork i kortvariga projekt.

Amanda Karlsson, Adam Rinneby

Enheten för företagsekonomi
Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management
Examensarbete i företagsekonomi, 30 hp, VT 2024
Handledare: Thomas Biedenbach

[Denna sida lämnas avsiktligt tom]

SAMMANFATTNING

Projektdrivna verksamheter är vanligt förekommande inom flera branscher, där projektledaren har en avgörande roll för att se till att projektet levererar ett lyckat resultat. För att projektgruppen ska kunna prestera, krävs det ett fungerande teamwork, där alla medlemmar aktivt bidrar med sina kompetenser för att nå ett gemensamt mål. Flertalet studier existerar som förklarar hur projektledare aktivt ska arbeta för att uppnå ett lyckat projekt, samt förslag på strategier som kan användas för att uppnå ett fungerande team. Dessa strategier antar dock att tidsspannet för projektet tillåter att man hinner med alla steg som presenteras i metoden, samt att projektet genomförs under en längre period. Andelen korta projekt under sex månader blir allt vanligare, och förhållandena för projektledaren att skapa ett fungerande team, förändras drastiskt när tiden är pressad.

Författarna till studien har därför identifierat ett forksninggap kring hur projektledare främjar teamwork inom projekt kortare än sex månader. Författarna ämnar att bidra med en studie som fyller detta forskningsgap, och som förklarar vilka faktorer som påverkar en projektgrupp och vilka utmaningar som måste hanteras av projektledaren inom korta projekt. Forskningsfrågan som används lyder som följande:

"Hur arbetar projektledare för att främja teamwork i kortvariga projekt?"

Studien syftar till att undersöka hur projektledare rent praktiskt kan arbeta för att främja teamwork inom projekt kortare än sex månader. Genom att undersöka hur projektledare arbetar inom korta projekt, samt vilka tekniker och knep som de använder för att forma ett team, kommer en modell presenteras som visar vilka faktorer som påverkar teamwork samt vilka utmaningar som måste hanteras. Studien kommer utöver det definiera teamwork och ge förslag på strategier som projektledaren kan använda för att uppnå teamwork i ett projekt där tiden är pressad. Studien kommer därför bidra med ökad förståelse för framtida projektledare som vill skapa teamwork inom kortare projekt, samtidigt som den blir en teoretisk grund till framtida studier inom ämnesområdet.

Studien använder en induktiv metod där existerande data och teorier analyseras och återkopplas i studiens resultat och analys, där målet är att bredda och komplettera den redan existerande teorin med nya studiens resultat. Empirin samlades in genom semi-strukturerade intervjuer med nio projektledare som arbetar eller har erfarenhet av att ha arbetat inom korta projekt. Därefter transkriberades och analyserades den insamlade datan genom en tematisk analys.

Avslutningsvis har studien utifrån den insamlade empirin presenterat en modell som förklarar hur projektledare i praktiken främjar teamwork inom korta projekt. Arbetet påverkas av *projektledarens erfarenheter* samt *karaktärsdrag*, samt faktorerna *ledarskap, tillit, relationsbyggande, organisationskultur, tydlighet och struktur, samt kommunikation* som visar sig avgörande för att kunna skapa teamwork inom korta projekt. Studien har även identifierat vilka utmaningar och hinder som påverkar arbetet och som måste hanteras av projektledaren. Dessa utmaningar är *resursbegränsningar, att bygga relationer, brist på kommunikation* samt *brist på ledarskap.* Utifrån svaren från respondenterna har studien även presenterat förslag på strategier som kan användas för att hantera dessa faktorer.

[Denna sida lämnas avsiktligt tom]

Förord

Vi uttrycker vår tacksamhet till Thomas Biedenbach, vår handledare vid Umeå universitet, för hans stöd, aktiva engagemang och värdefulla vägledning under hela examensarbetet. Dina synpunkter har varit mycket uppskattade, och vi tackar dig vänligen för dina ansträngningar och din tid att stödja oss i detta arbete.

Dessutom riktar vi vår uppskattning till alla respondenter som generöst ägnade sin tid och energi åt att bidra till denna studie. Vi uppskattar verkligen att ni lät oss få ta del av era tankar och upplevelser vilket har haft stor inverkan på denna studie.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till våra medstudenter som även de väglett oss på vägen med kloka insikter och tankar om studiens förbättringspotential. Utöver det uttrycker vi även tacksamhet för varandra och det fina samarbetet under denna process.

Maj 13, 2024

Handelshögskolan - Umeå Universitet

Amanda Karlsson *Adam Rinneby*

[Denna sida lämnas avsiktligt tom]

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION 1

1.1 PROBLEMBAKGRUND 1
1.1.1 PROJEKT 1
1.1.2 TEAMWORK 3
1.1.3 PROJEKTLEDNING 4
1.2 FORSKNINGSGAP 5
1.3 SYFTE 6
1.4 PROBLEMFORMULERING 7
1.5 BIDRAG 7
1.6 AVGRÄNSNINGAR 8

2. VETENSKAPLIG METOD 9

2.1 VAL AV ÄMNE OCH FÖRFÖRSTÅELSE 9
2.2 FORSKNINGSPARADIGM 9
2.2.1 Ontologi - Verklighetssyn 11
2.2.2 Epistemologi - Kunskapssyn 12
2.2.3 Axiologi - Betydelsen av värderingar 12
2.3 FORSKNINGSANSATS 13
2.4 FORSKNINGSDESIGN 14
2.5 LITTERATURSÖKNING 16
2.6 KÄLLKRITIK 17

3. TEORETISK REFERENSRAM 19

3.1 PROJEKT 19
3.2 TEAMWORK & GRUPPDYNAMIK 20
3.3 LEDARSKAP & PROJEKTLEDNING 24
3.3.1 Agil projektledning 26
3.3.2 Planstyrd projektledning 27
3.4 ORGANISATIONSKULTUR 28
3.5 VAL AV TEAMMEDLEMMAR 30
3.6 OLIKHETER OCH DESS PÅVERKAN PÅ SAMARBETE 30
3.7 KONFLIKTER OCH KONFLIKTHANTERING 31
3.8 LYCKADE OCH MISSLYCKADE PROJEKT 33
3.9 SAMMANFATTNING TEORETISK REFERENSRAM 35
3.9.1 Skapandet av teamwork 36
3.9.2 Olikheter och konflikters påverkan på teamwork inom korta projekt 37
3.9.3 Projektledning som drivkraft för lyckade eller misslyckade projekt 38

4. PRAKTISK METOD 40

4.1 VAL AV METOD FÖR DATAINSAMLING 40
4.1.1 Fokusgrupper 40
4.1.2 Observationer 41
4.1.3 Kvalitativa intervjuer 41
4.2 URVAL 43
4.2.1 Urvalsstorlek 44
4.3 FÖRBEREDELSER FÖR INTERVJU OCH INTERVJUGUIDE 45
4.4 UTFÖRANDE AV INTERVJUER 47
4.5 FÖRBEREDELSE FÖR DATAANALYS GENOM TRANSKRIBERING 49
4.6 DATAANALYS 49
4.6.1 Metoder för dataanalys 49
4.6.2 Process för dataanalys 51
4.7 ETISKA ÖVERVÄGANDEN 53

5. RESULTAT 55

5.1 RESPONDENTERNA 55
5.2 PROJEKTLEDAREN OCH DESS LEDARSKAP 55
5.2.1 Projektledaren 55
5.2.2 Ledarskap 56
5.2.3 Misslyckade och lyckade projekt 58

5.2.4 Lärdomar och rekommendationer *59*
5.3 TEAMWORK 60
5.3.1 Ledarskap och engagemang *61*
5.3.2 Kommunikation och relationer *62*
5.3.3 Uppdrag och struktur *64*
5.3.4 Tillit och samarbete *65*
5.3.5 Organisationskultur och förändringsledning *66*
5.4 UTMANINGAR MED KORTA PROJEKT 67
5.4.1 Brist på kommunikation *67*
5.4.2 Relationsbyggande *68*
5.4.3 Projektledning *70*
5.4.4 Resursbegränsningar *70*

6. ANALYS OCH DISKUSSION 72

6.1 PROJEKTLEDAREN 72
6.1.1 Karaktärsdrag *72*
6.1.2 Ledarskap *73*
6.1.3 Lärdomar och insikter *74*
6.2 UTMANINGAR MED TEAMWORK INOM KORTA PROJEKT 75
6.2.1 Resursbegränsningar *75*
6.2.2 Brist på kommunikation *75*
6.2.3 Relationsbyggande *76*
6.2.4 Projektledning *77*
6.3 FRÄMJANDE AV TEAMWORK INOM KORTA PROJEKT 78
6.3.1 Ledarskap och engagemang *78*
6.3.2 Klar kommunikation och skapandet av relationer *80*
6.3.3 Tydligt uppdrag och struktur *81*
6.3.4 Skapandet av tillit *82*
6.3.5 Arbete med organisationskultur *83*
6.4 SAMMANFATTNING AV ANALYS OCH VIKTIGA RESULTAT 83

7. SLUTSATS 84

7.1 GENERELLA SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER 84
7.2 STUDIENS BIDRAG 85
7.2.1 Teoretiskt bidrag *85*
7.2.2 Praktisk bidrag och rekommendationer *87*
7.2.3 Samhälleliga implikationer *88*
7.2.4 Begränsningar och framtida forskning *89*

8. SANNINGSKRITERIER 90

8.1 TROVÄRDIGHET 90
8.2 ÄKTHET 92

REFERENSER 94

APPENDIX 108

APPENDIX 1. 15 LEDARSKAPSKOMPETENSER 108

APPENDIX 2. UTSKICK TILL POTENTIELLA INTERVJUDELTAGARE 109

APPENDIX 3. INTERVJUGUIDE 110

APPENDIX 4. UTSKICK TILL RESPONDENTER INFÖR INTERVJUERNA 112

APPENDIX 5. SAMTYCKESBLANKETT 113

APPENDIX 6. KODNING FÖR TEMATISK ANALYS 115

APPENDIX 7 TEMATISK KARTA 116

APPENDIX 8. TABELL FÖR TEMATISK ANALYS 116

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Grupputvecklingsfaser (Wheelan, 2013 refererad i Gren et al., 2017, s. 106) 21
Figur 2: High performing triangle (Bull, 2010, s. 30) 23
Figur 3: Agil projektledningsmodell (Keller et at., 2017, s. 5) 27
Figur 4: Project management institutets projektmodell (Keller et at., 2017, s. 5) 27
Figur 5: Sammanfattande modell teoretisk referensram 36
Figur 6: Modell för främjande av teamwork inom korta projekt 83

TABELLFÖRTECKNING

Tabell 1: Sökord som använts vid litteraturundersökning 17
Tabell 2: Urvalskriterium översikt 44
Tabell 3: Översikt över de genomförda intervjuerna 48

1. INTRODUKTION

Första avsnittet i denna undersökning introducerar problembakgrunden som studien baseras på från ett praktiskt respektive teoretiskt perspektiv. Därefter diskuteras relevansen av det valda ämnet utifrån det identifierade forskningsgapet, som sedan motiverar syftet med studien. Avsnittet avslutas med en diskussion kring hur studien bidrar utifrån ett samhälleligt, praktiskt samt teoretiskt perspektiv. Avslutningsvis presenteras de avgränsningar studien förhåller sig till.

1.1 Problembakgrund

Projektledning är inget nytt begrepp utan är något som funnits så länge människan existerat (Dvir & Lechler, 2004, s. 1), dock har människans kunskap kring projektledning utvecklats och förändrats över tid (Seymour & Hussein, 2014, s. 233). Seymour och Hussein (2014, s. 233) definierar projektledning som *"Projektledning handlar i grund och botten om att skapa en miljö där människor kan arbeta tillsammans för att uppnå ett gemensamt mål, i syfte att leverera framgångsrika projekt i tid och inom budget".* Shenhar & Dvir (2007, s. 94) definierar projektledning som *"De ledningsaktiviteter som krävs för att leda ett projekt till ett framgångsrikt slut".* Trots att begreppet är välkänt, finns det flera områden kring projektledning som ännu inte är utforskade. Projekt i sin tur definieras som en följd av väldefinierade uppgifter, åtgärder och leveranser som samordnas för att effektivt nå ett specifikt mål (PMI, u.å.). Dessa aktiviteter är temporära insatser, ämnade att skapa värde genom att utveckla unika produkter, tjänster eller förbättrade processer (PMI, u.å.). Payne och Turner (1999, s. 56) uttrycker vikten av att hantera korta och långa projekt på olika sätt med tanke på att de innefattar stora skillnader. Korta projekt till skillnad från långa definieras som projekt som tar mindre än sex månader att genomföra (Rowe, 2020, s. 8). Projektarbetet handlar mycket om att arbeta i team. Arbete i team och skapande av samarbete är utmanande och något som diskuterats regelbundet och resulterat i flera strategier. Gruppdynamik innebär att de personer som ingår i ett projekt ska kunna samarbeta och kommunicera (Martins, 2022). Begreppet gruppdynamik innefattar alltså de interaktioner, förhållningssätt samt beteenden mellan människor som arbetar tillsammans (Martins, 2022), och enligt Smith (2001, s. 38) följer gruppdynamiken inte alltid samma utveckling, utan är unik för varje grupp.

1.1.1 Projekt

Organisationer har tacklat svårigheter kring allt från internationella stora kostsamma projekt med människor från hela världen, till problem som uppstår vid hybrida projekt drivna på distans. Trots detta finns det fördelar med att arbeta med projekt och fler företag anammar den projektbaserade organisationsstrukturen (Söderlund, 2017, s. 3). Projekt är ett sätt för företag och organisationer att arbeta med problemlösning (Shenhar & Dvir, 2007, s 96). Som grund till projektet ligger ett problem, därefter formas en projektgrupp som under en bestämd tid får arbeta för att komma fram till en lösning (Svenska Projektakademien, 2024). Att använda projekt inom sitt arbete är ett sätt att göra det komplexa hanterbart och på så sätt skapa tydlighet. Dessutom skapar det en plattform för kunder och olika delar av företaget att samarbeta på, och på så sätt skapa affärs- och utvecklingsmöjligheter (Svenska Projektakademien, 2024).

Projektarbete möjliggör mer dynamiska organisationer som lättare hanterar förändring, samt möjliggör arbete över funktionella eller disciplinära gränser (Söderlund, 2017, s. 3). Samtidigt har projektarbete präglats av ett förenklat synsätt där ledare inte förstått eller nått sin fulla potential av att arbeta med projekt, därav har synen på projekt övergått till att fokusera på en iterativ process där arbetet sker agilt (Keller et al, 2017, s. 5). Denna förändring innebär att projektarbete gått från att följa en tydlig modell från start till slut, till att iterativt återkomma till delar av processen under projektets gång. Den agila projektledningen präglas av vikten att prioritera interaktioner och individer istället för verktyg och processer, samt anpassning efter förändring (Keller et al, 2017, s. 5).

Tidigare har projekt setts som stora, kostsamma och tidskrävande. Ett exempel är Apollo-programmet som gick ut på att mellan 1962-1972 åka till månen och säkert återvända till jorden (NASA, 2024). Majoriteten av alla projekt är korta, trots det är kunskapen begränsad inom hanteringen av korta projekt (Payne & Turner, 1999, s. 56). Rowe (2020, s. 23) beskriver att det finns begränsad kunskap inom små projekt, vilket i många fall liknar kortvariga projekt eftersom små projekt ofta har en kort tidsram. Långa projekt har ofta fler deltagare, en starkare budget och tillgång till mer resurser. Hur projekt hanteras, planeras, organiseras och kontrolleras bör dessutom ske på olika sätt (Shenar & Dvir, 2007, s. 93) vilket kan antas försvåra att projektet kan färdigställas inom den snäva tidsramen. Planering riskeras att prioriteras ner i korta projekt då korta projekt kan antas vara samma sak som lätta projekt, vilket i realiteten inte stämmer. I själva verket riskeras kritiska bitar av projektet att prioriteras ned på grund av bristen på planering (Rowe, 2020, s. 17). Bristen på planering får som följd att projektet inte levererar som tänkt och att rätt mängd resurser inte allokeras. Dessutom tenderar företag att allokera personal utan erfarenhet av projektledning att ta del av kortare projekt (Rowe, 2020, s. 17).

Ytterligare en aspekt av korta projekt som kan bidra till problem för projektledaren är den korta perioden, samt bristen på normer för hur konflikter ska hanteras i projektgruppen. Det är viktigt för projektledaren att arbeta med konflikthantering för att inte riskera att projektet misslyckas (Rispens et al., 2021, s. 220). Projektledaren har inte tillräckligt med tid eller resurser för att hantera oförutsägbara händelser, vilket kan leda till konflikter eller att projektet stannar av. Enligt en studie av Rispens et al. (2021, s. 220) leder en asymmetri mellan pådrivande och problemlösande konflikthanteringsstilar till uppgifts- och relationskonflikter som i sin tur leder till negativa effekter på gruppens prestationer. En studie av Payne och Turner (1999, s. 56) visar att respondenter presenterade större framgång om hanteringen av projekt skräddarsys efter typ av projekt, samt att resultatet visade ett sämre utfall om samma metoder användes för alla typer av projekt. Rowe (2020, s. 23) beskriver att det är ett misstag att anta att samma verktyg kan användas för långa som korta projekt. Det kan vara svårt att få korta projekt att passa in i processer och verktyg anpassade efter långa projekt då de olika projekten har olika förutsättningar och karaktärsdrag (Rowe, 2020, s. 23). I och med den bristande kunskapen kring hanteringen av kortvariga projekt stärks syftet med att utföra denna studie.

Oavsett storlek och längd på projekten, finns en standardisering av tekniker inom projektledning på grund av att specifika organisationer tillhandahåller riktlinjer och modeller för att hantera projekt. International project management association (IPMA) är ett exempel på en organisation som främjar kompetens i samhället. IPMA spelar en avgörande roll i standardiseringen av projektledning genom sin omfattande publikationsdatabas samt spridning av enhetliga metoder och praxis för att lyckas med

projektledning (IPMA, 2024). Organisationen fungerar som en central kunskapsresurs för studenter, yrkesverksamma och forskare, vilket främjar ett globalt standardiserat sätt att arbeta med projektledning (IPMA, 2024). Detta riskerar att bidra till standardiserade metoder utan att ta hänsyn till typ av projekt om inte organisationer likt IPMA anpassar sina tekniker utifrån de variabler som gäller för varje specifikt projekt de hanterar.

1.1.2 Teamwork

Teamwork kan definieras som processen där teammedlemmar samarbetar för att uppnå specifika mål (Driskell et al., 2018, s. 334). Samarbete inom grupper är inte något som sker direkt. Henry Ford (refererad i Bull, 2010, s. 39) beskriver "*Att komma samman är en början". Att hålla ihop är ett framsteg. Att arbeta tillsammans är en framgång*". Fungerande team genererar mer resurser och möjliggör en kombination av kompetenser som utklassar individuella personer när det kommer till att klara svåra uppgifter (Hackman, 1998, s. 24). När teammedlemmar sätts samman från olika delar av en organisation möjliggörs teamets förmåga att överskrida hinder och nå gemensamma mål. Uppnår en grupp en synergieffekt, menar Hackman (1998, s. 24) att gruppen kan åstadkomma så mycket mer än någon av deltagarna kunnat åstadkomma på egen hand.

Bull (2010, s. 23) beskriver att flera ledare antar att skapande av teamwork är detsamma som att slumpmässigt sätta ihop individer i grupper och ge dem en uppgift. Bull (2010, s. 23) beskriver att det snarare handlar om en grupp som existerar i samhörighet. En annan felaktighet inom teamwork handlar om att gruppen kan arbeta väl tillsammans och bli ett team direkt från start (Bull, 2010, s. 23) vilket inte stämmer. Teamwork är något som tar tid att skapa och något som utvecklas över tid (Bull, 2010, s. 23), vilket försvårar teamwork inom just kortvariga projekt där tidsbristen begränsar utvecklingen av gruppen. Gardner et al. (2017, s. 252) beskriver hur gemensamma mål är avgörande för att skapa ett fungerande teamwork. Team som tillsammans tar fram mål både på individnivå samt gruppnivå, visar sig prestera bättre (Gardner et al., 2017, s. 252). Tid, energi och uppmuntran krävs för att skapa ett välfungerande team och det är viktigt att alla gruppmedlemmar förstår hur andra i gruppen arbetar och tänker, hur de kan stötta varandra samt hur alla gruppmedlemmar bidrar till projektets eftersträvade mål (Bull, 2010, s. 25). Bra samarbete kräver åtaganden och förtroende bland gruppmedlemmarna, det räcker inte med att dela arbetsuppgifter för att kalla det för teamwork (Bull, 2010, s. 25). Teamwork skapas enligt Bull (2010, s. 39) när ledare av organisationer skapar en miljö som präglas av förtroende och som uppmuntrar positiva konflikter. Även Khawam et al. (2017, s. 268) understryker att arbetsgivarna har uppfattningen att de kan utveckla teamwork hos sina medarbetare genom utbildning och mentorskap.

En studie av Hayhurst (2012, s. 267) beskriver att ledare bör lyssna på teammedlemmar, vara lojala och åsidosätta tid för teambuildingövningar för att åstadkomma en stark teamkänsla. Hur detta påverkas av kort tidsram för projektet, är dock outforskat. Ledaren har dock inte fullt ansvar i skapandet av teamwork då skapandet av team kräver att gruppmedlemmarna kliver ur sin bekvämlighet och själva dela med sig av personlig information och lär känna varandra (Bull, 2010, s. 40). Det är viktigare att gruppmedlemmarna vill vara med i teamet och bidra till dess framgång snarare än att förlita sig på en grupp stjärnindivider med rätt kunskap och erfarenhet som inte är lika motiverade (Bull, 2010, s. 41). Om medlemmar inte vill vara en del av gruppen, kommer de inte lyckas bli ett team (Bull, 2010, s. 40). Detta tyder på att gruppdynamik och relationerna mellan gruppmedlemmarna är viktigare faktorer än individers förmågor att

ta hänsyn till, vid bildandet av team, vilket är anledningen till att denna studie inkluderat faktorer som gruppdynamik och kultur i undersökningen. I en artikel av Hayhurst (2012, s. 265) beskrivs det att ett drömteam stöttar varandra och håller varandra om ryggen. Det styrker antagandet om att kunskap och kompetenser inte är avgörande för huruvida ett team lyckas eller inte och att det är gynnsamt att noga överväga vilka individer som ska inkluderas i ett team (Acton et al., 2020, s. 762). Detta visar på den komplexitet som innebär att arbeta med team och skapa fungerande teamwork. Högpresterande team är svåra att åstadkomma och enligt Hackman (1998, s. 25) misslyckas de flesta av team att uppnå sin fulla potential. När team inte lyckas prestera enligt dess fulla potential får det följder som bland annat sämre konkurrenskraft, lågt engagemang, sämre innovation, sämre produktivitet samt lägre kvalitet (O'Neill & Salas, 2018, s. 325).

1.1.3 Projektledning

Studier har visat att projektledarens kompetens är en viktig del i framgångsrika projekt (Khang & Moe, 2008; Li et al., 2020; Bashir et al., 2021). Kompetenserna, som visade sig vara av störst betydelse, är uppdelade i fem faser under projektets gång eftersom de olika faserna kräver kunskap och kompetenser på olika sätt. I planeringsfasen visar resultatet av Bashir et al. (2021, s. 8) att initiativtagande, ledarskap och kommunikation är kompetenser av stor betydelse. I planeringsfasen och utförandefasen i projekt lyfter Bashir et al. (2021, s. 8) förmågan att planera kostnader och strategier samt ledarskap, koordination och hantering av resurser. Projektledaren har stort ansvar för projekt och dess resultat, vilket gör projektledares kompetenser viktigt att undersöka.

Samtidigt har synen på ledarskap förändrats. Sedan 2000-talet har ett flertal nya ledarskapsstilar föreslagits som ett motstånd till de dominanta ledarskapsstilarna där fokus ligger på att fånga viktiga beståndsdelar som forskare tidigare inte lyckats med (Anderson & Sun, 2017, s. 76). Ledarskap är komplext vilket har bidragit till överlappningar mellan de olika ledarskapsstilarna. Idag delas inte ledare in i olika kategorier baserat på distinkta ledarskapsstilar, istället ses ledarskap som ett spektrum där samma ledare anpassar sitt ledarskap utifrån kontext (Anderson & Sun, 2017, s. 86). Det är väldigt viktigt att ledare besitter förmågan att flexibelt anpassa sitt ledarskap efter vad situationen kräver. För ledare som inte klarar av detta, finns en stor risk att projekt misslyckas. Loufrani-Fedidia och Missonier (2015, s. 1224) beskriver att projektledare inte längre kan ses som hjältar, där de ensamma står som ansvariga för resultatet av projektet, utan att framgångsrika projekt innebär ömsesidigt ansvar mellan projektledaren, projektgruppen och organisationen. Det innebär att mer vikt bör läggas på empowerment och fördelning av ansvar inom projektgruppen. Projektledare som arbetar med kortvariga projekt har en kortare tidsram att förhålla sig till vilket betyder att det finns mindre utrymme för fel och misstag (Rowe, 2020, s. 23). Li et al. (2020, s. 193) menar att förmågan att hantera oförutsägbara händelser är viktigt för en projektledare inom projekt överlag. Det är viktigt att en projektledare kan optimera processer och prioritera uppgifter för att klara av att leda projekt (Li et al., 2020, s. 193). Att hantera oförutsägbara händelser är något som ibland inte finns med i planeringen av projektet, vilket betyder att resurser inte räcker till för att hantera dessa. Detta leder i sin tur till att det ställs högre krav på projektledaren att vara mer uppmärksam på eventuella risker som kan påverka projektets resultat och förmåga att bli klar i tid. Rowe (2020, s. 21) beskriver att en väl genomförd planering av projekt kan hjälpa projektledare att förutse problem och tillhandahålla ett sätt för proaktiv hantering vilket hjälper projektledare inom kortvariga projekt att hålla sig inom tidsramen.

En utmaning med hanteringen av kortvariga projekt är tidsbristen, vilket kan uppmuntra projektledare att ta genvägar för att hinna klart i tid. Ward och Chapman (2003, s. 99) menar att en av de vanligaste orsakerna till osäkerhet inom projekt är tid. Det inkluderar både tidsspann för hela projektet, och osäkerhet kring hur lång tid som ska lägga på specifika aktiviteter (Ward & Chapman, 2003, s. 99). I och med detta finns en stor risk att kvaliteten på projektet försämras vilket betyder att projektet inte uppnår de uppsatta målen. Enligt Rowe (2020, s. 24) anses ett projekt vara misslyckat om det är försenat, överskridit budget eller om resultatet inte möter kundernas förväntningar. En försämrad kvalité kan antas gå hand i hand med ett misslyckande att möta kundens förväntningar, vilket resulterar i ett misslyckat projekt.

1.2 Forskningsgap

Utifrån problembakgrunden, där bristande forskning kring hur projektledare främjar teamwork under specifikt korta projekt lyfts fram, har ett forskningsgap identifierats. Chang et al. (2021, s. 646) föreslår en modell för att leda ett projektteam där ledarskap erkänns som en av de viktigaste mekanismerna för att överföra lärande från individer till projekt. Studien tar hänsyn till relationen mellan projektteam och projektledare i form av hur ledare kan influera lärande snarare än prestation, men beskriver inte hur relationen påverkas av specifikt kortvariga projekt. Couture & Harvey (2021, s. 141) kompletterar med att beskriva vikten av ledarskap inom projekt och har i sin studie undersökt vilken ledarskapsteori som bör anammas inom projekt. Resultatet visade att en traditionell teamledarskapsteori var gynnsam inom projekt då det öppnade upp för fler personer att ta sig an ledarrollen (Couture & Harvey, 2021, s. 151). Enligt Couture och Harvey (2021, s. 141) finns många sätt att leda ett projektteam på. Shenhar & Dvir (2007, s. 97) beskriver i sin studie att det saknas en teoretisk bas inom projektledning och att det är omöjligt att förklara projektledning med en och samma teori. Eftersom begränsad kunskap finns inom ledning av specifikt korta projekt (Payne & Turner, 1999, s. 56), är det av intresse att undersöka detta då andra resultat inte kan generaliseras för korta projekt.

Teorier och tekniker ämnade för projektledare, tar inte hänsyn till en kort tidsram och hur detta kan påverka arbetet (Rowe, 2020). Exempelvis visar forskning att projektledare har uppgifter i form av teambuilding, klargöra roller samt hantering av relationer mellan projektmedlemmarna och att dessa bidrar till att utfallet av projektet (DuBois et al., 2015, s. 30). Denna studie presenterar dock bara egenskaper en projektledare bör besitta, inte hur de används i praktiken eller hur dessa egenskaper påverkas av att projektet är kort. Det ger incitament till denna studie att bidra med ny kunskap och ge en bättre förståelse för projektledarens egenskaper inom korta projekt. Samtidigt beskriver studier (Rispens et al., 2021; Rowe, 2020) utmaningar och problem som kan uppstå i korta projekt. Bland annat studien av Rispens et al. (2021, s. 220) beskriver hur konflikter kan uppstå i korta projekt på grund av att gruppen inte hinner utveckla normer för konflikthantering. Som tidigare nämnt, är ytterligare ett problem inom korta projekt att projektledaren har ansvar för flera funktioner samtidigt, vilket kan påverka kvaliteten på ledarskapet (Rowe, 2020, s. 22). Det finns utöver det en brist på processer och verktyg för att leda kortvariga projekt vilket stärker problematiken (Rowe, 2020, s. 22-23). Modeller och teorier framtagna inom projektledning är svåra att applicera i korta projekt då den snäva tidsramen innebär att alla delar inte hinner genomföras (Rowe, 2020 &, s. 23). Det behövs därmed ny teori, som är specifikt anpassad efter projektledning inom kontexten av kort tidsram, vilket denna studie syftar till att bidra med.

Müller och Turner (2007, s. 31) beskriver hur olika ledarskapsstilar och ledarskapskompetenser ämnar sig bättre eller sämre för olika typer av projekt. Författarna beskriver bland annat hur den optimala ledarskapsstilen för olika komplexa projekt skiljer sig, samt att det även skiljer sig beroende på om det är ett förnyelseprojekt, livscykel projekt eller om projektet drivs på distans (Müller & Turner, 2007, s. 31). Studien beskriver inte hur en kort tidsperiod påverkar vilken ledarskapsstil som ämnar sig bäst för projektet. Då projektledarens ledarskapsstil påverkar projektets framgång och även teamwork, är detta ytterligare ett bevis på det forskningsgap som existerar inom ämnet.

Forskning beskriver vikten av att skapa teamwork inom arbetsgrupper samt vilka utmaningar som hör till (Bull, 2010; Hayhurst, 2012, Khawam, 2020). Som projektledare krävs mycket mer än att be en grupp individer arbeta med samma uppgift för att teamwork ska uppstå (Bull, 2010, s. 23). Projektledare är beroende av projektgruppen och kan inte utföra projekt på egen hand vilket tyder på vikten av att sammanställa en grupp som jobbar väl ihop. För att en grupp ska jobba väl tillsammans krävs att projektledaren agerar på rätt sätt, men även andra faktorer som exempelvis vilken typ av organisationskultur och gruppdynamik som råder påverkar förmågan att samarbeta (Martins, 2022). Dock råder bristande forskning kring hur projektledare arbetar för att skapa teamwork under kortvariga projekt eftersom tidigare studier presenterat generell kunskap om projekt. Denna studie ämnar därför att bidra med kunskap om hur projektledare arbetar med främjande av teamwork inom specifikt korta projekt för att fylla forskningsgapet.

Inom produktutvecklingsprojekt beskriver Jepsen (2013, s. 20) att det är viktigt att projektledare arbetar effektivt med att dela information med aktörer som påverkas av projektet och beskriver att det är avgörande för om projektet lyckas och uppnår sina mål. Projekt för förändringshantering är en annan typ av projekt, där Pollack och Algeo (2016, s. 459) tydligt beskriver hur projektledare bör bedriva sitt arbete och hur de bör arbeta tillsammans med förändringsledare för att genomföra framgångsrika projekt. När det kommer till ledning av team, beskriver Pollack och Algeo (2016, 458) att hanteringen av team är en delad risk som både projektledare och förändringsledare tillsammans måste arbeta med och ta ansvar för, för att säkerställa att teamet fungerar väl och presterar. Informationen om hur projektledare bör leda team är dock inte anpassat efter specifikt kortvariga projekt, då skapandet av ett team är tidskrävande och kräver att projektledaren arbetar med att utveckla detta under en lång tid. Eftersom projektledning är välkänt, finns det mycket forskning inom projektledning och hur olika faktorer påverkar gruppens prestation, gruppdynamiken samt ledaren i projektet (Anderson & Sun, 2015; Hayhurst, 2012). Dock är projekt och projektledning komplexa ämnen och trots att det finns en stor del forskning inom området, finns det fortfarande flera aspekter av projektledning som är outforskade. Utifrån den forskning som påvisats, har ett forskningsgap kring projektledning och korta projekt identifierats, speciellt kopplat till hur projektledare främjar teamwork under kort tid.

1.3 Syfte

Projektledning är ett välstuderat ämne där flertalet studier resulterat i teorier och modeller för hur projektledare ska agera, besitta för kompetenser samt hantera situationer (Bashir et al., 2021; Couture & Harvey, 2021; Müller & Turner, 2007; O'Neill & Salas, 2018). Komplexiteten inom projektledning bidrar till att metoder för arbetet inte går att generalisera till alla typer av projekt. Korta projekt innebär generellt att det inte finns utrymme för misstag, att projektledaren tvingas ansvara för flera funktioner samtidigt,

samt att fokus ligger på att färdigställa projektet. Detta medför att andra delar av projektledningen som planering, skapande av organisationskultur och en fungerande gruppdynamik får mindre uppmärksamhet. Trots att det finns mängder med studier inom projektledning, finns det brist på teorier som förklarar hur projektledare bör agera för att hantera utmaningarna inom korta projekt. Syftet med studien är därför att fylla detta forskningsgap och tillhandahålla riktlinjer för hur en projektledare i praktiken kan främja teamwork inom korta projekt. Utifrån resultatet är målet att skapa en modell som i framtiden kan använda som underlag för att på ett pedagogiskt sätt kunna bedriva projekt. Målbilden är att studien ska kunna fungera som riktlinjer för framtida projektledare och möjliggöra att de når sin fulla potential inom projektledning inom korta projekt. Vidare kommer studien öppna vägar för ytterligare forskning inom projektledning inom korta projekt och teamwork och denna studie kommer fungera som en teoretisk grund för dessa.

1.4 Problemformulering

Utifrån det identifierade forskningsgapet och syfte med studien kommer följande problemformulering att tillämpas på studien.

Hur arbetar projektledare för att främja teamwork i kortvariga projekt?

Forskningsfrågan möjliggör att det forskningsgap som existerar kring etablerade projektledningsmodeller och teorier i relation till hur dessa påverkas av korta tidsspann i projektet kan undersökas. Det finns idag begränsat med studier eller modeller som visar hur projektledare effektivt ska arbeta för att främja samarbete inom projekt under en pressad tidsperiod. Genom tidigare nämnda frågeställning kommer studien undersöka de svårigheter och lösningar som följer för projektledare att navigera i de faktorer som påverkar samarbetet i team vid kortvariga projekt.

1.5 Bidrag

Projektarbete blir allt vanligare och intresset för nya teorier och modeller inom projektledning utvecklas. Denna studie ämnar därför bidra med en teoretisk grund för kommande studier inom specifikt korta projekt. Samtidigt bidrar studien till att öka förståelsen för utmaningar inom projektarbete och att faktorer som till exempel tid har stor betydelse för hur projektledaren bedriver sitt arbete. Utöver det är målet att få projektledare att förstå vikten av teamwork och hur projektledare bör anpassa sitt ledarskap för att främja teamwork. Trots att studien inte kommer att besvara alla frågor, lägger den en grund för fortsatt utveckling av projektledning med hjälp av de modeller och teorier studien resulterar i, och på så sätt minska avståndet mellan praktik och teori. Studien bidrar med kunskap om hur projektledning och teamwork genomförs i praktiken beroende på rådande omständigheter. Studien bidrar med kunskap både för de som idag arbetar med projektledning samt till kommande projektledare vilket gynnar både projektgruppen, företaget samt samhället som helhet. Effektivt projektarbete leder till lönsamhet för företaget som i sin tur innebär mer pengar till samhället. Ett väl utfört projektarbete där projektgruppen haft gott samarbete, kan bidra till färre konflikter, ett bättre arbetsklimat, bättre arbetsprestation samt ett bättre välmående bland anställda. Studien ämnar för att bidra till fler framgångsrika projekt. Projektarbete är applicerbart på flera branscher och olika nivåer, vilket leder till effektivare projekt och positiva konsekvenser för respektive bransch och ekonomisk tillväxt för Sverige.

1.6 Avgränsningar

Avgränsningarna är nödvändiga för att hålla studien fokuserad och genomförbar inom ramen för den tillgängliga tiden och resurserna. Studien är avgränsad till att endast undersöka företag i Sverige som verkar inom den privata sektorn. Projekt inom den offentliga sektorn sträcker sig oftast under en längre period än sex månader, därför har studien avgränsats till privat sektor där det är vanligare att kortare projekt förekommer. Studien avgränsats till att fokusera på företag i Sverige för att kunna bortse från många kulturella skillnader och faktorer som hade påverkat studien om även andra länder togs i åtanke. Valet att endast fokusera på Sverige grundar sig även i att respondenterna i studien delar liknande grundvärderingar i och med att alla verkar inom samma land och följer samma lagar, vilket förenklar analysen och tolkningen av resultatet.

Studien avgränsas till att använda en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer, då det antas vara en bra datainsamlingsmetod för att besvara denna studies forskningsfråga. Respondenterna av studien har avgränsats till endast projektledare på grund av tidsbrist samt för att undersöka ledarskapsperspektivet på projektledning. Projektledare anses ha en övergripande syn över projekt och teamwork vilket gör att de är relevanta att intervjua för denna studie. Projektledare kommer att väljas ut med hänsyn till att de driver eller har erfarenhet av att driva ett projekt samt har personalansvar för projektgruppen. Studien är även avgränsad till att undersöka kortvariga projekt som inte överskrider sex månader då författarna uttrycker ett intresse för denna typ av projekt. Författarna har egen erfarenhet av att arbeta i grupp under korta perioder och har själva fått uppleva de svårigheter som kan uppstå i sådana situationer vilket motiverade denna avgränsning. Svårigheter i skapande av teamwork inom korta projekt, menar författarna, kan vara olikheter och kulturella skillnader som kan resultera i konflikter, vilket är anledningen till de valda rubriker som diskuterats i det teoretiska ramverket. Projektledarens arbete kan vara väldigt varierat och omfattande, därför kommer denna studie endast fokusera på hur projektledare arbetar med att främja samarbete i projektgruppen. Andra delar av projektledarens arbete som rör projektet kommer inte att undersökas och diskuteras i studien.

En avgränsning är att skilja på små projekt och korta projekt. Denna studie undersöker projektledning kopplat till korta projekt vilket innebär att projektet i fråga präglas av en kort tidsram. Det är inte samma sak som att det är ett litet projekt, då små projekt präglas av faktorer som till exempel låg budget. Dock har studier inom små projekt använts i arbetet då dessa i vissa fall även genomförts under en kort period. I dessa fall är det viktigt att skilja på vilka utmaningar och problem som uppstått på grund av den korta tiden, och vilka problem som uppstått på grund av andra faktorer som hör ihop med en liten budget. Det övergripande fokuset kommer att vara på projektledning och samarbete inom korta projekt oavsett bransch. Detta beslut har tagits för att skapa en bredare och mer övergripande förståelse för hur projektledare kan främja samarbete inom olika kontexter. Studien syftar till att bidra med specifik kunskap om hur projektledare kan främja samarbete inom korta projekt och därmed göra en praktisk och relevant insats inom området projektledning.

2. VETENSKAPLIG METOD

I detta kapitel presenteras grunderna för utformningen av studien. Först introduceras författarnas förförståelse av ämnet, följt av en diskussion om filosofiska ställningstaganden inför utformningen av den praktiska metoden. Slutligen förs ett resonemang kring litteratursökning och källkritik.

2.1 Val av ämne och förförståelse

Valet av ämne för detta examensarbete grundar sig i vår liknande akademiska bakgrund och erfarenhet från kurser på Civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management. Utöver det har forskarna olika erfarenheter till projektledning i praktiken, allt från att själva arbeta inom olika projektgrupper, till att ha familj och vänner som arbetat som projektledare. Detta medför ett nätverk av kontakter som underlättar urvalet av företag och projektledare att inkludera i denna studie. Författarna saknar fördjupade kunskaper kring hur projektledare kan främja teamwork vilket har lett till en omfattande undersökning av dessa aspekter. En av författarna har varit delaktig i projekt både inom studierna genom olika studentdrivna organisationer, samt genom extrajobb vid sidan av studierna. Detta har resulterat i en viss förståelse både kring drivande av projekt, samt de svårigheter som kan uppkomma i samband med projektarbete.

Den andra författaren har studerat masterkurser i Umeå med inriktning mot management, där projektledning var en stor del. Kurserna belyste även den mänskliga sidan av projekt och hur det påverkar genomförandet av projekt. Utöver det har båda författarna föräldrar som arbetar inom projektledning av olika slag, och har därför tidigare även utanför studier och arbete diskuterat ämnet. Allt detta tillsammans har legat till grund för en grundlig förståelse både kring projektledning och teamarbete både genom egen praktisk erfarenhet, men också genom studier. Dessutom delar författarna ett stort intresse för projektledning och ser fram emot att tillämpa våra färdigheter och insikter inom området i framtida professionella sammanhang. Tidigare erfarenhet av att arbeta i grupp har fördjupat intresset för gruppdynamik och dess påverkan på projektframgång, då båda varit delaktiga i grupper som fungerat bra respektive dåligt. Dels har olikheter i personlighet, arbetssätt, prioriteringar och kultur visat sig varit faktorer som skapat svårigheter vid skapande av teamwork. Dessa har legat till grund för de valda kategorierna studien diskuterar. Med denna bakgrund av intresse, kunskap och erfarenhet har författarna som mål att bidra till en fördjupad förståelse för ledarskap och projektledning inom projekt i praktiken.

2.2 Forskningsparadigm

Ett forskningsparadigm är ett ramverk som styr forskningsmetoder, vilket bygger på människors filosofiska övertygelser och deras grundläggande antaganden om världen och kunskap (Collis & Hussey, 2014, s. 43). Med paradigm menas de antaganden, praxis och överenskommelser som gäller inom den akademiska världen (Lewis & Grimes, 1999, s. 672). Att förstå de grundläggande antaganden som är specifika för olika tankesätt eller paradigm kan hjälpa till att visa hur bra resultaten som stöder vetenskapliga studier är,

och också upptäcka brister i hur välgrundade bevis har genererats (Park et al., 2020, s. 690). Det finns två olika paradigm, positivism och interpretivism inom forskningsfilosofi.

Positivistisk forskning bekräftar hypoteser genom att skapa samband mellan förklarande faktorer och utfall, vilket ofta förekommer inom kvantitativa metoder (Park et al., 2020, s. 690). Forskningens roll är här att utforska teorier och ta fram material för att sedan kunna utveckla lagar (Bryman & Bell, 2017, s. 48). Babones (2016, s. 459) förklarar det positivistiska ramverket genom att beskriva dess filosofi vilket går ut på att tilldela variabler betydelse. Kunskap kommer alltså från objektiva bevis baserade på mätbara fenomen (Collis & Hussey, 2021, s. 42). Det är alltså endast den kunskap som går att bekräfta via sinnena som enligt positivismen bör betraktas som verklig kunskap (Bryman & Bell, 2017, s. 47). Positivismen fokuserar på att samla in data som inte påverkats av mänsklig tolkning eller partiskhet (Saunders et al., 2019, s. 144). Eftersom studiens resultat grundar sig på olika projektledares erfarenheter och åsikter, är risken stor att de är partiska gentemot sin egen organisation och förskönar svar på frågor samt besvarar frågor efter hur de själva tolkar situationer. Av den anledningen är positivism inte lämplig för denna studie.

Interpretivism är snarare ett tolkningsperspektiv som tar hänsyn till skillnader mellan människor och naturvetenskapen, därmed kräver det att forskaren fångar den subjektiva innebörden av en social handling eller händelse. Interpretivismen betonar att synen på vad som är sant samt synen på kunskap är subjektiv, och påverkas av människors erfarenheter samt dess förståelse av dem (Ryan, 2018, s. 17). Det betyder att det insamlade materialet, tolkning och analys av data inte fullständigt kan skiljas från författarnas egna värderingar (Ryan, 2018, s. 17). Enligt detta perspektiv riktas istället kritik till att använda naturvetenskapliga modeller för att studera den sociala verkligheten (Bryman & Bell, 2017, s. 49). Kunskap kommer därför från subjektiva slutsatser baserade på de individer som deltar i undersökningen och forskningen (Collis & Hussey, 2021, s. 42). Vidare kompletterar Ryan (2018, s. 14) med att beskriva att interpretivismen tar hänsyn till flera olika perspektiv av sanningen. Syftet med interpretivism är att skapa en tydligare förståelse för sociala kontexter, som positivismen inte tar hänsyn till (Saunders et al., 2019, s. 149). Interpretivism handlar därmed snarare om att förstå människors beteende än att förklara det (Bryman & Bell, 2017, s. 49). Alla människor har olika uppfattningar av samma sociala fenomen på grund av externa faktorer, erfarenheter etc (Ryan, 2018, s. 17), vilket i denna studie kan betyda att de deltagande projektledarna upplever sitt arbete på olika sätt trots att de besitter likadan roll med samma arbetsuppgifter. Då forskningsfrågan för denna studie utgår från att undersöka hur projektledare arbetar för att främja teamwork i korta projekt, går den hand i hand med det interpretivistiska synsättet att undersöka sociala kontexter.

Även om det finns många olikheter mellan positivism och interpretivism, finns det även likheter. Både interpretivistiska och positivistiska forskare erkänner förekomsten av mönster och betraktar det vetenskapliga arbetet som en strävan efter sanningen, även om deras uppfattningar om mönster och sanning skiljer sig avsevärt (Sanchez et al., 2023, s. 3). Forskningsfilosofin grundar sig på tre centrala antaganden: ontologiska, epistemologiska och axiologiska, som utgör stommen för hur författarna förstår och

bedriver forskning (Saunders et al., 2023, s. 134). I följande avsnitt kommer författarna att fördjupa sig i valet av dessa filosofiska antaganden och dess betydelse för studien.

2.2.1 Ontologi - Verklighetssyn

Inom det ontologiska ramverket, handlar det om att undersöka två antaganden om uppfattningen av sociala ting (Bryman & Bell, 2017, s. 52) samt antaganden om verklighetens beskaffenhet (Saunders et al, 2019, s. 133). Collis & Hussey (2021, s. 43) menar att det ontologiska antaganden kan beskriva verklighetssyn och vad verkligheten är. Antagandena grundar sig på huruvida sociala fenomen betraktas som objektiva och något som människor äger och besitter, eller om det istället är så att antaganden konstrueras av dem som deltar, formade av deras uppfattningar och handlingar (Bryman & Bell, 2017, s. 52). De två nämnda antaganden kallas inom vetenskapen för *objektivism* och *konstruktionism* (Bryman & Bell, 2017, s. 52).

Den ena ståndpunkten, *objektivism*, hävdar att sociala fenomen skapas av faktorer som ligger utanför människans tankeförmåga och därmed är något individen inte kan påverka (Bryman & Bell, 2017, s. 52). Enligt detta synsätt betraktas organisationer och företag som verktyg för att uppnå mål, och människorna inom dem förväntas följa organisationens regler och krav (Bryman & Bell, 2017, s. 52). Enligt objektivismen anses människors värderingar och mål vara anpassade till organisationens behov i och med att organisationen representerar en social ordning i form av ett tryck (Bryman & Bell, 2017, s. 53). Objektivismen innebär därmed att organisationer och dess verksamhet betraktas som oberoende av de individer som är involverade i dem. Saunders et al (2019, s. 135) beskriver att det enligt objektivismen endast finns en social verklighet som gäller för alla sociala aktörer. Denna ståndpunkt är därmed inte relevant att undersöka för studien om främjande av teamwork i korta projekt.

Den andra ståndpunkten, *konstruktionism*, hävdar till skillnad från objektivism att sociala företeelser och deras mening är något som skapas i socialt samspel och förändring (Bryman & Bell, 2017, s. 53). Därför är verklighetssyn subjektivt och något som påverkas av författarnas egna värderingar och sätt att tolka verkligheten (Bryman & Bell, 2017, s. 53). Babones (2016, s. 459) beskriver att de interpretivistiska ontologiska antaganden inte kan separera individer från de sammanhang de verkar inom. Studien utgår från en konstruktivistisk ontologisk utgångspunkt eftersom konstruktionismen hävdar att verkligheten skapas genom ett samspel av människor (Saunders et al., 2019, s. 52). Valet att applicera konstruktionismen grundar sig i den mångsidiga synvinkeln forskning beskriver de centrala begreppen i studien. Samma sak beskrivs ofta på olika sätt av olika författare och forskare vilket stärker argumentet att verkligheten skapas i samspel med andra människor.

Författarna ser på projektledning och teamwork som två centrala begrepp som kan beskrivas som sociala fenomen som sker i samspel mellan ledare och medarbetare genom interaktioner. Flera studier (Couture & Harvey, 2021; DuBois et al, 2015; Hayhurst, 2012) beskriver hur projektledare påverkar medarbetarna i projektteamet, samt även vad gruppmedlemmarna har för påverkan på ledaren. I och med detta går det att anta att studiens respondenter kan påverka sättet att leda projekt och främja teamwork. Detta

understryker vikten av ett konstruktionistiskt synsätt för denna studie, då det innebär att individen anses ha möjlighet att påverka sin omgivning (Bell et al., 2019, s. 31).

2.2.2 Epistemologi - Kunskapssyn

Epistemologi handlar om vad som kan betraktas som giltig kunskap (Ryan, 2018, s. 14), där fokus ligger på att studera den sociala verkligheten och om den kan studeras med samma metoder och principer (Bryman & Bell, 2017, s. 47). Inom vetenskapen är epistemologi en vägledande princip som hjälper individer att förstå hur kunskap skapas och utvecklas (Russ, 2014, s. 389). Även här kan interpretivismen och positivismen appliceras (Saunders et al., 2019, s. 135). Collis och Hussey (2021, s. 42) menar att epistemologi kan definieras som sättet individer får tillgång till kunskap samt hur den förhåller sig till vad som är sant utifrån relationen mellan individen och forskningsfrågan.

Ett positivistiskt perspektiv antyder att all kunskap som samlas in är observerbar och mätbar (Collis & Hussey, 2014, s. 45), vilket författarna anser inte passar väl för studien. *Positivismen* går hand i hand med kvantitativa studier (Collis & Hussey, 2014, s. 44), vilket stärker antagandet om att positivismen inte bör appliceras på denna kvalitativa studie. Kvantitativ forskning använder metoder för att generera numerisk data (Saunders et al., 2019, s. 161) vilket denna studie inte kommer att göra. Studien anammar ett *interpretivistiskt* epistemologiskt synsätt eftersom kunskapen som presenteras som resultat av studien är grundad på respondenternas svar och upplevelser (Collis & Hussey, 2014, s. 45). Denna studie antar att kunskap är subjektiv och varierar beroende på individens perspektiv och tidigare erfarenheter. Med målet att förstå projetkledares uppfattningar och subjektiva kunskap inom området, valdes en interpretivistisk ansats. Valet av en interpretivistisk epistemologisk ansats förstärktes också av Collis & Husseys (2014, s. 45) argument som stöder användningen av denna syn på kunskap när forskarna interagerar med respondenterna, vilket författarna gör genom utförande av semistrukturerade intervjuer. Genom att anta en interpretivistisk ansats kunde studien generera nya insikter som kompletterar befintliga teorier på området.

2.2.3 Axiologi - Betydelsen av värderingar

Axiologi handlar om hur författarens och deltagarnas etik och värderingar påverkar forskningen och resultatet (Saunders et al., 2019, s. 134). Enligt positivismen är resultaten från en studie fria från värderingar och opartisk då författaren är oberoende till det som undersökts, medan interpretivismen belyser hur hänsyn bör tas till att forskning är subjektiv (Collis & Hussey, 2021, s. 42). Resultaten och slutsatserna från ett interpretivistiskt synsätt är därmed formade av värderingar hos de som ingår i studien och är inte opartisk (Collis & Hussey, 2021, s. 42). Det positivistiska synsättet anser att objekten som undersöks inte påverkas av själva studien, utan kommer efter att studiens genomförande förbli oförändrat. Positivismen betonar objektivitet och anser att betydelsen av individuella subjektiva upplevelser och värderingar är oväsentliga, vare sig det gäller deltagare i forskningen eller forskarens egna upplevelser och värderingar (Park et al., 2020, s. 692). Det förutsätter att forskaren själv är objektiv och undviker interaktion med deltagarna under datainsamlingen (Park et al., 2020, s. 692). Denna ansats är vanlig inom naturvetenskapen, men mindre vanlig när sociala verkligheten studeras.

Anledningen är att när människor studeras har flera studier visat på att både deltagare och forskare påverkas och påverkar forskningsprocessen (Collis & Hussey, 2021, s. 43).

Den interpretivistiska ansatsen menar istället att värderingar hos den som genomför studien påverkar forskningsprocessen trots att detta inte uttrycks i själva studien, alltså är forskaren vare sig den vill eller inte delaktig i det som studeras (Collis & Hussey, 2021, s. 43). Denna studie kan antas påverkas av våra förkunskaper inom de ämnen studien tar upp, vilket betyder att studien antar ett interpretivistiskt axiologiskt synsätt då våra tidigare uppfattningar kan påverka exempelvis hur resultatet tolkas. Vår förmåga att vara objektiva mot respektive respondent kan även vara något som utmanar insamlingen av intervjumaterialet. Det finns en risk att våra värderingar påverkar frågor och följdfrågor som ställs under intervjun vilket kan påverka tolkningen av resultatet, vilket Saunders et al. (2019, s. 149) stärker genom att beskriva att forskaren påverkas av egna värderingar och blir därför inte objektiv. Detta går i linje med Bell et al. (2019, s, 37-38) som menar att utformningen och resultatet av forskning påverkas av författarnas kunskap, värderingar och fördomar inom interpretivistiskt synsätt.

2.3 Forskningsansats

Uppsatsen kommer nu att belysa sitt synsätt på förhållandet mellan teori och forskning samt hur teorin spelar en roll i datainsamlingen, vilket ger en insikt i det vetenskapliga tillvägagångssättet. Det finns två huvudsakliga uppfattningar om förhållandet mellan teori och praktik; deduktiv och induktiv teori (Bryman & Bell, 2017, s. 42). I en artikel av Stephens et al. (2018, s. 219) diskuteras skillnaderna mellan induktivt och deduktivt resonemang. Induktivt resonemang betonar bedömningen av slutsatsernas sannolikhet eller rimlighet baserat på de tillhandahållna förutsättningarna och bygger ofta på bakgrundskunskap (Stephens et al., 2018, s. 219). Deduktivt resonemang fokuserar å andra sidan på att avgöra om en slutsats är nödvändig utifrån de givna villkoren, utan att ta hänsyn till sannolikheten (Stephens et al., 2018, s. 219). Induktivt resonemang beskrivs oftast som snabbt och intuitivt, medan deduktivt resonemang är mer eftertänksamt och genomtänkta (Evans & Stanovich, 2013, s. 223). I stora drag handlar deduktion om att använda teorin för att besvara observationer och resultat medan induktion handlar i stora drag om att göra observationer och komma fram till ett resultat för att stärka teorin (Bryman & Bell, 2017, s. 45). Vilken teori som väljs, kommer att påverka studien i form av vilka datainsamlingsmetoder som anses lämpliga, hur intervjuer utformas samt hur analys av resultat och slutsatser dras.

Deduktiv teori innebär att utifrån kunskap som existerar inom ett område skapa hypoteser som sedan granskas empiriskt (Bryman & Bell, 2017; Bell, 2019). Teorin som finns, vägleder därmed vilka hypoteser och frågor som ställs för respektive kontext (Saunders et al., 2019, s. 154). Därför har deduktiv teori en starkare koppling till kvantitativ forskning där hypoteser testas samt där fler svar från respondenter krävs för att kunna påvisa att något är sant (Saunders et al., 2019, s. 153). Utifrån detta dras slutsatsen att det deduktiva angreppssättet inte bör appliceras på denna studie då målet med studien inte handlar om att bekräfta teori som redan finns tillgänglig utan att skapa ny teori.

Inom *induktiv teori* är det vanligt att använda en grundad analys i form av fokusgrupper och intervjuer för att kunna utveckla och stärka teori. Den induktiva forskning är därmed starkt kopplad till kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2017, s. 45) där forskningen

inleds med att samla in data för att undersöka ett fenomen samt generera ny teori (Saunders et al., 2019, s. 153). Detta går i linje med Bryman & Bells (2017, s. 47) förklaring som beskriver att det induktiva angreppssättet inleds med att samla relevant litteratur som fungerar som utgångspunkt för den senare observationen. Ryan (2018, s. 15) beskriver att forskare som för induktiva resonemang utför repetitiva mätningar tills de är nöjda med det insamlade materialet för att kunna besvara forskningsfrågan på ett bra sätt. I denna studie kan repetitiva mätningar jämföras med antalet intervjuer som genomförs där frågor om ämnet diskuteras som möjliggör att författarna kan besvara forskningsfrågan. Därav är den induktiva teorin lämplig att utgå från i denna studie. Vid insamlande av data för studien, användes mycket befintlig litteratur och teorier som sedan var vägledande i utformningen av observationer som intervjuer. Den befintliga litteraturen kommer sedan att återkopplas i resultat och analys-del av studien för att i en större mån kunna bidra till större förståelse av ämnet samt bidra med modifieringar av existerande teori eller ny teori.

Ytterligare ett angreppssätt är *abduktion* som likt deduktion och induktion används för att dra logiska slutsatser och utveckla teorier baserat på verkligheten. Skillnaden är att abduktion anses vara ett sätt att undvika de begränsningar som kopplas ihop med den induktiva och deduktiva teorin (Bryman & Bell, 2017, s. 46). Abduktion innebär att forskaren pendlar mellan olika konkurrerande tolkningar av data beroende på vad som är bäst (Bryman & Bell, 2017, s. 46). Det betyder att abduktion inte klassas som ett fristående angreppssätt, utan representerar snarare en kombination av de induktiva och deduktiva angreppssättet där både hypoteser testas för att bekräfta teori samt vidareutvecklingen av ny teori (Saunders et al., 2019, s. 155). Abduktiv metod innebär enligt Lassalle et al (2020, s. 527) att det kontinuerligt görs referenser mellan det insamlade materialet (induktiv logik) och den befintliga kunskapen som finns i aktuella källor (deduktiv logik). Ofta inleds abduktiv forskning med insamling av data för att undersöka ett ämne, som sedan övergår till att hitta mönster och efter det skapa ny teori (Saunders et al., 2019, s. 153).

2.4 Forskningsdesign

En forskningsdesign syftar till att omvandla en forskningsfråga till ett konkret forskningsprojekt genom att erbjuda en detaljerad plan för att uppnå forskningens mål (Saunders et al., 2019, s. 173). Forskningsdesignen är en avgörande del av forskningen eftersom den visar hur författarna har planerat att besvara forskningsfrågan. Detta vägleder författarna men hjälper även individer som läser studien (Collis & Hussey, 2021, s. 100). Inom forskningsdesignen, krävs ett val av metod som senare kommer att vara avgörande för hur data samlas in och analyseras. Thomas och Lawal (2020, s. 79) menar att valet av design för forskningen beror på vilken information som finns tillgänglig. Det finns två huvudsakliga metoder; kvantitativ och kvalitativ, men det finns även möjlighet för forskare att välja båda metoderna för att besvara forskningsfrågan (Collis & Hussey, 2021, s. 6). Kvantitativa studier är baserade på numerisk data, medan kvalitativ forskning baseras på icke-numeriska data såsom ord och bilder (Collis & Hussey, 2021, s. 7). Schoonenboom och Johnson (2017, s. 107) menar att det går att kombinera kvantitativ och kvalitativ metod. För att göra detta måste forskaren dock förstå alla dimensioner av en blandad metoddesign för att på så sätt stärka studien och få ett bredare resultat som i sin tur bidrar med mer kunskap (Schoonenboom & Johnson, 2017, s. 110). Att säga att metoderna mixas är dock missvisande, då det snarare handlar om att noggrant integrera

båda metoderna för att man ska kunna uppnå rätt resultat (Schoonenboom & Johnson, 2017, s. 115).

Studien ämnar att undersöka hur projektledare kan främja teamwork under kortvariga projekt, vilket innebär att studien undersöker sociala fenomen som projektledares upplevelser. Som tidigare nämnt har denna studie ett interpretivistiskt synsätt vilket enligt Saunders et al. (2019, s. 149) är nära relaterat med kvalitativ forskning som undersöker den sociala verkligheten. Rynes och Gephart (2004, s. 455) beskriver att kvalitativ forskning bidrar med värdefull information kring beskrivningar och förståelse för olika sociala kontexter där människans interaktioner står i centrum. Shah och Corley (2006, s. 1824) kompletterar med att beskriva att de primära fördelarna med att använda kvalitativ forskning är att det möjliggör förståelse av komplexa processer och avslöjar djupgående insikter som kan vara svåra att fånga med enbart kvantitativ data.

Innan studien genomfördes, gjordes en noggrann litteratursökning kring relevanta ämnen, vilket är ett märkbart drag för kvalitativa studier (Alvesson & Sköldberg, 2000, s. 8). Dessutom anses valet av en kvalitativ studie vara det rätta i och med att fokus i studien läggs på att beskriva ett socialt fenomen i kontext (Justesen & Mik-Mayer, 2011, s. 13). Detta på grund av att projektledare beskriver hur de själva främjar teamwork inom sin organisation och de projekt de leder, samt att projekten de leder kan skilja sig från varandra. Denna kvalitativa studie kan därmed endast ge en tolkning av hur projektledare främjar teamwork i kortvariga projekt som leder till ökad förståelse för ämnet. Många av de ämnesområden som berör studien, exempelvis ledarskap, gruppdynamik och projektledning, är ämnen som tidigare studerats med kvalitativa metoder. Detta var ett incitament till valet att använda kvalitativ metod för denna studie. Syftet måste konkretiseras utifrån om forskningen ska vara *beskrivande, utvärderande, förklarande eller utforskande* inom sitt område (Saunders et al., 2019, s. 186). Hur forskningsfrågan är formulerad avgör vilket syfte studien har (Saunders et al., 2019, s. 186).

Beskrivande studier syftar till att få en så tydlig bild som möjligt av personer, händelser eller specifika situationer och fungerar som en förlängning av utforskande studier (Saunders et al., 2019, s. 187). Vid datainsamlingen inför beskrivande studier är det viktigt att skapa sig en tydlig bild av de fenomen som ska studeras (Saunders et al., 2019, s. 187). Syftet med denna studie lämpar sig bättre som en utforskande studie jämfört med en beskrivande studie. Anledningen till att författarna inte valt att genomföra en beskrivande studie beror delvis på utformningen av forskningsfrågan, samt syftet med studien, och valet av datainsamlingsmetod.

Studier kan även vara *utvärderande* vilket betyder att de undersöker hur väl något fungerar, exempelvis effektivitet i organisationer (Saunders et al., 2019, s. 188). Inom utvärderande studier är det vanligt med jämförelser mellan olika situationer, grupper eller platser (Saunders et al., 2019, s. 188) vilket inte är något som denna studie om hur projektledare kan främja teamwork under kortvariga projekt kommer att göra då ingen hänsyn tas till vilken plats etc projektledarna befinner sig på.

Förklarande studier forskar kring ett specifikt problem eller situation som sedan besvaras med en förklaring av relationen mellan specifika variabler (Saunders et al., 2019, s. 188). Denna relation mellan variablerna används ofta för vidare analys och statistiska tester för att förtydliga relationen ytterligare. Detta är inte heller något som denna studie kommer

att undersöka då syftet med vår studie inte är att förklara de bakomliggande faktorerna till problemet som undersöks, snarare hur problemet kan lösas.

Utforskande studier undersöker ett specifikt ämne och används vid undersökning av ett specifikt fenomen eller problem där bristande forskning är ett faktum (Saunders et al., 2019, s. 186-187). Detta kompletteras även av Thomas och Lawal (2020, s. 79) som beskriver att utforskande studier används av forskare då det råder brist på tidigare information inom ämnet. Inom utforskande studier är det vanligt att intervjua relevanta personer för ämnet, dels individuellt och dels i fokusgrupper, där kvalitén av forskningen beror på bidraget från respondenterna (Saunders et al., 2019, s. 187).

Denna studie kommer att klassificeras som en utforskande (*eng: exploratory*) studie då syftet är att undersöka ett specifikt fenomen med bristande forskning, där relevanta personer kommer att ligga till grund för resultatet. Inom utforskande studier krävs det att forskarna undersöker olika typer av källor, exempelvis publicerade sekundära data, data från andra undersökningar, och åsikter om ett fenomen (Thomas & Lawal, s. 79). Detta går i linje med datainsamlingen för denna studie. Intervjuerna innefattar öppna frågor med syfte att låta de som intervjuas utveckla sina svar och uttrycka sina åsikter. Forskarna har en öppen inställning till studien och därmed kan undersökningen formas beroende på de svar som samlas in från intervjuerna.

2.5 Litteratursökning

Litteratursökning används för att identifiera den befintliga kunskapen om ett specifikt ämne (Collis & Hussey, 2014, s. 76). Vidare beskriver Collis & Hussey (2014, s. 76) att det underliggande syftet med att göra en litteratursökning är att samla relevant information och i processen lära sig mer om ämnet samt metoderna som används i tidigare studier. Varför man gör en litteratursökning handlar även om att undvika att bedriva liknande forskning som inte bidrar med ny teori (Bell et al., 2019, s. 91). Litteratursökningen för denna studie syftar till att förvärva en djupare förståelse för området projektledning inom korta projekt och främjandet av teamwork. Det primära målet är att identifiera relevanta teorier och koncept för den aktuella studien. För att säkerställa relevans och tillförlitlighet i den insamlade litteraturen, användes flera olika databaser. Initialt utgick författarna från Umeå universitetsbibliotekets databas samt använde ibland Google Scholars, vilka fungerade som utgångspunkter till andra databaser såsom EBSCO, Emerald journals och SAGE. Särskild vikt lades även vid att den vetenskapliga litteraturen, som utgjorde majoriteten av använda källor, skulle vara fackligt granskade *(eng: peer reviewed*) för att säkerställa hög standard och trovärdighet. I arbetet användes referenslistor på tidigare studier inom samma ämnesområde för inspiration samt för att få tillgång till förstahandskällor till teorier och modeller. Kombinationen av att söka efter fackligt granskade källor på exempelvis Umeå Universitetsbiblioteks databas tillsammans med genomgång av referenslistor anses ha bidragit till en bred översikt och djup förståelse för de ämnen som studeras.

Facklitteratur både på svenska och engelska användes i studien, särskilt inom metoddelen av uppsatsen, som återfinns i Umeå universitetsbibliotek. För att komplettera den vetenskapliga litteraturen användes även hemsidor och rapporter från organisationer som IPMA och NASA, vilka erbjöd praktisk teori till problembakgrunden som inte återfanns i vetenskapliga källor. Dessa källor anses vara relevanta för studien trots att de inte är vetenskapliga eftersom de visar på utveckling inom ämnesområdet, vilket Bell et al (2019,

s. 99) även understryker vikten av att ta med. Sökord var ett bra hjälpmedel för att hitta relevanta artiklar till studien. Sökord är nyckelord som används för att söka efter relevant litteratur inom ämnet i de olika sökmotorerna (Bell et al., 2019, s. 100). Waldeyer och Roelle (2021, s. 37) beskriver att användningen av sökord underlättar inlärningen av texter samt bedömning av dem. Sökorden var därmed inte bara hjälpsamma vid sökande efter relevant litteratur, de var även hjälpsamma vid bearbetningen av materialet då de underlättade i att snabbt få förståelse för artiklarnas innebörd. De sökord som användes frekvent under studiens gång visas nedan i tabell 1.

Ämne	**Sökord, svenska**	**Sökord, engelska**
Projekt	Projekt, Korta projekt, Misslyckade projekt, Framgångsrika projekt	Projects, Short projects, failed projects, Successful projects
Projektledning	Projektledning, Ledarskap, Projektledare, Konflikthantering	Project management, Leadership, Conflict management
Teamwork	Teamwork, Gruppdynamik, Sammanhållning, Organisationskultur	Teamwork, Group Dynamics, Cohesion, Organisational culture.
Olikheter	Kulturskillnader, Olikheter i grupp, Konflikter i grupp	Diversity in teams, Cultural clash, Conflicts within groups
Konflikthantering	Konflikthantering, Konflikter	Conflict management, Conflicts

Tabell 1: Sökord som använts vid litteraturundersökning

2.6 Källkritik

Källkritik tillämpas för att avgöra vilken information som är sann, vad är trovärdigt och varför det är trovärdigt, alltså handlar källkritik om att bedöma källorna och deras tillförlitlighet (Thurén & Werner, 2019, s. 10). Enligt Edelberg och Simonsen (2015, s. 215) utgör källkritik en metod för att kritiskt undersöka andra källor. Det finns fyra grundläggande principer för källkritik, som Thurén (2013, s. 7-8) beskriver vara *äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet*. Dessa principer har varit en utgångspunkt vid urvalet av källor som använts under denna studie.

Den första principen, *äkthet*, beskriver att källan bör vara det den utger sig för att vara för att inte missleda läsaren med förfalskade resultat (Thurén, 2013, s. 17). Det gäller även att personen som står bakom källan, ska vara den person den utger sig från att vara (Thurén & Strachal, 2011, s. 13). Det betyder att källor där det inte går att utläsa vem som står bakom informationen inte har använts i denna studie. I vissa fall har studien använt information från hemsidor, där det inte tydligt framgått vem den specifika författaren är. I dessa fall har företaget nämnts som författare till informationen samt att informationen granskats i en högre utsträckning för att se till att informationen inte är vinklad, vilket anses resultera i högre tillförlitlighet till källan. Majoriteten av de använda källorna i denna studie är fackligt granskade *(eng: peer reviewed)* vilket tyder på deras äkthet. Kratz och Strasser (2015, s. 15) beskriver att källor som är fackligt granskade *(eng; peer reviewed)* har genomgått en noggrann kvalitetskontroll innan de publicerats, vilket även stärker deras äkthet. Resterande av de källor som används i studien anses vara tillräckligt trovärdiga och äkta för att bearbetas i denna studie.

Den andra principen, *tidssamband*, beskriven av Thurén (2013, s. 31) förklarar att en källa är mer trovärdig, ju närmare i tid och aktuell den är. Ju mer detaljerad informationen man använder är, desto viktigare är tidssambandet då man lätt glömmer viktiga delar ju längre tiden går (Thurén, 2013, s. 31). En anledning till varför information bör vara nära i tid har att göra med hur människor har en tendens att rekonstruera händelser i efterhand genom att lägga till eller ta bort detaljer (Thurén, 2013, s. 33), vilket gör att informationen från äldre källor eventuellt inte längre stämmer. I denna studie har författarna undvikit studier som inte längre anses aktuella och lagt större fokus på nyare källor. Därav går det att anta att studien uppfyllt även denna andra princip, tidssamband, vid utförandet av denna studie. Dock har modeller från äldre studier använts, då författarna velat utgå från förstahandskällan och har sedan kompletterat med hur modellen appliceras i verkligheten med nyare studier. Exempel på detta är Tuckmans modell för grupputveckling. Eftersom författarna kompletterat informationen med hur modellen utvecklats i nya studier, anses modellen vara relevant för studien. Dessutom är modellen idag en central modell för grupputveckling. En annan källa som använts som publicerades för många år sedan, är en artikel skriven av Srivastava et al, från år 1977. Anledningen till att den källan använts har att göra med att den visar en del av utvecklingen av Tuckmans modell. Författarna har även arbetat för att hitta nya källor som stödjer original- och förstahandskällor.

För att avgöra tillförlitligheten i källor har även en tredje princip, *oberoende*, utgjort en utgångspunkt för litteratursökningen. Att en källa är oberoende betyder att den inte är referat av en annan källa, utan att det kan stå för sig själv (Thurén, 2013, s. 8). Källan ska heller inte ha förts vidare i flera steg, eftersom det kan påverka informationen och skapa missförstånd (Thurén, 2013; Thurén & Strachal, 2011). Därför har studien arbetat med att hitta primärkällan till information istället för att beskriva informationen i referat samt använda sekundärkällor, då sekundärkällor innebär att en uppgift gått i flera led (Thurén, 2013, s. 45). En primärkälla är mer tillförlitlig och trovärdig (Thurén, 2013, s. 45), vilket är varför författarna arbetat med att använda dem till största möjliga mån. Thurén och Strachal (2011, s. 15) beskriver att det är fördelaktigt att jämföra källor mot varandra och om fler källor har liknande faktapåståenden ökar tillförlitligheten av källan.

Den sista principen, *tendensfrihet*, handlar om att källan inte bör vara partisk, det vill säga att den inte bör ge en falsk bild av verkligheten (Thurén, 2013, s. 63). Individer som sprider källor som har ett personligt, politiskt eller ekonomiskt intresse av att sprida informationen, anses enligt Thurén och Strachal (2011, s. 18) som mindre pålitliga och därav källan. Denna studie är som tidigare nämnt avsedd att undersöka hur projektledare kan främja teamwork i korta projekt, och därför kan valet av källor påverka studiens objektivitet. Eftersom studien fokuserar på ett socialt fenomen, beror förståelsen av fenomenet på de valda källorna. Författarna har strävat efter att använda uteslutande icke-tendentiösa källor, framför allt fackligt granskade, för att säkerställa akademisk kvalitet. Författarna har också prioriterat att presentera olika perspektiv och jämföra dem, vilket enligt Thurén och Strachal (2011, s. 18) hjälper till att granska källor och undvika tendens. Författarna är medvetna om att risken finns att källor som använts och bedömt vara tendensfria, är i själva verket tendentiösa då forskare kan försköna verkligheten och resultatet av deras studie (Thurén och Strachal, 2011, s. 18). Eftersom studien anammar ett interpretivistiskt synsätt, finns även risk att författarna har en påverkan på studien i och med att det inte går att vara fullständigt objektiv enligt detta synsätt.

3. TEORETISK REFERENSRAM

Inom många organisationer och verksamheter utgör projektarbete en central del av verksamheten. För att förstå och hantera projektarbete på ett effektivt sätt är det avgörande att utforska och analysera olika teoretiska perspektiv som kan belysa olika aspekter av projektledning, gruppdynamik och teamwork, samt de utmaningar och möjligheter som kan uppstå i samarbete mellan olika individer och grupper. Detta teoretiska ramverk syftar till att erbjuda en grund för att analysera och förstå hur olika faktorer, såsom olikheter, organisationskultur, ledarskap och konflikter, kan påverka projektarbetet och dess framgång inom korta projekt. Genom att integrera teorier från olika discipliner och forskningsfält strävar detta ramverk efter att ge en djupgående förståelse för de dynamiker som präglar projektledning och teamwork inom korta projekt.

3.1 Projekt

Idag används projekt inte bara för att utveckla eller konstruera nya produkter (Shenhar & Dvir, 2007, s 93). Istället har deras användningsområde utvidgats till att omfatta en mängd olika ändamål och initiativ. Från produktförbättringar och systemimplementering till processutveckling, omarbetning av befintliga processer och lansering av nya tjänster (Shenhar & Dvir, 2007, s 93). Utöver dessa traditionella användningsområden omfattar projekt nu också områden som programvaruutveckling, marknadsföringskampanjer och andra strategiska initiativ (Shenhar & Dvir, 2007, s 93). Trots den breda omfattningen är misslyckanden och förseningar inom projekt väldigt vanligt. Majoriteten av projekt lyckas inte uppfylla sina mål inom tidsramen eller inom budget och når därför inte sina affärsmål (Shenhar & Dvir, 2007, s 93).

Det finns idag en rad olika definitioner av begreppet projekt. Trots variationen i dessa definitioner finns det gemensamma karaktärsdrag som kännetecknar projektarbete. Enligt Targama och Rang (2011, s. 43) är de framträdande karaktärsdragen hos ett projekt att dess mål, resultat och uppgifter är förutbestämda, samt förhåller sig till begränsade resurser, såsom pengar, tid och arbetskraft, för att uppnå dessa mål. Flera olika källor ger ytterligare insikt i vad ett projekt kan innebära (SAOL, 2015; SO, 2021; Tebbitt, 2023). Enligt Svenska Akademins Ordlista (SAOL, 2015) är ett projekt *"Planerat arbete av större omfattning"*. Denna definition understryker projektets omfattning och den betydande arbetsinsats som krävs för att slutföra det. Svenska Ordlistan (SO, 2021) kompletterar denna syn genom att definiera ett projekt som *"Idé och utkast för metod att uppnå visst (större) resultat"*. Detta fokuserar på metodiken som används för att nå projektets mål och resultat och betonar vikten av en väldefinierad plan för att uppnå önskade resultat. Turner och Müller (2003, s. 7) ser på projekt som tillfälliga organisationer som tilldelats resurser för att uppnå något nytt och unikt som tillfredsställer behovet av förändring. Tebbitt (2023, s. 506) föreslår att varje ny eller unik uppgift kan betraktas som ett projekt. Denna synvinkel lyfter fram den kreativa karaktären hos projekt och betonar vikten av att hantera och genomföra nya och innovativa idéer. Genom att se projektarbete som en process av utforskning och innovation, blir det tydligt att projekt inte bara är en serie av uppgifter utan också en möjlighet att skapa något nytt och unikt.

Vidare finns det ett flertal sätt att dela in projekt i olika kategorier. Genom att kategorisera projekt möjliggör man segmentering av marknaden, definiering av olika projektledningstyper som krävs i olika typer av projekt, och för att på så sätt kunna välja

rätt projektledare (Youker, 2017, s. 2). En studie kategoriserar projekt utifrån faktorerna: grad av osäkerhet och risk, arbetstagarnas kunskaper, detaljeringsgrad i planering, graden av ny teknik och graden av tidspress (Youker, 2017, s. 3). Müller och Turner (2007, s. 24) presenterar ytterligare ett sätt att kategorisera projekt utifrån variablerna: användningsområde, komplexitet, stadium i livscykeln, strategisk betydelse, kultur och kontraktstyp. Yang et al. (2011, s. 258) presenterar och andra sidan åtta kriterier för att klassificera projekt: industrisektor, total installerad kostnad, ägarstyrning, ursprunglig plats, teamstorlek, komplexitet, projekttyp och internationell inblandning. Sättet att kategorisera projekt på kan variera beroende på syftet med studien (Youker, 2017, s. 2). Beroende på valet av variabler som används i tolkningen av projekt, påverkar det hur man sedan ser på relationen mellan typ av projekt samt teamwork, ledarskapsstilar, projektledning, organisationskultur etc.

Projektteam kan ses som en slags temporär organisation som arbetar mot specifika projektmål under en definierad tid med en specifik budget (de Poel et al., 2014, s. 533). Om den definierade tiden motsvarar en kort tidsram, kan det antas att det finns utmaningar med projektarbetet. Exempelvis menar Rowe (2020, s. 23) att en utmaning för korta projekt är att processer och verktyg inte anpassas efter den korta varaktigheten, vilket kan försvåra arbetet då korta och långa projekt har olika förutsättningar. Vidare hur projektledare bör arbeta i korta projekt för att främja prestation och väl fungerande team är en fråga där det råder bristande forskning, som denna studie kommer ge svar för.

3.2 Teamwork & Gruppdynamik

Det finns många olika definitioner på vad teamwork är. Senior (2019, s. 254) beskriver att det är utmanande att definiera teamwork och liknar teamwork med moderskap samt som en äppelpaj. Teamwork liknar moderskap då det inte finns några instruktioner kring hur det utövas, samt liknar en äppelpaj då det oftast inte blir lika bra i verkligheten som det verkar på förpackningen (Senior, 2019, s. 254). Även Driskell et al. (2018, s. 334) uttrycker svårigheten med att beskriva och producera teamwork. Trots det definieras teamwork som "*De aktiviteter genom vilka teamets input omvandlas till teamets output, t.ex. teamets effektivitet och tillfredsställelse*" (Driskell et al., 2018, s. 334). Teamwork är alltså processen där teammedlemmar samarbetar för att uppnå specifika mål (Driskell et al., 2018, s. 334). Vidare beskriver Kossaify et al. (2017, s. 92) ytterligare en definition på teamwork som lägger större vikt på bidraget av varje enskild individ i teamet för att uppnå effektivt teamarbete. Teamwork är därmed samarbete med en grupp människor genom ömsesidiga handlingar för att på så sätt uppnå ett mål (Kossaify et al., 2017, s. 92). Rosenfeld (2013, s. 1) kompletterar med ännu en definition som lyder "*Arbete som utförs av flera medarbetare, där var och en gör sin del men alla underordnar sin personliga framträdande roll till förmån för helhetens effektivitet."*

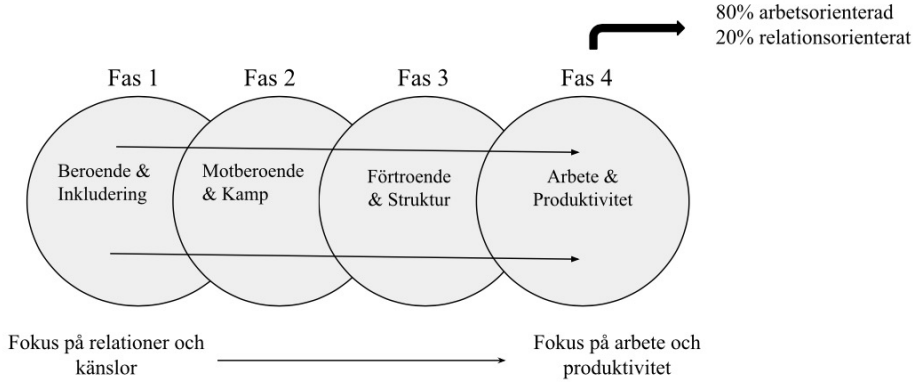
Då teamwork är ett diffust begrepp som har flera olika definitioner (Senior, 2019; Driskell et al., 2018; Kossaify, 2017; Rosenfeld, 2013) utgår denna studie från att dessa definitioner kompletterar varandra snarare än motsäger varandra. Baserat på tidigare nämnda definitioner definierar denna studie teamwork som följande:

"Teamwork innebär att en grupp människor samarbetar för att uppnå ett specifikt mål, där medlemmarna genom ömsesidiga handlingar bidrar till helhetens effektivitet. Varje individ bidrar aktivt med sina färdigheter och insatser för att uppnå bästa möjliga resultat. Genom teamwork sker arbetet mer effektivt än genom individuellt arbete och

gruppen minimerar misstag och maximerar produktiviteten genom att samordna och omvandla sina samlade resurser och idéer till framgångsrik output."

Grupputveckling är en välstuderad och betydelsefull del av socialpsykologisk forskning som fokuserar på att förstå dynamiken i små gruppers förändring över tid. En av de mest inflytelserika modellerna inom detta område är Tuckmans modell från 1965 för grupputveckling (Colombini & McBride, 2012, s. 195). I denna studie är det av relevans att diskutera de olika faserna för grupputveckling, då det som sker i faserna har en stor påverkan på hur teamwork inom gruppen fungerar. I artikeln, "Developmental Sequence in Small Groups", presenterade Tuckman de fyra ursprungliga faserna i grupputveckling: forming, storming, norming och performing (Colombini & McBride, 2012, s. 195). Även Wheelans (2013, refererad i Gren et al., 1977, s. 106) modell för grupputveckling följer samma mönster och beskriver att grupper går igenom dessa fyra faser, dock benämnda med andra begrepp.

Forming är den första fasen där gruppmedlemmarna lär känna varandra samt när gruppen börjar etablera grundregler om exempelvis vem som är ansvarig för vilken roll (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420). Forming-fasen kan jämföras med Wheelans (2013 refererad Gren et al., 2017, s. 106) första steg i modellen för grupputveckling, kallad "Dependency & Inclusion" som handlar om inkludering och att skapa en känsla av tillhörighet, vilket går hand i hand med Tuckmans initiala fas (Figur 1). Nästa fas, *storming*, präglas ofta av en stor del uppgiftsrelaterade interna konflikter (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420), vilket är ett tecken på att gruppen utvecklas till ett team. När konflikterna sedan är lösta inleds fasen *norming* där nära relationer inom gruppen skapas och där gruppen påvisar en sammanhållning (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420). När gruppen fastställt en gemensam uppsättning förväntningar på hur medlemmarna ska arbeta tillsammans, övergår gruppen till den sista fasen, *performing* (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420). I performing-fasen har gruppen gått från att lära känna varandra till att fokusera på att arbeta med att uppnå projektets uppsatta mål (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420). Enligt Tuckmans modell, genomgår grupper tre faser innan de kan börja fokusera på att arbeta med projektets mål.



Figur 1: Grupputvecklingsfaser (Wheelan, 2013 refererad i Gren et al., 2017, s. 106)

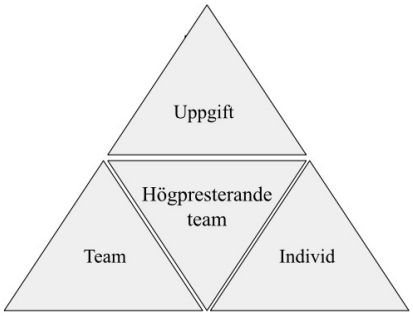
För att ytterligare utveckla och förtydliga modellen, lade Tuckman och Jensen (1977, s. 426) senare till en femte fas, *adjourning*. Den fasen innebär en avslutning på grupprocessen och kan ses som en reflektionsperiod där gruppens medlemmar sammanfattar sina erfarenheter och tar lärdom av dem (Tuckman & Jensen, 1977, s. 426). Denna modell fungerar som ett ramverk för att förutsäga och förstå utmaningar och framgångsfaktorer som kan påverka gruppens effektivitet och prestation (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420). Kortvariga projekt har en betydligt kortare tidsram vilket betyder

att projektgruppen så snabbt som möjligt vill nå performing-fasen. En studie av (Gren et al., 2017, s. 117) antyder att ett agilt team har många likheter med en grupp med hög mognadsgrad, vilket betyder att ett agilt team kan röra sig snabbare genom dessa grupputvecklingsfaser. Var en grupp befinner sig i grupputvecklingsfaserna går idag att undersöka med hjälp av ett formulär för grupputveckling (Gren et al., 2017, s. 107). I och med att möjligheten finns att lokalisera mognadsgraden av en grupp, blir det lättare för ledare att utveckla strategier som passar gruppen och dess mål. Detta gör att projektet sparar värdefull tid och resurser vilket är speciellt viktigt inom kortvariga projekt.

Tidigare forskning har visat på Tuckmans modells tillämplighet och relevans inom flera olika sammanhang (Nanda et al., 2023; Seck & Helton, 2014). En studie har till exempel använt Tuckmans modell för att analysera läroplaner och utforma strategier för att främja lärande och samarbete bland elever (Nanda et al., 2023, s. 1). Andra studier har använt modellen för att förstå och förbättra gruppsamarbete inom arbetsplatser och teambaserade projekt (Seck & Helton, 2014, s. 158). Trots möjligheten för gruppen att pendla fram och tillbaka mellan dessa faser, antas en ökad grad av mogenhet på ett linjärt sätt över tid (Mennecke, Hoffer, & Wynee, 1992, s. 526). Studier visar att grupper repetitivt genomgår faser när de ställs inför förändringar, hanterar nya problem och strävar efter att uppnå sina mål (Srivastava et al., 1977 & Smith, 2001). Exempelvis kan element av forming återkomma när en grupp återsamlas efter en paus, medan storming kan återkomma när nya beslut fattas eller nya mål sätts upp vilket gör motstånd till Tuckmans modell om grupputveckling. Smith (2001, s. 38) menar att gruppdynamiken för varje grupp inte följer samma utveckling, utan att utvecklingen för varje grupp är unik. Dock menar McGrath (1991, s. 151) att varje grupps utveckling strävar efter att nå performing-fasen och en samarbetsinriktad identitet vilket betyder att den övergripande utvecklingen förblir detsamma för alla grupper. Sammanfattningsvis utgör Tuckmans modell för grupputveckling en viktig teoretisk ram för att förstå och analysera dynamiken i små gruppers samarbete och prestation. Genom att tillämpa denna modell kan exempelvis projektledare utveckla strategier för att främja effektivt gruppsamarbete och uppnå framgångsrika resultat inom olika sammanhang.

Bull (2010, s. 39) definierar ett team som en liten grupp av individer som delar gemensamma mål, belöningar och ansvarsområden. När team fokuserar på att främja det gemensamma bästa, leder det till många fördelar inom teamarbete, inklusive förbättrade relationer mellan medarbetare, utveckling av både tekniska och interpersonella färdigheter, förhöjd arbetslivskvalitet och tillfredsställelse, samt ökad prestation (Khawam et al., 2017, s. 268). Det betyder att ett team lägger åt sidan sina egna personliga behov och önskemål, för att gynna det kollektiva, det vill säga gruppen (Bull, 2010, s. 39). Teamarbete har enligt Manzoor et al. (2011, s. 124) visat sig vara av stor betydelse och resulterar i liknande fördelar som förbättrad produktkvalitet, konkurrensfördelar samt ökad produktivitet och prestanda. Konflikter och stridigheter inom gruppen uppstår när individer inte är redo att sätta teamet framför sina personliga behov som sedan leder till att miljön av förtroende kollapsar och gör teamwork omöjligt (Bull, 2010, s. 40). Team som skapar starka relationer mellan gruppmedlemmarna kan benämnas som högpresterande team. Dessa team definieras av specifika attribut och egenskaper; förtroende för gruppmedlemmar, förståelse för vad teamet försöker uppnå, ansvarstagande, lojalitet, uppmuntrar olika åsikter, uppmuntrar risktagande och konstruktiv kritik samt har ett tydligt ledarskap som kan anpassas efter förändrade omständigheter och situationer (Bull, 2010, s. 26). För att ett team ska kunna klassas som

högpresterande, har Bull (2010, s. 30) presenterat en modell i form av en triangel som kräver effektivitet på alla sidor av triangeln (Figur 2). De olika sidorna av triangeln består av *Uppgift, Individ och Team,* där högpresterande team presenteras i mitten av modellen. Syftet med modellen är att visa ett ömsesidigt beroende mellan uppgiften, individen och teamet, då ett team inte kan definieras enbart på termer av ledaren, gruppmedlemmar eller uppgiften i sig (Bull, 2010, s. 30). Varje team måste därav utmärka sig på uppgifts-, team- och individnivå på ett balanserat sätt för att kunna benämnas som ett högpresterande team. Denna figur är av relevans för studien då den visar på faktorer som påverkar en grupps förmåga att arbeta tillsammans, det vill säga teamwork. Acton et al. (2020, s. 751) beskriver att en god sammanhållning i teamet är en avgörande faktor för framgång och effektivitet. Team skapar produktivitet, kvalitet och löser problem som är omöjliga för en ensam individ att göra (Hackman, 1998, s. 24). Yang et al. (2011, s. 158) visar i sin studie hur projektframgångar i form av tidsplaner, kostnader, kvalitet och nöjda intressenter kan uppnås genom en fungerande kommunikation inom teamet, samarbete och en stark teamkänsla.



Figur 2: High performing triangle (Bull, 2010, s. 30)

Som nämnts tidigare är dessa högpresterande team svåra att åstadkomma (Hackman, 1998, s. 24). Enligt Salas et al. (2015, s. 204) är det dock svårt att se en snabbare utveckling i arbetet utan att flera människor arbetar tillsammans. Dock betyder det inte att team alltid löser uppgifter snabbare än enskilda individer. Chang et al. (2003, s. 107) beskriver att team ofta har en tendens att skjuta upp uppgifter i en större utsträckning än vad enskilda individer gör. Trots det, väger fördelarna med att vara ett högpresterande team tyngre och bör vara något både ledare och gruppmedlemmar strävar efter vid utförande av projekt. Faktumet att en god sammanhållning i gruppen kan leda till ökad effektivitet och bättre prestation, kan antas vara speciellt viktigt vid utförandet av kortvariga projekt då tiden är knapp och effektivitet är något som värdesätts högt vid sådana tillfällen.

Gardner et al. (2017, s. 251) menar att skapa mål på individnivå och gruppnivå hjälper team att öka sin prestation och teamwork. Exempel är att vilja samordna och leda verksamheten för andra teammedlemmar och skapa en positiv atmosfär. Mål på individnivå kan vara att våga prata för att hjälpa teamledaren, fråga teamledaren vad man ska göra, samt andra mål som innebär att man aktivt bidrar till teamarbetet (Gardner et al., 2017, s. 251). I relation till detta blir mål på teamnivå att ledaren ska delegera ansvar och uppgifter tydligt och tidigt i arbetet, samt att teammedlemmar ska fråga om vad man ska göra ifall man inte arbetar med en uppgift. På så sätt arbetar hela gruppen mot samma mål och alla vet vad de ska göra, vilket stärker teamwork och resultatet av arbetet (Gardner et al., 2017, s. 251). Likt detta kan man uppnå uppdelad arbetsbelastning genom att man på individnivå frågar andra om de behöver hjälp samt hjälper till utanför sitt ansvarsområde. På teamnivå ska gruppmedlemmarna vara tydliga att berätta när de är

osäkra på något eller behöver hjälp samt aktivt arbeta med att dela upp uppgifter rättvist (Gardner et al., 2017, s. 251).

3.3 Ledarskap & projektledning

Ledarskap och projektledning har en stor roll när det kommer till utfall av projekt, samt att projektledaren har ett huvudansvar för projektteamet och projektets prestation (Turner & Müller, 2003, s. 7). Att definiera vad som gör en bra projektledare är av avgörande betydelse för att effektivt kunna leda projekt och maximera prestationerna i team och i projektet (Cheng et al., 2005, s. 25). Enligt Cheng et al. (2005, s. 25) är det uppenbart att en ledarens kompetens är nära kopplad till projektens resultat och uttrycker att kompetenser såsom innovativt tänkande, kundfokusering och förmågan att ge tydliga direktiv är kritiska för en projektledares framgång (Cheng et al., 2005, s. 32). Å andra sidan betonar Bredillet et al. (2015, s. 255) att en skicklig projektledare är den som uppfyller projektledarrollen och visar förmåga att kunna prestera. Thal och Bedingfield (2010, s. 255) identifierade plikttrogenhet och öppenhet som framträdande egenskaper hos framgångsrika projektledare.

Genom att förstå vilka egenskaper och beteenden som driver framgång i projektledarrollen kan organisationer och individer utveckla strategier för att förbättra ledarskapet och öka projektens effektivitet. När man tar itu med frågan om hur man bör leda projekt kan det vara hjälpsamt att integrera dessa insikter i praktiken. Cheng et al. (2005, s. 25) beskriver att det är en stor utmaning för individerna, det vill säga projektledarna, som har till uppgift att hantera prestationer i projekt då projekt karakteriseras av kortvariga interaktioner. Det kan i många fall krävas en flexibel och anpassningsbar ledarstil som tar hänsyn till projektets mål, teamets sammansättning och de unika utmaningar som projektet står inför (Cheng et al., 2005, s. 25). Dulewicz och Higgs (2005, s. 121) beskriver hur ledarskap är själva grunden för hur människor arbetar tillsammans. Utifrån detta antagande är ledarskapet och hur projekt leds, avgörande för hur väl projektledare främjar teamwork inom ett projekt. Det antagandet stärks av Nixon et al. (2012, s. 213) som förklarar hur ledarskapets prestation har ett samband med huruvida ett projekt lyckas eller misslyckas. Vidare är ledarskap ett av de vanligast förekommande verktygen för effektiva och framgångsrika chefer, och därmed är bra prestationsstyrning eller brist på det, en viktig orsak till utfallet av projektet (Nixon et al., 2012, s. 214).

Ledarskapets syn på projekt och dess prioriteringar har genomgått betydande förändringar över tid. Under större delen av 1960-talet låg fokus inom projektledning på planering och schemaläggning (Shenhar & Dvir, 2007, s. 95). Automatisering av projektledningsprogram under 1970-talet ledde till ökat intresse för kostnads- och tidsplanering, vilket fortsatte in på 1980-talet. Samtidigt började studier om teambuilding och ledarskap växa fram. Under 1990-talet skiftade fokuset ytterligare mot mänskliga resurser, team och ledarskap (Shenhar & Dvir, 2007, s. 95). På 2000-talet uppstod en ny våg av forskning, vilken inkluderade studier om olika projekttyper (Pich et al., 2002), strategisk projektledning (Shenhar, 2004) och globalisering av projekt (Artto & Dietrich 2004; Cairncross, 2002). Denna utveckling indikerar att dagens prioriteringar inom projektledning bör omfatta en balanserad syn på både tekniska aspekter, såsom planering och kostnadskontroll, samt mänskliga aspekter som teambuilding, ledarskap och anpassning till olika projekttyper och omständigheter. Att förstå och hantera både de

tekniska och mänskliga dimensionerna kan antas vara avgörande för att framgångsrikt leda projekt i dagens komplexa och globaliserade miljö.

Accelererande utveckling och en omvärld som ständigt präglas av förändring, har fått som följd att synen på organisationer gått från att ses som en maskin där toppskiktet av ledare tar alla beslut, till att ses som en dynamiskt nätverk av relationer och inflytande (Pretorius et al., 2018, s. 161). Detta förändrade perspektiv har i sin tur lett till ett behov av förändring av ledarskapsstil, där man gått från en vertikal maktstruktur till delat balanserat ledarskap inom organisationen (Pretorius et al., 2018, s. 161). Plattare organisationsstruktur, tillsammans med behovet av empowerment inom teamarbete, har förändrat synen på ledarens roll, framförallt inom projektarbete (Pretorius et al., 2018, s. 161). Müller och Turner (2007, s. 21) beskriver hur ledarskapsstilar påverkar projektets prestation och att olika ledarskapsstilar passar bättre eller sämre beroende på typ av projekt. Crawford (2005, s. 7) menar även att kompetensen hos projektledaren är viktig då de har stor inverkan på projektets resultat och därmed även företagets resultat.

Under 1930-talet utvecklades olika perspektiv på ledarskap. Egenskapsteorin (Kirkpatrick & Locke, 1991, s. 48) föreslog att bra ledare föds med specifika egenskaper. Under 1940-talet framkom det beteendebaserade perspektivet som menade att ledare kunde utveckla lämpliga egenskaper och att effektivitet berodde på situationen (Müller & Turner, 2007, s. 22). Under 1960-talet lanserades beredskapsperspektivet som identifierade sju fördelaktiga ledaregenskaper (Müller & Turner, 2007, s. 22). Senare utvecklades fyra ledarskapsstilar lämpade för olika delar av produktlivscykeln: laissez-faire, demokratiskt, autokratiskt och byråkratiskt ledarskap (Müller & Turner, 2007, s. 22). Detta leder till ett antagande att det inte finns ett rätt sätt att leda team och projekt på, utan att det ständigt utvecklas, förändras och behöver anpassas. Senare introducerades ett transformativt och transaktionellt ledarskap där den förstnämnda fokuserar på relationer och kommunikation, och den sistnämnda på processer (Bass, 1990, s. 21). Under 2000-talet utvecklades två ledarskapsteorier i form av teorin om emotionell intelligens och kompetensbaserad teorin. Teorin kring emotionell intelligens innebär att det inte är kompetensen mellan ledare som skiljer sig, utan att det istället är hur de känslomässigt reagerar på olika situationer. Lee-Kelley & Leong (2003, s. 589) menar att en projektledares självförtroende och självkänsla, som grundar sig projektledarens erfarenhet, är avgörande för projektets framgång. Den emotionella intelligensen påverkar sin tur projektledarens uppfattning av vad framgång är, därmed kan det leda till att framgång eller misslyckande blir en självuppfyllande profetia inom projektet (Müller & Turner, 2007, s. 23).

Den sista teorin sammanfattar tidigare teorier genom att benämna egenskaper och beteenden som kompetenser, där olika kompetensprofiler för ledare lämpas bättre för vissa situationer. Femton kompetenser identifierades som påverkar ledarens prestation, där de delas in i medium (M), high (H) och low (L) beroende på hur mycket påverkan kompetenserna har på prestationen (Se appendix 1) (Dulewicz & Higgs, 2005, s. 110). Dessa kompetenser delas sedan in i tre huvudkategorier: Emotionella-, ledarskaps- och intellektuella kompetenser (Müller & Turner, 2007, s. 23). Müller och Turner (2007, s. 30) menar att projektledarens ledarskapsstil påverkar projektets framgång men att olika ledarskapsstilar lämpar sig bättre för olika typer av projekt. De menar att projektledarens emotionella kompetens är viktig för projektets framgång oavsett typ av projekt , samt att kompetens inom ledarskap ofta hade ett positivt samband med projektets framgång

(Müller & Turner, 2007, s. 31). Samtidigt har den intellektuella kompetensen ett negativt samband med projektets framgång (Müller & Turner, 2007, s. 31). Specifika kompetenser som hade ett positivt samband med framgång inom majoriteten av projekt var plikttrogenhet, känslighet och kommunikationsförmåga (Müller & Turner, 2007, s. 31). Därefter varierar vikten av specifika kompetenser beroende på typ av projekt.

Som tidigare nämnt existerar det flera teorier som ämnat att förklara olika typer av ledarskap samt i vilka situationer eller av typer av projekt vissa ledarskapsstilar passar bättre eller sämre. Olika projekt präglas av omständigheter som gör att olika kompetenser och typer av ledare efterfrågas till olika typer av projekt. Dock presenteras ingen studie på hur kort tidsram påverkar vilka kompetenser som anses värdefulla hos ledaren. Bull (2010, s. 30) presenterar en modell för högpresterande team som visar ledarskapets betydelse för ett fungerande teamwork. Ledarskapet behöver vara självsäkert, kunna integrera och interagera med teammedlemmar samt kunna anpassa sig efter förändring (Bull, 2010, s. 30). Syftet med modellen (Bull, 2010, s. 30) är dock att visa att prestationen hos teamet inte enbart går att förklara med ledarskap, uppgiften eller medlemmarna i sig själva, utan att det är ett resultat av samspelet mellan dessa (Bull, 2010, s. 30). Alla delar är lika viktiga för att lyckas uppnå ett högpresterande team.

Hur projektledare väljer att leda projekt, kan antas påverka deras möjlighet att skapa effektivt teamwork i projektgruppen. Därav är det av vikt att i denna studie undersöka olika projektledningsstilar. Agil och planstyrd projektledning har valts att diskuteras i denna studie då de anses vara två stilar som ofta förekommer inom projekt, samt representerar två skilda sätt att leda projekt på.

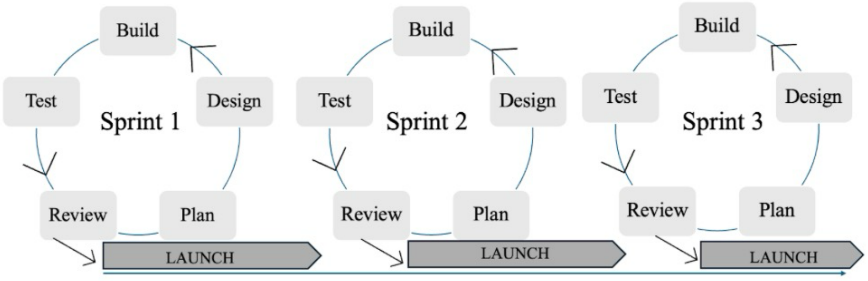
3.3.1 Agil projektledning

Att arbeta med ett agilt synsätt innebär att skapa värde för företaget på kortast möjliga tid. Desto mer agilt ett företag är, desto snabbare kan de byta infallsvinkel, ändra strategi eller undvika hinder, vilket gör det optimalt för kortare projektarbeten (Measey et al., 2015, s. 26). Det handlar bland annat om att prioritera individer och interaktioner före processer, samarbete med kunder istället för fokus på kontrakt och anpassa sig efter förändring snarare än följa en plan (Measey et al., 2015, s. 26). Anledningen till att diskutera ämnet agil projektledning har delvis att göra med att ledare idag anpassar sitt ledarskap efter kontext samt delvis att forskning beskriver vikten av att besitta förmågan att flexibelt kunna anpassa sitt ledarskap efter diverse situationer för att undvika att projekt misslyckas (Anderson & Sun, 2015, s. 86). Detta tillsammans med att många projektledare inte nått sin fulla potential som resulterat i att projektarbete i större utsträckning övergått till en iterativ process och agilt arbete (Keller et al., 2017, s. 5). Inom specifikt korta projekt, finns en snäv och begränsad tidsram vilket betyder att tid inte finns till för åtgärd av misstag och fel (Rowe, 2020, s. 23). Vid anammande av agil projektledning finns större chans att dessa misstag hinner åtgärdas inom den planerade tidsramen, vilket visar på relevansen av att inkludera agil projektledning i denna studie.

I projekt och samarbete som anammar det agila synsättet ligger fokus på att vara sammansvetsade som grupp till skillnad från traditionella projekt (Gren et al., 2017, s. 104). Kärnan till att arbeta med agilt kretsar kring team vars medlemmar är självorganiserande och arbetar i en takt som stärker deras produktivitet och kreativitet. Fortsatt tar företaget hänsyn till att förändring kan inträffa när som helst i processen och

värdeskapande sker i samverkan med kunden (Dingsøyr et al., 2012, s 1214). Henderson-Sellers och Serour (2005, s. 4) definierar den agila metoden som förmågan att anpassa sig till förändring samt finjustera utvecklingsprocesser efter behov. Traditionell projektledning bygger på att rationellt och omsorgsfullt definiera en målbild, planera det arbete som behöver utföras, samt genomför planeringen steg för steg.

Den agila projektledningsmodellen (Figur 3) baseras på kortare cykler där kontinuerlig avstämning sker av projektet för att ta hänsyn till förändringar och lära av erfarenhet. Arbetet sker i korta sprintar som möjliggör att arbetet hela tiden går tillbaka i processen iterativt (Keller et a.l, 2017, s. 5). Här ansvarar hela projektgruppen för planering och för resultatet av projektet, därav har själva projektledaren mindre ansvar i agila projekt jämfört med traditionella projekt. Projektledarens uppgift motsvaras istället till störst del av coachning av projektgruppen samt säkerställande av att de följer den agila metoden. (Keller et al., 2017, s. 5).



Figur 3: Agil projektledningsmodell (Keller et at., 2017, s. 5)

3.3.2 Planstyrd projektledning

Klassisk planstyrd projektledning följer en klassisk vattenfallsprocess där planeringen är noggrann och följer specifika faser genom hela projektet (Thesing et al., 2021, s. 747). Den traditionella projektmodellen bygger oftast på fyra steg: förstudie, planering, genomförande och avslutning (Figur 4). Modellen bygger på att projektet följer denna sekvens utan att det är möjligt att gå tillbaka till tidigare stadier (Keller et al., 2017, s. 5), vilket är motsatsen till agil projektledning. För att kunna visa på teoretisk bredd och belysa olika perspektiv, är det även av relevans att diskutera planstyrd projektledning utöver agil projektledning. Inom planstyrda projekt värdesätter gruppen även uppföljning och kontroll som en av de viktigaste uppgifterna hos en projektledare (Keller et al., 2017, s. 5). Här struktureras hela projektet i början av arbetet där man klargör ansvarsområden och deadlines (Thesing et al., 2021, s. 747). Stora byråkratiskt uppbyggda organisationer använder sig ofta av denna metod då det säkerställer att projektet håller tidsramar vilket möjliggör att vissa personer bestämmer vad som ska produceras medan andra utför produktionen (Keller et al., 2017, s. 6). Detta tillsammans med att företag har stora välutvecklade system, innebär det att de måste genomgå en stor organisatorisk förändring för att möjliggöra ett agilt synsätt inom projektledning (Keller et al., 2017, s. 6).

Figur 4: Project management institutets projektmodell (Keller et at., 2017, s. 5)

Mitchell och Mitchell (2023, s. 3) diskuterar hur den linjära planstyrda projektledningen endast passar i projekt där resultatet samt intressenternas krav är kända på förhand.

Metoden är utformad för att minska möjligheten till justeringar och flexibilitet och istället fokusera på att slutföra en rad uppgifter som strikt följer den ursprungliga projektbeskrivningen (Mitchell & Mitchell, 2023, s. 3). Detta medför att den planstyrda vattenfallsprocessen inte lämpar sig för dynamiska projekt som kräver improvisation och återkoppling från intressenter (Mergel, 2016, s. 517).

3.4 Organisationskultur

Kultur definieras enligt Hofstede (1991 refererad i Cerimagic, 2010, s. 278) som en grupps svar till den sociala miljön. Kultur kan definieras som något som existerar externt utanför individen, samt som något internt som existerar inom en person (Jahoda, 2012, s. 292). Kultur kan även förklaras som en kombination av yttre och inre faktorer eller som ett fenomen som förklaras av grupper av flera definitioner (Jahoda, 2012, s. 292). Schwartz (2009, s. 128) definierar kultur som något externt utanför individen, där kulturen inte finns i enskilda individers tankar och handlingar. Kultur är snarare latent och hypotetiskt och framkommer när individer lever under press i ett specifikt socialt system (Schwartz, 2009, s. 128). Hong et al., (2000, s. 709) menar istället att kultur definieras av inlärda tankar och rutiner för hur man interagerar med andra människor, och är därför något internt som existerar inom individer. För att kunna analysera organisationskulturen i företag, är det fördelaktigt att bryta ned begreppet i mindre delar, för att göra det mer jämförbart med andra. Tre lager av organisationskultur definierades av Schein (1985 refererad i Cerimagic, 2010, s. 278). Det första lagret innefattar beteenden och artefakter, det andra refererar till värderingar och det sista lagret innefattar underliggande antaganden. En modell presenterad av Hofstede (1990, s. 291) beskriver också olika lager av organisationskultur, som skiljer sig från Schein. Denna modell presenterar värderingar som organisationskulturens mitt, följande av ritualer, hjältar och symboler (Hofstede, 1990, s. 291).

Ett annat sätt att dela in organisationskultur för att sedan kunna analysera den är “the cultural web” som enligt Sun (2008, s. 139) är ett bra verktyg för att förstå organisationskulturen samt identifiera eventuella förbättringsområden inom verksamheten. Modellen, “cultural web” presenterades initialt av Johnson (1988, s. 85) men har sedan dess applicerats i flera modernare studier (Sun, 2008; Kemp & Dwyer, 2001). I stora drag handlar modellen om antaganden och övertygelser centralt inom organisationen som tas för givet samt som påverkar strategiska beslut (Johnson, 1988, s. 84). Modellen är enligt Kemp och Dwyer (2001, s. 80) och Sun (2008, s. 139) väldigt användbar vid analys av organisationskultur, trots att modellen publicerades för många år sedan då den presenterar sju element för förändring av kultur som är relevant även idag. Det är viktigt att organisationer har en sammanhängande kultur för att säkerställa effektivitet (Kemp & Dwyer, 2001, s. 79). Därav antas det vara av vikt för ledare att förstå dessa sju element, då de har en påverkan på teamet, effektivitet och strategiska beslut. En projektledare får därmed inte underskatta betydelsen av organisationskulturen, den påverkar inte bara stämningen inom projektet, utan hur beslut fattas, effektiviteten i arbetet, samt det slutgiltiga resultatet av projektet.

Hofstede (1990, s. 286) beskriver att organisationskultur har sex specifika karaktärsdrag som lyder; holistisk, historiskt bestämd, relaterad till antropologiska begrepp, socialt konstruerad, mjuk och svår att förändra. Trots dessa likheter inom organisationskulturer, går det inte att påstå att det finns ett generaliserbart sätt att leda på, vikt läggs istället på ledningen måste vara relevant och tillämplig på den specifika situationen (Cerimagic,

2010, s. 278). Kultur är något som utvecklas långsamt i en grupp (Cerimagic, 2010, s. 278) vilket gör det svårt för projektteam som arbetar med korta projekt. I korta projekt finns inte tid för denna långsamma utveckling på samma sätt som i längre projekt, vilket kan antas skapa problem.

Funktionen av en organisationskultur är att upprätta ett standardiserat sätt att uppföra sig, sätt att prestera samt hantera relationer för att minska ovissheten, öka förutsägbarheten och därmed främja överlevnad och tillväxt för medlemmar inom organisationskulturen (Cerimagic, 2010, s. 278). Organisationskultur utgör en viktig aspekt i en framgångsrik verksamhet och påverkar anställdas prestationer på djupgående sätt. Forskning av Soomro och Shah (2019, s. 269) understryker betydelsen av en positiv organisationskultur och pekar på dess betydande påverkan på anställdas prestationer. Detta återspeglas också av Upadhyay och Kumar (2020, s. 10), som lyfter fram att en stark organisationskultur inte bara främjar individuell prestation utan också främjar teamwork och stärker övergripande företagsprestanda och kreativitet. Det betyder att team som arbetat mycket tillsammans på diverse projekt har en fördel gentemot nya team då det som tidigare nämnt tar lång tid att utveckla en kultur. Team som inte arbetat tillsammans tidigare och som arbetar med korta projekt har troligtvis inte samma möjlighet att dra nytta av en stark organisationskultur.

En aspekt av en positiv organisationskultur är dess förmåga att främja psykologisk trygghet bland teammedlemmar (Maan & Srivastava, 2023, s. 991) . Studier av Jufrizen et al. (2021) och McMahon et al. (2023) antyder att när anställda känner sig trygga med att uttrycka sina tankar och idéer är de mer benägna att bidra meningsfullt till teamets framgång. Vidare noterar Acton et al. (2020, s. 752) att sammanhållning inom grupper, underlättas av en stark organisationskultur, vilket leder till en snabbare och mer effektiv anpassning till företagets mål. Sammanhållning inom gruppen förbättrar inte bara gruppens förmåga att arbeta tillsammans utan bidrar också till teamets övergripande framgång och tillfredsställelse (Dey & Ganesh, 2020, s. 25).

Organisatoriskt engagemang har också visat sig påverka både den individuella prestationen men också prestationen i team. En teori av Meyer och Allen (1991, s. 73) lyfter fram att anställda som engagerar sig entusiastiskt för organisationens framgångar tydligt förbättrar sin egen prestation. På samma sätt visar Greenberg och Baron (1993 refererad i Soomro and Shah, 2019, s. 270) att anställda med högt organisationsengagemang är mer kreativa och stabila, vilket leder organisationen mot större lönsamhet. Det går därför att anta att ledarens uppgift snarare bör handla om att välja ut rätt personer för projekt som är motiverade och redo att bidra till organisationen, snarare än individer med flest kompetenser. Individer med högt engagemang är avgörande för att uppnå målen för organisationen, de som har lågt organisationsengagemang lägger liten vikt vid organisationens mål och är mer bekymrade över att tillfredsställa sina personliga intressen än organisationens (Luthans, 2003 refererad i Soomro and Shah, 2019, s. 270). Som tidigare nämnt, krävs det att individer åsidosätter sina egna behov för att gynna det kollektiva, för att kunna bli ett team. Detta betyder därför att individer med högt engagemang har en snabbare väg till att bli ett team och att individer som har lågt organisatoriskt engagemang inte i samma utsträckning kommer kunna bli en del av ett team.

3.5 Val av teammedlemmar

När projektledare står inför beslutet att välja medlemmar till sina projektteam, spelar flera faktorer en avgörande roll. Enligt Hinds et al. (2000, s. 228) är tre huvudsakliga mekanismer av betydelse: likhet, rykte för kompetens och bekantskap. Resultaten från studien indikerar att människor tenderar att lita på rykten för kompetens när de väljer gruppmedlemmar till sitt projektteam (Hinds et al., 2000, s. 244). Utöver det visade det sig att ha arbetat med en person tidigare var ett starkt incitament att välja samma individ igen (Hinds et al., 2000, s. 244). Vidare visar resultatet att framgång i tidigare projekt av betydande vikt samt att människor föredrar att arbeta med andra som visar en stark arbetsmoral och är framgångsrika i liknande projekt (Hinds et al., 2000, s. 245). Människor värderar en stark arbetsmoral hos potentiella gruppmedlemmar, oberoende av deras kompetensnivå (Hinds et al., 2000, s. 245). Dessutom vill individer arbeta med andra som varit delaktiga i framgångsrika projekt, oavsett av deras individuella kompetens eller enskilda bidrag till projektet (Hinds et al., 2000, s. 245). Det betyder att projektledare, utöver att bedöma individuell kompetens, också tar hänsyn till faktorer som arbetsmoral och tidigare erfarenhet av projekt när de väljer medlemmar till sina team. Studien visade att bekantskap inte var en tillräcklig anledning för att medlemmar ska bli utvalda, utan projektledare visade sig ta hänsyn till en kombination av faktorer för att skapa effektiva och framgångsrika team (Hinds et al., 2000, s. 246).

Processen att välja rätt gruppmedlemmar till ett projekt är komplex och innefattar att man måste ta hänsyn till flera faktorer som kompetenser, mål med gruppen, krav från beställare etc (Alencar & de Almeida, 2010, s. 222). För att lyckas med detta, är det vanligt att medlemmar i projektteam väljs ut från olika avdelningar, samt i vissa fall från olika företag för att säkerställa att rätt kompetenser för projektet återfinns i projektgruppen. För att få ut så mycket som möjligt av varje specifikt projekt måste företaget maximera teamets förmåga, varav en av de enklaste metoderna är genom medlemmarna i gruppen (Kichuk & Wiesner, 1998, s. 23). För att ett team ska kunna arbeta tillsammans krävs det att alla medlemmar individuellt kan bidra med arbete för att lösa uppgiften, samt att alla medlemmar arbetar bra med varandra (Kichuk & Wiesner, 1998, s. 23). Belbins teori för mångfald av roller menar att skillnaden mellan framgångsrika och misslyckade projekt inte handlar om erfarenhet eller intellektuella nivå, utan att det mestadels handlar om beteende (Batenburg et al., 2013, s. 902). Det innefattar hur teammedlemmar fattar beslut, integrerar med varandra samt hur man använder varandra för att uppnå teamets resultat (Batenburg et al., 2013, s. 902). Därmed blir metoden för sammansättning av projektets gruppmedlemmar avgörande för teamets prestanda.

3.6 Olikheter och dess påverkan på samarbete

Olikheter och mångfald inom grupper är väldigt vanligt, speciellt inom projekt. Mångfald definieras som *"En kollektiv mängd skillnader mellan medlemmarna"* och bör åtföljas av ett adjektiv som visar vilken typ av mångfald som hänvisas till, exempelvis etnisk mångfald, könsmässig mångfald, åldersmässig mångfald etc (Konrad, et al., 2006, s. 1100). Denna studie syftar till att undersöka samarbete i projektgrupper och därför kommer studien att fokusera på de faktorer författarna anser påverkar förmågan att samarbeta mest. Därav kommer exempelvis inte mångfald i form av religion, politisk orientering, kunskap eller egenskaper att diskuteras i denna studie.

Kultur och nationalitet är faktorer inom mångfald som antas påverka förmågan för individer att samarbeta med andra. Allt fler organisationer har team med individer från

olika kulturer och nationaliteter i och med att människan idag är mer global (Iskhakova & Ott, 2020, s. 38). Ikegami et al. (2017, s. 55) beskriver att kulturella skillnader kan ses som en belastning eller enligt Stahl et al. (2017, s. 3) kan orsaka konflikter i grupper. Det finns ett underliggande antagande om att kulturella skillnader är en källa till svårigheter, högre kostnader och större risker (Stahl et al., 2017, s. 3). I linje med denna problemfokuserade syn på skillnader och mångfald har många problem som uppstår i globala affärssammanhang som exempelvis internationella projekt, förklarats med termer som "utländskhet" och "kostnader för obekantskap" (Stahl et al, 2017, s. 3). Orsakerna till varför kulturella skillnader kan orsaka svårigheter med samarbete och konflikter kan vara många. Att gruppmedlemmarna talar olika språk kan antas vara en faktor som försvårar kommunikationen mellan dem, vilket kan leda till missförstånd och konflikter. Att arbeta i en grupp med olikheter kommer även med flera utmaningar utöver språkbarriären. Det finns en risk att stereotyper bildas och att minoriteter i gruppen påverkas negativt av detta (Klein & Azzi, 2001, s. 279). Risken finns även att små grupper inom den stora gruppen bildas vilket kan resultera i att vissa individer hamnar utanför och blir en token (Tebbitt, 2023, s. 506) vilket betyder att individer märkbart står ut från gruppen. Dessa utmaningar försvårar samarbete då förtroendet för gruppmedlemmarna kan förloras vilket skapar svårigheter i bildandet av effektiva team och genomförandet av projekt. Inom specifikt korta projekt kan det antas vara speciellt viktigt att missförstånd och konflikter inte uppstår, då det är tidskrävande att lösa problemen som tiden inte räcker till.

Idag sker arbetet frekvent med att förändra belastningen av kulturella skillnader på team till att bli en tillgång (Ikegami et al., 2017, s. 55). Idégenerering, problemlösning och förmågan att lära av varandra är fördelar som team med olikheter kan dra nytta av om kulturella skillnader ses mer som en tillgång än en belastning (Stahl et al, 2017, s. 7). Olikheter inom team betyder ofta att individerna har olika erfarenheter, kompetenser och förmågor vilket gör att individerna kompletterar varandra i en större utsträckning än om gruppmedlemmarna är lika (van Kippenberg, 2020, s. 79). Stahl et al. (2017, s. 7) beskriver att en fördel med mångfald är att individer och organisationer blir bättre förberedda för utmaningar i en global kontext, vilket är något som gynnar teamet, projektet och organisationen i stort. Ansvaret för hanteringen av mångfald är ofta något som hamnar hos personer som har många andra ansvarsområden (Bouten-Pinto, 2016, s. 140). Det är därför sannolikt att hanteringen av mångfald och olikheter endast uppmärksammas när det anses ha en negativ effekt på produktiviteten och resultatet (Bouten-Pinto, 2016, s. 140). En studie av Bouten-Pinto (2016, s. 141) beskriver vikten av att både ledare och anställda tillsammans kritiskt reflekterar över och rekonstruerar de miljöer, identiteter och relationer de delar för att uppnå gemensamma mål. I hanteringen av mångfald är det även viktigt att ledare lyssnar på medlemmarna i gruppen samt visar förståelse för att motivera dem till fortsatt arbete (van Kippenberg, 2020, s. 79). För att underlätta samarbete inom gruppen samt mellan gruppen och ledaren är det viktigt att relationerna däremellan byggs på öppenhet och tolerans (van Kippenberg, 2020, s. 79).

3.7 Konflikter och konflikthantering

O'Neill och Salas (2018, s. 325) menar att konflikter inom organisationer är oundvikliga då team ständigt tvingas hantera komplexa situationer, där flertalet individer måste ta beslut. Ruuska och Teigland (2009, s. 326) förklarar hur en av de vanligaste anledningarna till att projekt misslyckas är konflikter som påverkar gruppens förmåga att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål. Mele (2011, s. 1377) beskriver hur målet med

projektarbete är att skapa värde, speciellt tillsammans med kunden där alla parter får ut något av projektet. Värdeskapande inom projekt beror i sin tur till stor del på relationsskapande och bildandet av ett fungerande nätverk inom inom projektgruppen (Mele, 2011, s. 1378). Konflikter kan uppstå och hanteras på olika sätt, trots att vissa strategier för konflikter är välkända (Behfar et al., 2008, s. 182). Utöver den positiva relationen mellan relationer och ökat värdeskapande, finns det även en koppling mellan konflikter och värdeskapande inom projekt. Somliga konflikter kan ses som positiva då de bidrar till kreativitet och debatter inom projektgruppen som i sin tur bidrar till högre värdeskapande (Amason, 1996; Vaaland & Håkansson, 2003; Mele, 2011). Samtidigt beskrivs hur konflikter också kan ha en destruktiv effekt på projektet som har en negativ påverkan på värdeskapandet (Mele, 2011, s. 1378). Rispens et al. (2021, s. 222) beskriver hur konflikters effekt på gruppens prestation leder till begränsad uppmärksamhet i gruppen och försämrar förmågan att lösa problem på ett integrerat sätt.

Jehn och Mannix (2001, s. 238) kategoriserar konflikter som antingen relationskonflikter, uppgiftskonflikter eller processkonflikter. Relationskonflikter belyser spänningar mellan medlemmarna i en grupp som i sin tur kan leda till konflikter. I samma undersökning beskrivs uppgiftsrelaterade konflikter som skillnader i synsätt eller åsikter kring en uppgift (Jehn & Mannix, 2001, s. 238). Sist handlar process-konflikter om skillnader i åsikter kring hur uppgifter ska genomföras, alltså hur bland annat ansvar ska delegeras och resurser fördelas (Jehn & Mannix, 2001, s. 239). Huruvida dessa konflikter påverkar ett projekt positivt eller negativt varierar. Uppgiftsrelaterade konflikter tenderar att leda till diskussioner som i sin tur leder till en djupare förståelse för problemet som hanteras (Peterson & Behfar, 2003, s. 102). Relationskonflikter däremot anses enligt Mele (2011, s. 1378) ha flera sidor där det både kan vara destruktivt eller positivt. Samtidigt ligger förståelsen för relationskonflikter till grund för att kunna och hantera konflikter i projektgrupper (Mele, 2011, s. 1378).

Ruuska och Teigland (2009, s. 326) beskriver hur två av de vanligaste orsakerna till konflikter identifierats i form av att olika parter har olika mål, samt resursbrist och ömsesidigt beroende av uppgifter. I projekt där flera parter går samman tenderar målsättningen med projektet att variera och därmed ligga till grund för konflikter, samt bristen på både materiella och immateriella resurser allokerade till projektet (Ruuska & Teigland, 2009, s. 326). Sist identifierade Ruuska och Teigland (2009, s. 326) hur vissa konflikter uppstod i projekt då medlemmar i projektet inte kunde genomföra sina uppgifter innan en annan part slutfört sin uppgift. När det kommer till konflikthantering beskriver Mele (2011, s. 1381) hur förståelse för konfliktens typ, timing och effekter är avgörande. Anledningen är att olika typer av konflikter kräver olika metoder för hantering beroende på hur konflikten ser ut och var i projektets livscykel den uppkommer. För att hantera konflikter anser Mele (2011, s. 1384) att en projektledare måste arbeta både strategiskt och operativt. På strategisk nivå innebär det att skapa ett gemensamt mål där det även existerar gemensamma normer och värderingar inom projektgruppen. Det är här viktigt att belysa förtroende, samarbete, respekt och engagemang (Mele, 2011, s. 1384). På den operativa nivån handlar det om att använda rätt metoder för konfliktlösning. Mele (2011, s. 1384) menar att det är genom empowerment, alltså att ge beslutsmakt till medlemmarna i gruppen, samt att bredda relationen i gruppen som upplever konflikten.

Empowerment i detta fall betyder att ledaren ger de inblandade i konflikten möjligheten att själva lösa konflikten utan inblandning av utomstående (Mele, 2011, s. 1383). Att

bredda gruppen, innebär att placera en tredje part i relationen som upplever en konflikt, och på så sätt undvika direkt kommunikation mellan de inblandade (Mele, 2011, s. 1383). Ledare bör också aktivt arbeta för att minimera risken för konflikter kring uppgifter och resurser, samt skapa en atmosfär av lyssnande inom projektgruppen som i längden kommer gynna gruppens utveckling (Mele, 2011, s. 1384). Ruuska och Teigland (2009, s. 326) identifierade de viktigaste delarna av konflikthantering vilka är; tydlig projektplan med mål och strategier, utformning av gemensamma uppgifter med hjälp av ett gemensamt gränsobjekt, samt säkerställande av öppen och kontinuerlig kommunikation. Detta möjliggör att alla parter är medvetna om respektive parts mål, får en möjlighet att bygga upp en kollektiv kompetens där gränsobjekt möjliggör utvecklingen av ett gemensamt mål och syfte med projektet (Ruuska & Teigland, 2009, s. 328). Att skapa effektiv och tydlig kommunikation genom en gemensam kommunikationskanal, minimerar risken för missförstånd och exkludering (Ruuska & Teigland, 2009, s. 328).

Behfar et al., (2008, s. 182) diskuterar hur man istället för att föra över konflikthanteringsstilar till specifika fall, kan använda tre kriterier för att undvika konflikter. Dessa kriterier innebär att teamet måste: (a) uppfylla de krav på prestation som ges från beställarna av arbetet, eller de som ta emot arbetet (b) tillfredsställa de individuella behov som existerar inom teamet, (c) samt så måste processerna gruppen använder för t.ex. konflikthantering förbättra deras förmåga att arbeta tillsammans i framtiden (Behfar et al., 2008, s. 182).

Konflikthantering i korta projekt

Rispens et al. (2021, s. 220) beskriver hur korta projekt tenderar att ha ett starkt uppgiftsfokus där det inte finns tid eller prioritet att etablera normer för konflikthantering inom projektgruppen. Turner (2006, s. 277) förklarar hur kortsiktiga projektgrupper under en begränsad tid arbetar självständigt för att lösa ett unikt projektmål, för att sedan upplösas efter projektets utförande. Det korta tidsspannet gör att projektgruppen riskerar att inte hinna genomföra projektet i tid, därmed tenderar gruppen att ha ett starkt uppgiftsfokus (Druskat & Kayes, 2000, s. 334). Studier beskriver att detta riskerar att bli på bekostnad av relationsbyggande och formandet av ett team, vilket gör att det inte existerar någon plan eller strategi för att handskas med eventuella konflikter (de Poel et al., 2014; Marks et al., 2001). Medlemmar riskerar i korta projekt att i brist på konflikthanteringsmodeller anpassade för kortsiktiga projekt, falla tillbaka på personliga strategier och system för att handskas med konflikter (Huang, 2010, s. 347). Rispens et al. (2021, 235) beskriver hur asymmetrin mellan konflikthanteringsstilar i korta projekt kan vara positivt för gruppens prestation. Skillnader i hur konflikter hanteras ökar gruppdiskussionen, och detta har visat sig gynna gruppens funktion i korta projekt. Projektgrupper i korta projekt verkar därför prestera bättre när medlemmarna skiljer sig i hur de hanterar konflikter, då speciellt mellan personer som är konkurrerande eller kooperativ i sin konflikthanteringsstil (Rispens et al., 2021, s. 237).

3.8 Lyckade och misslyckade projekt

Projekt kan vara både framgångsrika och misslyckas av olika anledningar och det kan bero på en rad olika faktorer (Müller & Jugdev, 2012, s.757). Det är vanligt att projekt misslyckas (Shepherd et al., 2011, s. 1229). Att förstå faktorer för misslyckade projekt kan vara avgörande för att kunna navigera projektets väg till framgång. Begreppet projektmisslyckande är enligt Pinto och Mantel (1990, s. 269) vagt definierat. Det finns

många definitioner på projektmisslyckanden, vilket antyder brist på konsensus och tydlighet kring ämnet (Pinto & Mantel, 1990, s. 269). Misslyckade projekt definieras ofta som avvikelser från den ursprungliga projektplanen (Targama & Rang, 2011, s. 44). Dessa avvikelser kan manifestera sig på flera sätt. För det första kan ett projekt anses misslyckat om det inte uppnår definierade mål. Det kan också inträffa att ett projekt delvis når sina mål, men att aktiviteter inte överensstämmer med den ursprungliga planen eller tidsschemat. Ytterligare kan ett projekt betraktas som misslyckat om det överskrider ekonomiska resurser, tid och arbetskraft (Targama & Rang, 2011, s. 44). Även Bolin (2012, s. 12) och Blackstone et al. (2009, s. 7029) beskriver misslyckade projekt som något som överskrider budget, tid eller omfattning. Dock lägger Bolin (2012, s. 12) även vikt vid att misslyckade projekt är subjektivt definierade av projektledare. Dock behöver inte avslutande av projekt innan det anses vara fullständigt genomfört betyda att projektet misslyckats (Boehm, 2000, s. 94). Det kan vara mer kostsamt för företag att fortskrida ett projekt efter förändrade förutsättningar då det innebär slöseri av företagsresurser, vilket betyder att det ibland är lyckat att lägga ned projekt innan de färdigställts (Boehm, 2000, s. 94). Denna positiva syn på misslyckanden kompletteras av Shepherd et al. (2011, s. 1250) som menar att misslyckade projekt kan vara till nytta på det sättet att lärdomar dras som kan hjälpa organisationen att utvecklas.

Precis som med misslyckade projekt, menar Ika (2009, s. 7) att definitionen av lyckade projekt också saknas konsensus. Mrzygłocka-Chojnacka (2021, s. 1) beskriver huruvida ett projekt anses som lyckat, beror på intressenterna av projektet och deras nivå av tillfredsställelse. Med intressenter menar Mrzygłocka-Chojnacka (2021, s. 1) *"Individ, grupp eller organisation som kan påverka eller påverkas av, eller uppfattar sig påverkas av ett beslut, en aktivitet eller resultatet av ett projekt"*. Ett lyckat projekt kan även definieras som något som bidrar både med affärsnytta och projektnytta (Kerzner, 2017, s. 88). Andra beskriver att lyckade projekt fastställs utifrån de två dimensionerna; prestanda och lärande i projekt (Arthur et al., 2001, s. 103-104) där Cooke-Davies (2002, s. 189) visar en enighet i att lärdomar är viktigt.

Som nämnt, finns det flera sätt att definiera både lyckade och misslyckade projekt. Även orsakerna till varför vissa projekt lyckas och vissa misslyckas skiljer sig åt. Exempelvis kan en bristande förmåga att genomföra ordentlig planering identifieras som en central orsak till misslyckade projekt (Targama & Rang, 2011, s. 44). Enligt European Commission (2004) kan otillräcklig planering och projektledning vara den främsta anledningen till att ett projekt inte når sina mål. Dålig projektledning och bristfällig planering kan resultera i ineffektiv användning av resurser, felaktig planering och felaktigt genomförande av aktiviteter. Konsekvenserna blir att projektet inte når sina avsedda resultat eller att det överskrider budget och tidsramar. Därmed kan bristen på förmåga att effektivt hantera och planera projekt utgöra en avgörande faktor för misslyckade projekt. Även Shenhar & Dvir (2007, s. 94) antyder att misslyckade projekt kan bero på bristande planering eller försumlighet från ledaren. Trots noggrann planering och uppföljning, kan även välskötta projekt misslyckas med att nå sina mål (Shenhar & Dvir, 2007, s. 94). Bristfällig planering kan därför inte ensamt skyllas på för ett projekts misslyckande.

Misslyckade projekt kan även bero på bristande projektledarskap. Projektledarens ledarskapsstil påverkar projektets framgång och huruvida projektet lyckas eller inte (Müller & Turner, 2007, s. 30). Olika ledarskapsstilar lämpar sig bättre eller sämre för

vissa typer av projekt, därmed kan fel ledarskapsstil leda till att projektet misslyckas (Müller & Turner, 2007, s. 31). Projektledarens emotionella kompetens samt ledarskapskompetens av vikt för att leda en projektgrupp. Saknar projektledaren dessa kompetenser riskerar projektet att misslyckas (Müller & Turner, 2007, s. 31).

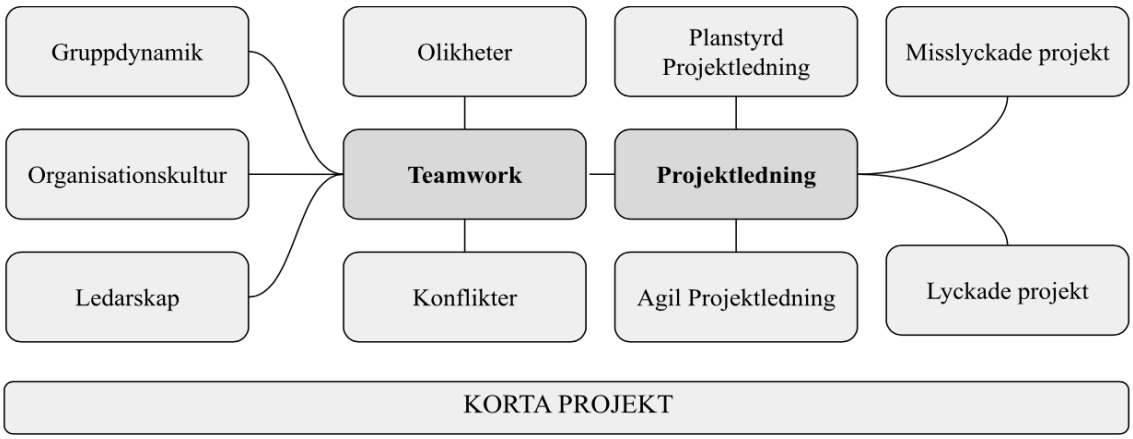
Som tidigare nämnt, påverkar den korta tidsramen möjligheten att hantera misstag som uppstår (Rowe, 2020, s. 23). Misstag kan vara både uppgiftsrelaterade men även relaterade till ledningen av projektgruppen. Measey et al. (2015, s. 26) uttrycker vikten av att prioritera individer och interaktioner inom gruppen och att det inte alltid är bäst att följa den initiala planen. Ledning av projekt bör därför innefatta fokus både på projektet samt på de individer som utför projektet. Därav kan fel fokus, eller brist på fokus på något av dessa, leda till att projektet misslyckas. Skulle fokus läggas både på projektet och projektteamet, kan det antas leda till större chans att projektet blir framgångsrikt. Bland annat Müller och Jugdev (2012, s. 757) utgår från specifika kritiska framgångsfaktorer vid diskuterande av lyckade projekt. De faktorer som kopplats ihop med framgång har varierat över tid (Müller & Jugdev, 2012, s. 762).

Under perioden 1960-1989 började man successivt integrera kundnöjdhet som en väsentlig faktor för att bedöma ett projekts framgång (Müller & Jugdev, 2012, s. 762). Vid denna tidpunkt erkändes vikten av att inte bara leverera ett projekt i tid och inom budget, utan även att säkerställa att det mötte kundernas förväntningar och behov (Atkinson, 1999, s. 340). Vidare till perioden 1980-1990-talet rådde en mer tvådelad syn på projektframgång, där projektet antingen ansågs lyckat eller misslyckat baserat på en enda mätning (Müller & Jugdev, 2012, s. 762). Under denna tid utvecklade Morris och Hough en modell för projektframgång och inkluderade olika faktorer såsom attityder, externa faktorer, ekonomi, kommunikation och kontroll, mänskliga egenskaper samt resurshantering (Dalcher, 2012, s. 653). Dessutom betonade de att framgång innefattar både subjektiva och objektiva dimensioner och varierar över projektets gång samt baseras på olika intressenters perspektiv (Dalcher, 2012, s. 652). Senare under 1990-2000-talet introducerade Belassi och Tukel (1996, s. 143) ett holistiskt ramverk som omfattade en bredare uppsättning faktorer relaterade till både interna och externa aspekter av projektet. Deras modell inkluderade fyra huvudkategorier med faktorer som relaterar till projektet, projektledaren och teamet, organisationen samt till den externa miljön (Belassi & Tukel, 1996, s. 143).

Dessa tre perioder markerar en gradvis förändring från en enkel syn på projektframgång till en mer nyanserad och omfattande förståelse för de faktorer som påverkar projektets resultat och vägen till att uppnå framgångsrika projekt. Det går vidare att reflektera över och anta att flertalet av de faktorer som bidrar till att projekt lyckas, beror på huruvida projektet uppnår fungerande teamwork. För att uppnå fungerande kommunikation, kunna ta hänsyn till mänskliga relationer och egenskaper, leverera ett projekt i tid, med rätt mängd resurser som representerar lyckade projekt, krävs det ett fungerande teamwork. Detta betyder att projektledare kan antas ha ett ansvar i att skapa ett fungerande teamwork och ge projektteamet rätt förutsättningar för att framgångsrikt utföra projekt.

3.9 Sammanfattning teoretisk referensram

Sammanfattningsvis presenterar detta avsnitt de tidigare teorier samt de begrepp som ligger till grund för att kunna analysera projektledning inom korta projekt och teamwork. Efter noggrann analys har dessa faktorer identifierats som huvudkomponenter som tillsammans samspelar i hur projektledare främjar teamwork inom korta projekt. Utifrån dessa komponenter har författarna sedan skapat en sammanfattande modell (Se figur 5) som förklarar samspelet mellan faktorerna i den teoretiska referensramen. Modellen förklarar hur gruppdynamik, organisationskultur och ledarskap, ligger till grund för teamwork inom korta projekt. Teamwork hotas sedan av olikheter samt konflikter inom gruppen som båda kan leda till sämre förmåga att arbeta tillsammans. Alla dessa faktorer tillsammans måste sedan hanteras av projektledaren för att resultera i ett misslyckat eller lyckat projekt. Typ av projektledning är sedan ytterligare en faktor som påverkar projektledningen och hur den hanterar alla nämnda faktorer. Beroende på om projektledaren anammar en agil strategi eller en klassiskt plan baserad projektledningsstrategi, kommer detta påverka utfallet av projektet.



Figur 5: Sammanfattande modell teoretisk referensram

3.9.1 Skapandet av teamwork

Gruppdynamik fokuserar på att förstå dynamiken gruppers förändring över tid, där Tuckmans modell för grupputvecklingens fem faser beskriver hur grupper går från forming, storming, norming, performing till adjurning (Colombini & McBride, 2012, s. 195). Modellen förklarar hur en grupp går från att lära känna varandra, till att formas till ett team genom interna konflikter, till vidare till att skapa relationer och en sammanhållning, vidare till att börja prestera och arbeta mot mål samt sist utvärdering av teamets arbete där medlemmarna drar nytta av erfarenheter och lärdomar (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420).

En del av utvecklingsprocessen av en grupp innefattar skapandet av en gruppkultur eller organisationskultur. Forskning av Soomro och Shah (2019, s. 269) understryker betydelsen av en positiv organisationskultur och pekar på dess betydande påverkan på anställdas prestationer. För att analysera organisationskultur använder författarna “the cultural web” (Sun, 2008, s. 139) för att förstå samt identifiera förbättringsområden inom verksamhetens kultur. En stark organisationskultur främjar i sin tur inte bara den individuella prestationen utan även teamwork samt stärker övergripande kreativitet och företagsprestanda (Upadhyay & Kumar, 2020, s. 10). Det betyder att de team som arbetar tillsammans återupprepade gånger eller under en längre period har en fördel mot nya team

eller där projektet genomförs på en under en kort tidsperiod. Då det tar lång tid att utveckla en kultur skapar det problem i korta projekt då det inte finns tid för kulturen att utvecklas på samma sätt som i ett längre projekt.

Gruppdynamiken tillsammans med organisationskulturen inom projekt är en stor del av skapandet av teamwork inom en projektgrupp, men hanteringen av dessa faktorer kräver en ledare som hanterar gruppen. Projektledning har gått från att vara planering- och schema fokuserat (Shenhar & Dvir, 2007, s. 95) till att inkludera mänskliga resurser, team och ledarskap (Shenhar & Dvir, 2007, s. 95). Den här studien definierar därför projektledning som både behovet av tekniska aspekter som planering och kostnadskontroll, men även som kunskaper inom teambuilding, anpassning och ledarskap. Müller och Turner (2007, s. 30) förklarar hur projektledarens ledarskapsstil påverkar projektets framgång samt att olika ledarskapsstilar lämpar sig bättre för olika typer av projekt.

Det mest aktuella ramverket för ledarskapsteorier är dels teorin kring emotionell intelligens och kompetensbaserad teori (Lee-Kelley & Leong, 2003, s. 589). Emotionell intelligens innebär att det inte är skillnader mellan ledares kompetenser som är av vikt, utan att det viktiga är hur de reagerar känslomässigt på situationer (Lee-Kelley & Leong, 2003, s. 589). Projektledarens självförtroende baseras sedan på erfarenheten och blir därför avgörande för projektets framgång (Lee-Kelley & Leong, 2003, s. 589). Sist presenterar Dulewicz och Higgs (2005, s. 110) femton kompetenser (Appendix 1) som sammanfattar tidigare teorier kring ledarskapsstilar. Dessa kompetenser delas in i tre huvudkategorier i form av emotionella-, ledarskaps- och intellektuella kompetenser (Dulewicz & Higgs, 2005, s. 110). Ledarskap är grunden till hur människor arbetar tillsammans (Dulewicz & Higgs, 2005, s. 121). Utifrån det är teamwork inom projekt beroende av ledarskapet inom gruppen. Fungerande teamwork är i sin tur ett diffust begrepp som har flera olika definitioner (Senior, 2019; Driskell et al., 2018; Kossaify, 2017; Rosenfeld, 2013). Författarna har därför kombinerat flera definitioner av teamwork som används i denna studie.

"Teamwork innebär att en grupp människor samarbetar för att uppnå ett specifikt mål, där medlemmarna genom ömsesidiga handlingar bidrar till helhetens effektivitet. Varje individ bidrar aktivt med sina färdigheter och insatser för att uppnå bästa möjliga resultat. Genom teamwork sker arbetet mer effektivt än genom individuellt arbete och gruppen minimerar misstag och maximerar produktiviteten genom att samordna och omvandla sina samlade resurser och idéer till framgångsrik output."

3.9.2 Olikheter och konflikters påverkan på teamwork inom korta projekt

Att skapa teamwork inom korta projekt involverar inte bara faktorer som gruppdynamik, organisationskultur och ledarskap. Projektledare måste även hantera utmaningar som kan uppstå inom projektgruppen, varav författarna till denna studie identifierat konflikter och olikheter som de främsta utmaningarna. Då team ständigt hanterar komplexa situationer är det oundvikligt att det uppstår konflikter (O'Neill och Salas, 2018, s. 325). Ruuska och Teigland (2009, s. 326) menar att konflikter är den vanligaste anledningen till att projekt misslyckas då det påverkar gruppen förmåga att arbeta mot ett gemensamt mål. Konflikters påverkan på teamets prestation leder till en begränsad uppmärksamhet i

gruppen, som i sin tur försämrar förmåga att lösa problem tillsammans (Rispens et al., 2021, s. 222).

Det finns vidare flera olika sätt att kategorisera konflikter (Amason, 1996; Jehn & Mannix, 2001). Amason (1996, s. 127) kategoriserar konflikter som kognitiva- och affektiva konflikter, där kognitiva konflikter är uppgiftsorienterade och affektiva konflikter är dysfunktionella känslomässiga konflikter inom gruppen. Jehn och Mannix (2001, s. 238) kategoriserar istället konflikter som antingen relations-, uppgifts- eller processkonflikter. Relationskonflikter belyser spänningar mellan gruppmedlemmarna, uppgiftsorienterade konflikter belyser skillnader i åsikter kring en uppgifts, och processkonflikter handlar om skillnader i åsikter kring hur uppgifter ska lösas och resurser allokeras (Jehn & Mannix, 2001, s. 238). Mele (2011, s. 1284) menar att en projektledare måste arbeta både strategiskt och operativt, där det är viktigt att belysa förtroende, samarbete, respekt och engagemang. I och med att denna studie fokuserar på korta projekt skiljer sig omständigheterna för konflikthantering inom projektet. Rispens et al. (2021, s. 2020) menar att korta projekt tenderar att ha ett uppgiftsfokus som inte tillåter att tid läggs på att etablera normer för konflikthantering. Den korta tidsramen kan innebära bristande tid på relationsbyggande och formandet av ett team, vilket gör att det inte existerar någon plan för att hantera konflikter (De Poel et al., 2014; Marks et al., 2001).

Nästa utmaning identifieras som måste hanteras av projektledaren och teamet är olikheter inom gruppen. Mångfald och skillnader i kultur och nationalitet påverkar förmågan för individer att samarbeta, där allt fler organisationer har team med individer från olika nationaliteter (Iskahakova & Ott, 2020, s. 38). Ikegami et al. (2017, s. 55) menar att kulturella skillnader kan vara en orsak till inkompatibilitet och konflikter i grupper. Olikheter inom team betyder ofta att individer har olika erfarenheter, kompetenser och förmågor för hör att de kompletterar varandra (van Kippenberg, 2020, s. 79). Stahl et al. (2017, s. 7) menar att den fördel med mångfald är att individer och organisationer bättre kan förbereda sig mot eventuella utmaningar i en global kontext, vilket gynnar projektet. Hanteringen av mångfald och olikheter riskerar att enbart uppmärksammas när det anses ha en negativ effekt på resultatet (Bouten-Pinto, 2016, s. 140). I hanteringen av mångfald är det även viktigt att ledare inom gruppen lyssnar på medlemmarna och visar förståelse för att motivera till fortsatt arbete (van Kippenberg, 2020, s. 79). Det är därmed viktigt att relationerna i gruppen baseras på öppenhet och tolerans för att möjliggöra samarbete trots att medlemmarna i gruppen är olika (van Kippenberg, 2020, s. 79).

3.9.3 Projektledning som drivkraft för lyckade eller misslyckade projekt

Turner och Müller (2003, s. 7) menar att projekt är tillfälliga organisationer som tilldelats resurser för att uppnå något nytt och unikt som tillfredsställer behovet av förändring. Targama och Rang (2011, s. 43) förklarar hur de framträdande karaktärsdragen hos ett projekt är att dess mål, resultat och uppgifter är förutbestämda, samt att användningen av begränsade resurser som exempelvis pengar, tid och arbetskraft är till för att uppnå dessa mål. Om tiden för projektet är under sex månader, har författarna till denna studie valt att definera porjektet som kort. I och med att den definierade tiden för projektet är kort, kan det antas att det finns vissa utmaningar med projektarbetet. Rowe (2020, s. 23) beskriver hur en utmaning med korta projekt är att processer och verktyg inte anpassas efter den korta varaktigheten. Samtidigt finns det en brist på studier som beskriver hur projektledare bör arbeta i korta projekt för att främja ett fungerande team.

Vidare kan det antas att hur projektledaren väljer att leda projektet påverkar deras möjlighet att skapa effektivt teamwork. De ledningsstilar som presenteras i denna studie är därmed agil och planstyrd projektledning. Det agila arbetssättet innebär att skapa värde för företaget på kortast tid och går ut på att snabbare kunna byta infallsvinkel, ändra strategi eller undvika hinder, vilket gör det optimalt för kortare projektarbeten (Measey et al., 2015, s. 26). Klassisk planstyrd projektledning följer istället en klassisk vattenfallsprocess som innebär att planeringen är noggrann och följer specifika faser genom hela projektet (Thesing et al,. 2021, s. 747). Här värdesätter gruppen uppföljning och kontroll, vilket blir de viktigaste uppgifterna för projektledaren (Keller et al, 2017, s. 5). Ledarskap och projektledning spelar en stor roll när det kommer till utfallet av ett projekt och projektledaren har ett huvudansvar för projektteamet och projektets prestation (Turner & Müller, 2003, s. 7). Projektledaren har en avgörande roll för att hantera de komplexa faktorer som påverkar teamwork i gruppen, samt de motgångar och utmaningar som uppstår på vägen i projektarbetet. Allt detta tillsammans mynnar ut i ett resultat av projektet som ses som ett misslyckat projekt eller ett lyckat projekt. Misslyckade projekt definieras bland annat som avvikelser från projektplanen (Targama & Rang, 2011, s. 44). Targama och Rang (2011, s. 44) menar att det även kan definieras som överskridande av resurser som tid, pengar och arbetskraft. Bolin (2012, s. 12) beskriver dock hur misslyckanden är subjektivt definierade av projektledare och kan därför variera från projekt till projekt. Lyckade projekt beskriver Mrzygłocka-Chojnacka (2021, s. 1) beror på intressenterna och deras nivå av tillfredsställelse. Ett lyckat projekt definieras även som något som bidrar till både affärsnytta och projektnytta (Kerzner, 2017, s. 88).

Även orsakerna till att projekt misslyckas skiljer sig. Det kan bland annat bero på bristande planering (Targama & Rang, 2011, s. 44), men också på dålig projektledning och ineffektiv användning av resurser, felaktig tidsplanering och felaktigt genomförande av aktiviteter. Den korta tidsramen inom korta projekt påverkar också förmågan att hantera misstag som uppstår (Rowe, 2020, s. 23). Vidare går det att anta att flertalet av de faktorer som bidrar till att projekt lyckas, beror på huruvida projektet uppnår fungerande teamwork. Teamwork är grundläggande för att främja kommunikation, hantera relationer och för att kunna prestera inom projektet. Det innebär att projektledare kan antas ha ett ansvar i att skapa ett fungerande teamwork och ge projektteamet rätt förutsättningar för att framgångsrikt utföra projekt.

4. PRAKTISK METOD

Den praktiska metoden syftar till att beskriva det praktiska tillvägagångssättet för studiens genomförande. Här inkluderas beskrivningar av datainsamlingsmetoder, urvalsmetoder, urvalskriterier, samt en diskussion kring strategi för insamling och hantering av empiri. Slutligen presenteras även studiens kvalitetskriterier och en reflektion över forskningsetik.

4.1 Val av metod för datainsamling

Det finns flera vanliga metoder inom kvalitativ forskning, där Justesen och Mik-Mayer, (2011, s. 14) samt Denny och Weckesser (2022, s. 1166) beskriver att intervjuer, observationer och fokusgrupper är tre av dem. Dessa metoder används för att samla in primärdata, vilket är data insamlat från originalkällan, till skillnad från sekundärdata som insamlas från en redan existerande källa (Collis & Hussey, 2014, s. 59). Vid datainsamling för att besvara studiens forskningsfråga, kan både primärdata och sekundärdata användas (Collis & Hussey, 2021, s. 53). Data inom forskning kommer från primärkällor som egna observationer, intervjuer eller enkäter, medan sekundärkällor innefattar exempelvis publikationer från andra forskare (Collis & Hussey, 2021, s. 53). Det finns både för-och nackdelar med de båda datainsamlingsmetoderna. Primärkällor ger forskaren tillgång till komplex data på ett unikt sätt, och har möjlighet att skapa ny forskning med nya resultat. Nackdelen med primärkällor är att det är mycket mer tidskrävande och kostsamt i jämförelse med sekundärkällor (Zikmund et al., 2013, s. 156). Att spara tid och resurser utgör därför fördelar med att använda sekundärkällor. Dock, bör betoning läggas på att informationen i sekundärkällor kan ha ett annat syfte och därav påverka tillförligheten i appliceringen av informationen i en annan studie med annat syfte. För att samla in data finns det flera metoder forskare kan använda. Vidare kommer studien att fokusera på metoderna fokusgrupper, observationer och intervjuer då de hade kunnat användas i denna studie för att besvara forskningsfrågan.

4.1.1 Fokusgrupper

Fokusgrupper är en kvalitativ forskningsmetod som innebär att man kallar en grupp människor som får diskutera det ämne man undersöker (Kuada, 2012, s. 95). Det är ett sätt att kombinera intervjuer och observationer samtidigt som man genererar ny information genom den interaktion som sker inom gruppen (Collis & Hussey, 2014, s. 141). Valet av människor bör baseras på något slags kriterium, som till exempel yrke, ålder, utbildning etc (Kuada, 2012, s. 95). Fokusgrupper kan bland annat bidra med att utveckla ny kunskap kring ett fenomen, generera frågor till en undersökning eller bidra med feedback och respons till resultatet av en forskning. Chatrakul Na Ayudhya et al. (2014, s. 160) menar att fokusgrupper kan användas för att undersöka hur människors erfarenheter, åsikter och förväntningar utvecklas och bemöts i en gruppsituation.

Fokusgrupper kan innebära att sociala påtryckningar mot att komma överens existerar, men det möjliggör även att man kan förhandla om sina positioner, utmana samt utveckla sina idéer (Chatrakul Na Ayudhya et al., 2014, s. 160) Problemet är att fokusgrupper måste hanteras varsamt för att bidra med data som kan ligga till grund för en undersökning. Risken är att det annars enbart speglar åsikter från en liten grupp individer. Det gäller att komma ihåg att syftet inte är att generera generaliserbar information, utan

att samla in åsikter och erfarenheter kring ett ämne (Collis & Hussey, 2014, s. 142). Fokusgrupper används ofta i kombination med andra datainsamlingsmetoder (Denny & Weckesser, 2020, s. 1166), vilket inte finns tid för vid utförandet av denna studie. Med bakgrund i detta, hade fokusgrupper kunnat vara en möjlig metod i denna studie för att få tillgång till hur projektledare från olika korta projekt arbetar för att främja teamwork. Metoden hade lämpat sig för att generera åsikter och erfarenheter från projektledare som sedan kunnat användas för att skapa en förståelse kring forskningsämnet. Diskussioner i grupp innebär att deltagare riskerar att bli påverkade av varandra. Detta tillsammans med tidsbrist resulterade i att författarna valde att inte använda fokusgrupper som insamlingsmetod för vår data. Den korta tidsramen för undersökningen innebär att endast en insamlingsmetod för data måste prioriteras, den datan måste sedan kunna ligga till grund för hela undersökningen och besvara forskningsfrågan.

4.1.2 Observationer

Observationer i sin tur är en metod som innebär att samla in data genom att observera människors beteenden och agerande i naturlig miljö (Collis & Hussey, 2014, s. 148). Dźwigoł och Barosz (2020, s. 142) menar att observationer inom kvalitativa studier är viktiga för att förstå fenomenet man undersöker. Det är bland annat en användbar metod att använda när ämnet som undersöks är svårt eller obekvämt att diskutera (Kuada, 2012, s. 96). Det går att dela upp observation i icke-deltagande och deltagande observationer. Icke-deltagande observationer handlar om att forskaren observerar människor utan att själv vara involverad (Collis & Hussey, 2014, s. 148). De som observeras behöver inte vara medveten om deras deltagande i undersökningen till skillnad från deltagande observationer (Collis & Hussey, 2014, s. 148). Målet är att generera en förståelse för motiv, värderingar och handlingar hos de som observeras (Kuada, 2012, s. 96).

Observationer kan beskrivas som både ett spontant och enkelt sätt att samla in fakta, men också som en komplex, systematiskt process (Dźwigoł & Barosz, 2020, s. 142). Problem som kan uppstå är huruvida distraktioner kan påverka forskaren som observerar, om forskaren kan förbli objektiv, samt att människor som vet att de är bevakade tenderar att ändra sitt beteende (Collis & Hussey, 2014, s. 148). Observationer kan fungera som ett bra medel för att studera hur projektledare i olika projekt arbetar för att skapa teamwork inom gruppen. Det ger även möjligheten att forskaren själv kan observera det direkta resultatet av handlingar och hur olika händelser påverkar gruppen som observeras. Problemet är att projektgrupper och projektledare kan anpassa sitt arbete och ändra sina reaktioner då de vet att de blir observerade. Samtidigt kräver observationer att forskaren lägger tid på att befinna sig ute hos de som observeras. För att kunna besvara frågeställningen för denna studie, krävs det att forskarna observerar flertalet projektgrupper under flera stadier av projektet, detta kräver för mycket tid jämfört med vad studiens tidsplan tillåter. Resultatet från observation kan även ses som endast en tolkning av vad författare tros uppmärksamma, resultatet blir därför väldigt subjektivt. Därför passar inte observationer att användas som metod för att besvara forskningsfrågan i detta arbete.

4.1.3 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer är en forskningsmetod som används för att samla in data från utvalda deltagare, med syfte att ta del av åsikter, tankar, erfarenheter och känslor (Collis

& Hussey, 2014, s. 133). Intervjuer ger möjligheten för forskaren att lyssna till intervjuobjektet och hur personen beskriver det aktuella ämnet med egna ord (Kuada, 2012, s. 96). Intervjuer anses vara flexibla enligt Denny och Weckesser (2020, s. 1166) men betonar vikten av att inte utforma ledande frågor. Intervjuer varierar från att vara ostrukturerade-, semistrukturerade-, eller strukturerade intervjuer (Collis & Hussey, 2014, s. 133). Qu och Dumay (2011, s. 239) beskriver att vem som helst inte kan genomföra kvalitativa intervjuer, utan att det krävs specifika färdigheter som att lyssna intensivt, noggrant planera och förbereda. En välplanerad intervju, om den är genomförd med omsorg, kan därför enligt Qu och Dumay (2011, s. 239) bidra till en rik uppsättning data. Krouwel et al. (2019, s. 2) beskriver hur nya varianter av intervjuer, framförallt videointervjuer, blivit populära som alternativ till fysiska intervjuer. Fördelarna med videointervjuer är att få interaktion mellan den som intervjuar och blir intervjuad trots att de befinner sig på två separata platser (Krouwel et al., 2019, s. 2). Dock har videointervjuer fått kritik på grund av brister som dålig uppkoppling och att det kan kräva specifik mjukvara. Framförallt innebär videointervjuer bristande möjlighet till att läsa av kroppsspråk samt minskat samspel mellan den som blir intervjuad och den som intervjuar (Krouwel et al., 2019, s. 2). Det har visat sig att intervjuer på fysisk plats är fördelaktiga då de resulterar i fler uttalanden (Krouwel et al., 2019, s. 7). Om det är möjligt bör intervjuer därför ske fysiskt på plats, men vid kostsamma eller tidskrävande intervjuer, är videointervjuer fördelaktiga (Krouwel et al., 2019, s. 7).

Ostrukturerade intervjuer baseras inte på frågor som förberetts innan intervjun inleds, utan de framkommer i och med att intervjun fortskrider (Collis & Hussey, 2014, s. 133). Dock påstår DiCicco-Bloom och Crabtree (2006, s. 315) att ingen intervju kan benämnas som fullständigt ostrukturerad, utan att de bör beskrivas som intervjuer med mer eller mindre incitament till att leda dialoger. Här använder intervjuaren öppna frågor för att på så sätt få utvecklade svar, som i sin tur kan leda till nya frågor. Det är viktigt att ge den som intervjuas tid att noga tänka efter och överväga sitt svar (Collis & Hussey, 2014, s. 133). Att inte använda ostrukturerade intervjuer grundar sig i att det fortfarande är viktigt att rätt områden tas upp under intervjun för att datan ska kunna användas för att besvara syftet med studien. Eftersom studien ska baseras på flera intervjuer är det även viktigt att flera intervjuer belyser ungefär samma saker. Skulle materialet från intervjuerna skilja sig för mycket i vad som diskuterats, är det svårt att dra någon slutsats baserat på informationen.

Strukturerade intervjuer används inom den positivistiska paradigmen och innebär att frågorna till intervjun är förberedda innan och att alla personer som blir intervjuade får frågorna i samma ordning (Collis & Hussey, 2014, s. 134). På så sätt kan svaren lättare jämföras mellan respondenterna (Bell et al., 2019, s. 210). Fördelen med strukturerade intervjuer är att risken för fel som uppstår minimeras och underlättar datorhanteringen efteråt (Bell et al., 2019, s. 210). Strukturerade intervjuer valdes bort på grund av brist på flexibilitet. Studien syftar till att undersöka nya perspektiv på arbete med teamwork inom korta projekt, vilket kräver att den som intervjuas kan utveckla sina svar som sedan kan följas upp med ytterligare frågor från intervjuaren.

Semistrukturerade intervjuer utgår från några förberedda frågor för att se till att personen som intervjuas diskuterar relevanta ämnen. Samtidigt är intervjuaren öppen för att ställa andra frågor under intervjuns gång som inte behövs ställas i en specifik ordning (Collis & Hussey, 2014, s. 134). Det möjliggör att intervjuaren kan utforska idéer som uppstår

under intervjuns gång, vilket kan leda till en djupare förståelse kring ämnet (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021, s. 1360). Intervjuguiden innehåller mestadels öppna frågor som tillåter ytterligare frågor till respondenterna (Bell et al., 2019, s. 213). Adeoye-Olatunde och Olenik (2021, s. 1360) menar att semistrukturerade intervjuer är fördelaktiga när forskaren vill ta reda på unika perspektiv snarare än ett generaliserat synsätt på fenomenet.

Denna studie kommer att genomföra semistrukturerade intervjuer för att samla in data. Valet baseras på möjligheten att vara flexibel och undersöka idéer djupare under intervjuns gång. Studien är en explorativ kvalitativ studie, därför kommer öppna frågor användas med målet att den som intervjuas ska dela med sig av sina unika åsikter, erfarenheter och perspektiv kring ämnet. En artikel av Kallio et al. (2016, s. 2955) diskuterar fördelar med att använda semistrukturerade intervjuer och att den främsta fördelen är att skapa en ömsesidighet mellan respondenten och de som leder intervjun. För att säkerställa att rätt material fås ut av intervjuerna menar Kallio et al. (2016, s. 2961) att följande fem steg ska beaktas: (1) Identifiera förutsättningarna för att använda semistrukturerade intervjuer, (2) Se till att hämta och använda tidigare kunskap, (3) Formulera den preliminära intervjuguiden, (4) Pilottesta intervjuguiden, (5) Presentera den fullständiga semistrukturerade intervjuguiden.

4.2 Urval

Studien har avgränsats till att endast undersöka projektledare då det inte hade varit genomförbart att studera hela Sveriges befolkning samt att tid och resurser begränsar studien (Saunders et al., 2019, s. 294). Det finns två huvudsakliga urvalstekniker för insamling av empirisk data; sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval (Saunders et al., 2019, s. 296). Sannolikhetsurval används ofta vid kvantitativa studier där statistiska slutsatser kan dras och generaliseras för målgruppen (Saunders et al., 2019, s. 296). Som motsats till sannolikhetsurval, är icke-sannolikhetsurval vanligt när det kommer till kvalitativ forskning där forskning sker på djupet kring ett specifikt ämne eller fenomen och där målgruppen inte generaliseras på samma sätt (Saunders et al., 2019, s. 296). Målet med denna studie är att utveckla en djupare förståelse för hur projektledare kan främja teamwork under kortvariga projekt, vilket betyder att ett icke-sannolikhetsurval är mest lämpligt att applicera på denna studie då forskningen kan vara svår att generalisera.

Inom icke-sannolikhetsurval finns flera olika urvalstekniker forskare kan välja mellan som exempelvis målstyrt urval, snöbollsurval, eller bekvämlighetsurval. *Målstyrt urval* handlar om att välja ut individer bäst lämpade för studien utifrån deras kunskap om ämnen studien behandlar (Saunders et al., 2019, s. 321). Denna teknik är enligt Bell et al., (2019, s. 389) vanlig i kvalitativ forskning som dessutom går hand i hand med studiens interpretivistiska kunskapssyn (Collis & Hussey, 2014, s. 131). Det finns dock grundläggande avgränsningar i studien samt urvalskriterier som bedömer vilka respondenter som önskas delta i studien. Det betyder att valet av deltagare i studien kommer att baseras på ett fördefinierat urval för att passa både forskningsfrågan och särskilt avgränsningarna, vilket enligt Bell et al (2019, s. 391) och Tongco (2007, s. 147) betyder att det är ett fixerat och målinriktat urval. Bell et al. (2019, s. 188) beskriver att ett målinriktat urval är en bra teknik för att anpassa urvalsprocessen för att gå i linje med studiens problemformulering och syfte. Dock menar Andrade (2021, s. 88) att risken med denna teknik är att urvalet av respondenter kan ge missvisande resultat och visa

felaktigheter i generaliseringen då dessa deltagare kan antas vara mer benägna att delta i studien än andra, vilket då skulle reflektera en missvisande bild av populationen.

Snöbollsurval är en teknik som går ut på att respondenter frivilligt vill delta i studien snarare än att specifika individer väljs ut (Saunders et al., 2019, s. 323). Det handlar om att få tillgång till respondenter genom kontakten med andra respondenter i studien (Noy, 2008, s. 330). *Bekvämlighetsurval*, även kallad tillgänglighetsurval, går ut på att urvalet grundas i vilka respondenter som finns tillgängliga för forskaren (Saunders et al., 2019, s. 324) vilket enligt Bryman och Bell (2016, s. 190) sparar både tid och resurser. Användningen av denna teknik kan dock leda till att urvalet inte är möjligt att generalisera för populationen i stort och kan endast generaliseras om urvalet är slumpmässigt från population (Andrade, 2021, s. 86-87). För att säkerställa att urvalet i studien inkluderade relevanta respondenter för studiens syfte och problemformulering, formulerades ett antal urvalskriterier (Tabell 1). Det första kravet handlar om att respondenterna måste vara eller ha varit projektledare som ledit projekt som har en kortare tidsram än sex månader inom de närmsta två åren. Projektledaren ska även ha erfarenhet av att minst leda ett projekt innan. Att företaget är verksamt i Sverige inom privat sektor samt innefattar projektledning av kortvariga projekt är ytterligare krav studien förhåller sig till.

Efter utvärdering av de olika teknikerna, anses en kombination av målstyrt urval och snöbollsurval mest lämpligt. Detta på grund av att författarna ville säkerställa respondenternas relevans för studien samt att de uppfyllde urvalskriterierna, vilket anses vara en utmaning om respondenterna befinner sig i författarnas omedelbara närhet. Urvalsprocessen inleddes med att välja ut individer som antogs skulle uppfylla kriterierna och bad sedan dessa individer rekommendera andra respondenter som uppfyller samma kriterier. Thorne et al. (2004, s. 3) beskriver även att studier med ett interpretivistiskt synsätt ofta har målinriktade urval, vilket betyder att forskarna är medvetna om att olika variationer kan uppstå inom det studerade ämnet.

Krav på verksamheten	Krav på respondenten
• Verksam i Sverige • Innefattar projektledning av kortvariga projekt • Privat sektor	• Arbetat som projektledare inom de närmsta 2 åren. • Erfarenhet av att leda minst 1 projekt innan • Leda projekt kortare än 6 månader

Tabell 2: Urvalskriterium översikt

4.2.1 Urvalsstorlek

Enligt Bell et al. (2019, s. 397) är en av utmaningarna med kvalitativ forskning att veta hur många respondenter som behövs intervjuas för att nå teoretisk mättnad. Inom studier med målstyrt urval, är en tillräcklig urvalsstorlek varierande beroende på vilken kontext som undersöks (Bell et al. 2019, s. 397). I denna studie kontaktades initialt fem personer via telefon och mail som antogs passa in i urvalskriterierna. Samtliga tackade ja till att delta i studien, dock svarade en av personerna att personen inte arbetat som projektledare under de tio senaste åren, vilket betydde att personen inte passade in i urvalskriterierna. Av dessa fem personer, tipsades författarna om fem ytterligare personer som arbetade med projektledning och eventuellt hade varit intresserade av att bidra till studien. Dessa personer kontaktades sedan via mail (Appendix 2), där syftet med studien förklarades

tydligt samt anledning till varför de kontaktats. Av dessa fem personer, var alla intresserade och tackade ja till att delta, vilket tyder på en väldigt hög svarsfrekvens. Totalt representerar respondenterna fem olika företag på olika platser i Sverige.

Faktumet att författarna inte själva behövde leta efter fler respondenter, utan att respondenterna som tackat ja rekommenderade andra personer, visar tydligt hur snöbollsurvalet använts i denna studie. Detta resulterade i att urvalsstorleken bestod av nio personer. Vid kvalitativa studier med interpretivistiskt angreppssätt är målet att få detaljerade insikter och kunskap inom ett specifikt socialt fenomen (Collis & Hussey, 2014, s. 51). Det betyder att fler utförda intervjuer inte nödvändigtvis behöver betyda att resultatet blir bättre än om endast ett fåtal intervjuer genomförts (Collis & Hussey, 2014, s. 51). Detta kompletteras av Denny och Weckesser (2022, s. 1166) som uttrycker att urvalsstorleken är tillräcklig om ytterligare data inte tillför nya insikter till studien. Malterud et al. (2016, s. 1753) beskriver att urvalsstorleken i kvalitativa studier bör utgå från mättnadsgrad som härstammar från syftet med studien, urvalets specificitet, användning av publicerad teori, kvaliteten på intervjuerna samt strategin för analys. Författarna anser att teoretisk mättnad uppnåtts i och med att informationen från respondenterna började upprepas i intervjuerna samt att författarna anser att datamaterialet har tillfredsställande täckning av variation. Ytterligare anses urvalsstorleken räcka, då intervjuerna utförts semistrukturerade och uppmuntrade till detaljerade svar från respondenterna som utmynnar i teoretisk mättnad. Vidare uttrycker även av Denny och Weckesser (2020, s. 1166) att urvalsstorleken vanligtvis är mycket mindre när det kommer till kvalitativ forskning, vilket gör att författarna känner sig bekväma med urvalsstorleken i denna studie.

4.3 Förberedelser för intervju och intervjuguide

Innan de kvalitativa intervjuerna ägde rum, gjordes en intervjuguide (se Appendix 3) för att säkerställa att syftet med studien skulle besvaras på ett bra sätt. Utifrån de teman som identifierats som viktiga i den teoretiska referensramen, utformade författarna frågor för respektive tema. Dessa teman var *projekt och projektledning, teamwork, organisationskultur, utmaningar med korta projekt, konflikter och konflikthantering, misslyckade och lyckade projekt samt lärdomar och rekommendationer.* För att säkerställa att alla teman var av relevans för arbetet, formulerade författarna även ett tydligt syfte för respektive tema i intervjuguiden, samt kopplade relevanta källor från teorin till respektive tema. På så sätt säkerställer författarna att alla teman är relevanta samtidigt som de ser till att allt som behövs för att besvara forskningsfrågan tas upp i intervjun. Utöver dessa teman inleds intervjuerna med frågor kring bakgrund och erfarenhet för att förhoppningsvis i analysen av arbetet kunna hitta mönster och likheter mellan personer med lika eller olika bakgrund. Intervjuguiden avslutas med lärdomar och rekommendationer samt ett sammanfattande avsnitt för att knyta ihop intervjun och fånga upp lösa trådar och om något missats i intervjun. Frågorna som formulerades i intervjuguiden följde ett semistrukturerat förhållningssätt som grundades på diverse teman relevanta för studien, därmed formulerades 3-4 frågor som låg till grund för ämnet, men författarna kunde själva utveckla med följdfrågor baserat på svaren i intervjun.

Intervjuer inom kvalitativ forskning lägger fokus på respondentens synpunkt där forskarna uppskattar om respondenten svävar ut och besvarar frågorna utifrån vad de tycker är viktigt (Bell et al., 2016, s. 435). Det betyder att forskarna avvikit från

intervjuguiden vid flera tillfällen och ställt andra frågor för att gå djupare i frågan respondenten diskuterar, vilket tyder på flexibiliteten i semistrukturerade intervjuer (Bell et al., 2016, s. 435). Intervjuguiden för intervjuerna innefattade även förslag på följdfrågor som visualiseras med kursiv text som eventuellt kunde användas. Fördjupningsfrågorna anpassades dock efter varje enskild intervju och det som diskuterades för att säkerställa ett djup i de diskuterade ämnena. För att respondenterna skulle kunna beskriva hur de främjar teamwork inom korta projekt utifrån vad de tycker är viktigt att betona, lades mycket vikt på formuleringen av frågorna, det vill säga att de skulle vara så öppna som möjligt. Saunders et al. (2019, s. 458) beskriver att hur framgångsrik intervjun blir, till stor del beror på intervjuns frågeformuleringar där det är önskvärt att ställa öppna frågor för att få detaljerade svar. Författarna ville att frågorna skulle vara öppna för tolkning då studien har ett induktivt angreppssätt och för att nya resultat skulle uppstås.

Samtliga intervjuer inleddes med att ställa frågor kring respondenternas arbetsbakgrund och erfarenheter av projektledning samt arbete med teamwork. Eftersom respondenterna var personer som inte tidigare kändes till, var författarna noga med att försöka skapa en trygg miljö där de kände sig bekväma att dela med sig av sina erfarenheter. Enligt Saunders et al. (2019, s. 456) är det lugnande för respondenten om intervjun inleds med enkla frågor angående deras bakgrund, ålder och erfarenhet, vilket är varför författarna valt att inleda intervjun på det sättet. Författarna berättade även om sig själva, syftet med studien samt var noga med att upprepa deras rätt till anonymitet. Dessutom har även frågorna formulerats på ett sätt som är enkelt att förstå, då det enligt Collis & Hussey (2021, s. 123) underlättar skapandet av en trygg miljö där respondenterna känner sig bekväma att dela med sig av känslig information. Bell et al. (2019, s. 440) understryker vikten av att använda ett lämpligt språk för intervjuerna och de formulerade frågorna för respondenternas skull. Därav har frågorna formulerats på svenska, då alla studiens respondenter pratar svenska och jobbar med projektledning i Sverige.

Saunders et al. (2019, s. 451) listar tre aktiviteter som är viktiga att ta hänsyn till för att vinna respondenternas respekt i syfte att samla in empiriska data. Dessa krav innefattar hög kunskapsnivå kring forskningen, skapande av intervjuteman, förbereda respondenten med information i förväg, samt att välja en miljö för utförande av intervjuerna (Saunders et al., 2019, s. 451). Författarna anser att kunskape om forskningsämnet är tillförlitlig, eftersom flera månader har ägnats åt att undersöka dessa ämnen. Förhoppningen är att engagemanget för ämnet kommer att generera respekt från respondenterna. Författarna känner sig säkra på att de har tillräckligt med information för att genomföra intervjuerna på ett välgjort och etiskt korrekt sätt. Dicicco-Bloom och Crabtree (2006, s. 319) beskriver etiska aspekter relaterade till intervjuer där de lyfter fram att de som håller intervjun bör skydda personlig information, att de bör informera respondenterna om syftet med studien, att de bör undvika utnyttjning för personlig gynning samt att de bör undvika att ställa frågor som kan uppfattas kränkande eller skadliga. Alla dessa etiska aspekter har tagits hänsyn till vid utformningen av intervjuguiden.

För att förbereda respondenterna inför intervjun skickades ett informerande mail ut som redogjorde för vilka ämnen som skulle diskuteras, utgett några punkter att reflektera över innan intervjun samt återigen påmint respondenterna om dess rätt till anonymitet (se Appendix 4 och 5). Detta för att uppfylla de etiska aspekterna presenterade av Dicicco-Bloom och Crabtree (2006, s. 319) vid intervjuprocessen. Författarna valde att inte dela med sig av hela intervjuguiden i förväg för att få så ärliga och uppriktiga svar som möjligt,

då författarna reflekterade att för mycket förberedelser från respondenternas sida eventuellt kunde ge missvisande resultat. De övergripande teman för studien som intervjuguiden baseras på projektledning av korta projekt och teamwork (*projekt och projektledning, teamwork, organisationskultur, utmaningar med korta projekt, konflikter och konflikthantering, lyckade och misslyckade projekt samt lärdomar och rekommendationer*). Dessa teman anses ge ett fullständigt resultat som kan ge ökad förståelse för hur projektledare främjar teamwork i korta projekt.

Efter det inleddes den semistrukturerade intervjun som präglades av stor frihet för respondenten samt för författarna då de inte var obligerade att ställa frågorna i en specifik ordning, samtidigt som möjligheten fanns att ställa frågor som inte var en del av intervjuguiden (Bell et al., 2016, s. 436). De semistrukturerade intervjuerna avslutas med att fråga respondenterna om de själva upplever att författarna glömt att ta upp något viktigt för empirin och om respondenten önskar tillägga något. Detta för att säkerställa att respondenterna ska känna sig nöjda med sitt bidrag och informationen de bidragit med till studien samt för att undvika att studien missar någon viktig variabel som kan antas ha hög påverkan på det slutgiltiga resultatet.

4.4 Utförande av intervjuer

Båda författarna deltog under samtliga intervjuer, oavsett om de genomfördes via Teams eller via fysiskt möte. Totalt genomfördes nio semi-strukturerade intervjuer under mars 2024. Tidsåtgången för intervjuerna varade mellan 32 minuter och 57 minuter. Författarna valde även att genomföra en pilotintervju innan resterande intervjuer för att testa intervjuguiden och frågorna, samla erfarenhet samt se i vilken ordning frågor bör ställas, utan att använda resultatet i studien (Bell et al., 2019, s. 265). Under intervjuer riskerar problem och missförstånd att uppstå, genom att utföra en pilotintervju möjliggör man för forskarna att rätta till problem innan den faktiska datainsamlingen (Bell et al., 2019, s. 265. Både Bell et al. (2019, s. 440) och Saunders et al. (2019, s. 451) menar att det finns aspekter som bör tas hänsyn till vid utförandet av kvalitativa intervjuer. Målet med en pilotintervju är att få bekräftelse på att frågorna i intervjuguiden resulterar i relevans och mättnad samt att kunna justera frågor i intervjuguiden för att förbättra kvaliteten på insamlingen av data (Kallio et al., 2016, s. 2960). Under pilotintervjun uppmärksammade författarna att intervjuguiden var omfattande och att tid inte fanns till att besvara alla frågor, vilket gjorde att författarna valde att ta bort en del frågor i intervjuguiden som ansågs bidra minst till förståelse.

Som tidigare nämnt var en av de aktiviteter som bör utföras innan intervjun utförs, att välja en lämplig plats för intervjun (Saunders et al., 2019, s. 451). Elwood och Martin (2000, s. 649) uttrycker att valet av plats för utförande av intervjuer är en viktig del inom kvalitativ forskning då det kan påverka det sociala samspelet och kvaliteten på intervjun. De flesta av intervjuerna genomfördes därför via Microsoft Teams, då respondenterna befann sig i många olika delar av Sverige samt att tids-och resursbrist bidrog till att författarna inte hade möjlighet att besöka respondenterna på plats. En av intervjuerna genomfördes fysiskt på plats i Umeå, där författarna bokade ett grupprum för att säkerställa att inte bli avbrutna under intervjutillfället. För att med säkerhet kunna veta att interaktionerna från respondenterna är ärliga och i realtid, har intervjuerna genomförts via videosamtal. Detta för att möjliggöra interaktioner som liknar ett fysiskt möte, trots att författarna och respondenterna befinner sig på olika platser (Bell et al., 2019, s. 451).

En fördel med intervjuer via Teams är flexibiliteten att snabbt anpassa efter oförutsedda händelser samt bidra till högre personlig säkerhet (Bell et al., 2019, s. 453). Respondenterna är upptagna personer, vilket gör att det passar ypperligt att hålla intervjuerna via Teams då de inte behöver anpassa sin fysiska plats för intervjutillfället.

Det finns även nackdelar med att utföra intervjuerna på detta sätt som exempelvis tekniska problem eller störningar i internetanslutning som drabbar kvalitén på samtalet och dess flyt (Bell et al., 2019, s. 453). För att undvika dessa potentiella problem, valdes en lugn plats med stabil internetuppkoppling samt att inspelning och transkribering via Teams testades noggrant innan den första intervjun. Trots nackdelarna, anses fördelarna överväga nackdelarna och därav genomfördes åtta av nio intervjuer via Teams. Att genomföra intervjuerna via Teams var inte endast värdefullt för respondenternas möjlighet till planering, utan även vår egen. Mötesinbjudan skickades ut till samtliga respondenter i god tid innan den planerade intervjun, vilket gjorde att författarna fick en bra överblick över de alla intervjuerna som skulle genomföras. Det möjliggjorde även för respondenterna att tidigt lägga in mötet i deras personliga kalender, alternativt jobbkalender vilket troligtvis ökade chanserna för att respondenterna skulle komma ihåg det inplanerade mötet och vara förberedda.

För att öka chansen att respondenterna skulle respektera författarna och se dem som professionella, menar Saunders et al. (2019, s. 455) att utseendet och klädvalet har en påverkan. Vidare skriver Schmalz (2000, s. 229) att klädvalet kan vara en avgörande faktor för vilken uppfattning två parter skapar sig om varandra. Därav valde författarna att ha på sig kläder som ansågs lämpliga för intervjuerna och miljön samt som skulle ge ett professionellt intryck, vilket enligt Schmalz (2000, s. 229) är klädval som är konservativa och professionella. Detta var speciellt viktigt för de intervjuer som utfördes i fysiskt möte snarare än de intervjuer som genomfördes via Teams. I de intervjuer som genomfördes via fysiskt möte i Umeå, valdes ett lugnt rum dit obehöriga inte hade tillgång för att säkerställa att ingen kunde störa eller överhöra samtalet, vilket Saunders et al. (2019, s. 441) understryker vikten av vid genomförande av intervjuer.

Intervjudeltagare	**Företagsbransch**	**Tidsåtgång intervju**	**Datum**	**Typ av intervju**
B1	IT - Infrastruktur	44 min	18/3 10-11	Teams
C1	IT- Finans	32 min	20/3 9-10	Fysiskt
A1	Detaljhandel - Logistikutveckling	41 min	20/3 13-14	Teams
A2	Detaljhandel - Intern konsult	45 min	20/3 15-16	Teams
A3	Detaljhandel - Flödesoptimering	53 min	21/3 9-10	Teams
D1	Utbildning - Konsult	43 min	21/3 12-13	Teams
B2	IT - Infrastruktur	38 min	21/3 14-15	Teams
E1	Utbildning	57 min	22/3 10-11	Teams
B3	IT - Infrastruktur	50 min	22/3 13-14	Teams

Tabell 3: Översikt över de genomförda intervjuerna

4.5 Förberedelse för dataanalys genom transkribering

För att kunna analysera intervjuerna, har de spelats in vilket Bell et al. (2019, s. 445) och Saunders et al. (2019, s. 461) beskriver vara fördelaktigt. Dessutom har anteckningar förts under tiden intervjuerna utförts, eftersom det kan fungera som en back-up om materialet skulle försvinna eller inte fungerar. Att föra anteckningar visar respondenten att författarna som håller i intervjun är intresserade samt att det möjliggör att dokumentera tankar som dyker upp under samtalet (Saunders et al., 2019, s. 461). Fördelar med att spela in intervjuerna är att materialet går att lyssna flera gånger, att citat går att använda samt att fokus läggs på att ställa frågor och lyssna snarare än att anteckna (Saunders et al., 2019, s. 463). Bell et al. (2019, s. 445) förklarar även att inspelning av intervjuer och transkribering höjer kvaliteten på intervjuerna. Dock finns det även risker med inspelning av intervjuer. Saunders et al. (2019, s. 463) menar att inspelning kan påverka relationen mellan respondenten och forskaren på ett sätt som hämmar processen av intervjun samt minskar tillförlitligheten. Dessutom finns risk för tekniska hinder samt att inspelade intervjuer kräver många arbetstimmar för transkribering (Saunders et al., 2019, s. 645).

Utifrån inspelningarna av intervjuerna har datan sedan transkriberats vilket betyder att de har återgetts ordagrant i textform (Saunders et al., 2019, s. 644; Denny & Weckesser, 2020, s. 1166). Det finns flera sätt att korta ned tiden för transkribering (Saunders et al., 2019, s. 645). I detta fall användes en funktion i Teams som både spelar in mötet samt transkriberas parallellt. Det är viktigt att vara uppmärksam på vad respondenter beskriver under intervjun, men även på vilket sätt de gör det (Saunders et al., 2019, s. 645). Det framgår därför tydligt i transkriberingen, när respondenten exempelvis skrattat eller tagit pauser då transkriberingen visar en rättvis och korrekt bild av samtalet. För att säkerställa att allt blir rätt är författarna noggranna med att gå igenom transkriberingen efteråt och se till att allt stämmer överens med den faktiska inspelningen. Trots att transkriberingsverktyget över Teams sparar tid, gör den då och då misstag. Därmed är det av stor vikt att gå igenom materialet i efterhand. Dicicco-Bloom och Crabtree (2006, s. 318) förklarar att utmaningen för författare att transkribera intervjuer har att göra med att fånga syftet med varje mening, då personer tenderar att prata med löpande meningar och att så lite som ett kommatecken kan påverka hur meningen tolkas.

Det är fördelaktigt att inleda transkriberingsarbetet nära inpå utförandet av intervjun (Saunders et al., 2019, s. 645). Författarna antas då komma ihåg fler detaljer och tankar kring intervjun om arbetet behandlas inom kort. Dessa transkriberingar har sedan sparats ned som word-dokument och laddats upp i Teams i en specifik grupp där endast författarna av studien och handledaren har tillgång till materialet, vilket betyder att materialet har behandlats konfidentiellt (Saunders et al., 2019, s. 646). De transkriberade intervjuerna har även döpts till “Intervju 1, Intervju 2” etc för att inte äventyra identiteten av respondenterna, vilket Saunders et al. (2019, s. 646) understryker vikten av. I samband med den tid som lades ned på transkriberingen, blev författarna bekanta med det insamlade materialet som resulterade i en stabil grund inför analysen av materialet.

4.6 Dataanalys

4.6.1 Metoder för dataanalys

Tematisk analys är ett sätt att analysera kvalitativ data samtidigt som mönster och samband identifieras (Clarke & Braun, 2017, s. 297). Metoden används för att skapa

koder och teman utifrån intressanta egenskaper hos data som potentiellt är värdefulla för studien (Clarke & Braun, 2017, s. 297). Metoden beskrivs även som en allmän strategi för att analysera kvantitativ data, och är därför en av de vanligaste metoderna att använda (Saunders et al., 2019, s. 651). Genom att dela in materialet i teman möjliggör man för forskaren att formulera ett ramverk för att organisera den data som samlas in. På så sätt organiseras, analyseras och tolkas den insamlade datan med utgångspunkt i forskningsfrågan (Clarke & Braun, 2017, s. 297). Fördelen med tematisk analys är hur flexibel metoden är samt variationen av forskningsfrågor, urvalsstorlekar och datainsamlingsmetoder som tematisk analys lämpar sig för (Clarke & Braun, 2017, s. 297). Fler fördelar med användningen av tematisk analys är möjligheten att förstå en stor mängd och varierande data, integrera data från olika intervjuer och transskript, identifiera teman och mönster utifrån den insamlade datan, skapa en tematisk beskrivning av datan, testa teorier eller förklaringar baserat på de mönster man identifierat, samt utifrån detta dra slutsatser (Saunders et al., 2019, s. 651).

Hur forskare använder sig av tematisk analys varierar utifrån forskningsansatsen (Saunders et al., 2019, s. 652). Har studien en deduktiv ansats grundar sig den tematiska analysen i redan existerande forskning. Därmed kommer forskaren fokusera på specifika delar av datan som går att koppla ihop med redan existerande teori (Saunders et al., 2019, s. 652). Har studien istället en induktiv ansats kommer all data granskas för att identifiera teman och mönster som sedan går att koppla till forskningsfrågan (Saunders et al., 2019, s. 652). Eftersom denna studie anammar ett induktivt angreppssätt kommer teman att identifieras utifrån empirin med mål att besvara forskningsfrågan. Processen för tematisk analys ser då ut som följande: Första steget handlar om att bekanta sig med den data man samlat in, steg två handlar om att koda datan, steg tre handlar om att identifiera teman och förstå samband och mönster. Sista steget handlar om att förfina dessa samband och testa dessa påståenden (Saunders et al., 2019, s. 652).

Grundad analys är en bredare metod där användningen av koder från existerande teorier undviks, och koder från det insamlade materialet utvecklas istället (Saunders et al., 2019, s. 668). Metoden används för att förstå en specifik synvinkel hos en person som har erfarenhet av ett fenomen (Turner & Astin, 2021, s. 285). Fokus ligger på att skapa en teori som grundar sig i data som tillhandahållits genom tankar, åsikter och erfarenheter från de som deltagit i studien (Turner & Astin, 2021, s. 285). När endast några av de tillhandahållna praxisen används, kan metoden dock kritiseras i praktiken (Saunders et al., 2019, s. 668). Processen för grundad analys innefattar insamling av data, analys av data, framtagandet av koder baserat på datan, samt användningen av konstant jämförelse, teoretiskt urval, teoretisk mättnad och teoretisk känslighet för att på så sätt skapa en teori som grundar sig i data (Saunders et al., 2019, s. 668). Det finns därefter ett flertal sätt att koda datan, där dessa metoder kompletterar varandra i olika delar av processen (Saunders et al., 2019, s. 668). Initial kodning används till att börja med för att datan ska delas upp i olika kategorier med en etikett (Saunders et al., 2019, s. 670). Därefter kommer fokuserad kodning som handlar om att besluta vilka av de framtagna koderna som ska ligga till grund för analysen i det fortsatta arbetet (Saunders et al., 2019, s. 672). Axial kodning används sedan för att se relationer och samband mellan de olika kategorierna av data (Saunders et al., 2019, s. 673), och selektiv kodning används i sin tur för att identifiera samband mellan olika subkategorier av data (Saunders et al., 2019, s. 673). Turner och Astin (2021, s. 285) menar dock att det existerar en oklarhet om den praktiska

tillämpningen av grundad teori då de utmärkande egenskaperna samt hur metoden praktiskt tillämpas inte är helt självklar.

Narrativ analys, är inte en specifik analytisk metod, utan ett sammantag av flera analytiska metoder som används för att analysera flera aspekter av ett narrativ (Saunders et al., 2019, s. 674). I en narrativ analys används inte koder för att kategorisera datan. Istället analyseras datan som en helhet, även kallad narrativ sekvens. Det är viktigt att datan behåller sin plats och betydelse inom narrativet (Saunders et al., 2019, s. 674). Narrativet kan sedan bestå av allt från en livsberättelse till en text eller ett tal (Saunders et al., 2019, s. 674). Edwards (2016, s. 18) beskriver hur narrativ analys kan användas för att göra det som är underförstått mer klart och tydligt och på så sätt underlätta analysen av erfarenheter och upplevelser genom att organisera dem. Ytterligare ett område där narrativ analys kan användas är vid analys av situationer där kunskapen kring det som studeras är väldigt begränsad (Edwards, 2016, s. 18). Det är inte möjligt att beskriva en typisk procedur för narrativ analys då den består av flera analytiska tillvägagångssätt (Saunders et al., 2019, s. 675). Det går dock att skilja på två separata tillvägagångssätt inom narrativ analys, så kallad tematisk narrativ analys och strukturerad narrativ analys. Tematisk narrativ analys används för att identifiera specifika teman inom ett narrativ (Saunders et al., 2019, s. 675). Fokus ligger då på att förstå vad narrativet handlar om snarare än hur det är strukturerat (Saunders et al., 2019, s. 675). Strukturerad narrativ analys fokuserar på hur narrativet är konstruerat, exempelvis analyseras hur språket påverkar publiken (Saunders et al., 2019, s. 676). Narrativ analys möjliggör att den kronologiska ordningen i datan som samlas in behålls och att man på så sätt kan öka möjligheten för en djupare analys av datan (Saunders et al., 2019, s. 676).

Författarna till denna studie ämnar använda tematisk analys som metod för att analysera den insamlade datan. Anledningen är att tematisk analys hjälper forskaren att identifiera sammanhängande teman utifrån data. Metoden möjliggör därför identifiering av teman utifrån intervjuerna, områden och gemensamma strategier som projektledare använder för att främja teamwork inom korta projekt. Det bidrar till att skapa en helhetsbild över de problem som existerar, vad projektledare bör fokusera på, och vilka strategier som kan användas för att skapa teamwork. Anledningen till att inte använda grundad analys är dels att metoden är väldigt tidskrävande samt att metoden anses svår att implementera praktiskt. Narrativ analys syftar till att undersöka personliga åsikter och livshistorier, vilket inte är syftet med studien. Syftet med studien är inte att undersöka projektledarens personliga resa eller åsikter utan att istället skapa förståelse för hur projektledare i korta projekt kan främja teamwork. Därav är narrativ analys inte lämplig för denna studie.

4.6.2 Process för dataanalys

Processen för dataanalys baseras på de fyra stegen för tematisk analys som presenterats tidigare i rapporten (Saunders et al., 2019, s. 652). För att skapa ett djup i analysen har modellen dock utvecklats med hjälp av de sex steg för tematisk analys presenterad Braun och Clarke (2006, s. 87). Saunders et al. (2019, s. 652) menar att dessa steg i praktiken inte inträffar linjärt, utan att analys sker både vid insamlandet av data samt att man går tillbaka i processen för att analysera äldre data i och med att nya samband upptäcks. Även Braun och Clarke (2006, s. 86) instämmer med att analysprocessen snarare är en rekursiv process än en linjär process där man rör sig fram och tillbaka i processen baserat på behov.

Steg 1: Bekanta dig med din data
Proceduren att transkribera den insamlade datan är viktig för lära känna den data som samlats in. Processen är viktig för att senare kunna gå vidare till djupare analys (Saunders et al., 2019, s. 652). Utöver transkriberingen av datan inkluderar detta steg att upprepade gånger läsa igenom datan för att identifiera underliggande betydelser och mönster (Braun & Clarke, 2006, s. 87). I studien börjar författarna bekanta sig med datan redan under intervjuerna där de för anteckning av de tankar som uppstår i samband med respondenternas svar. Studiens intervjuer sker via Teams vilket möjliggör att intervjuerna transkriberas automatiskt under intervjuns gång. Författarna arbetar dock igenom materialet efter intervjun för att se till att allt stämmer och justera det som blivit fel, vilket möjliggör att författarna djupare lära känna materialet. Tillsammans med de anteckningar som gjordes under intervjun identifieras mönster som skapar en djupare förståelse för den insamlade datan. Efter intervjuerna gick författarna igenom materialet igen och markerade viktiga delar för att sedan kunna plocka ut delarna och jämföra dem. Författarna använde Miro, en visuell arbetsyta, där alla intervjusvar presenterades under samtliga frågor. Detta för lättare få en överblick över hur respektive respondent besvarat frågorna. Författarna visade detta genom att tilldela respondenterna en färg på digitala post-it-lappar samt beskriva respondentens svar på samma post-it-lapp. Valet att använda färger har att göra med att författarna ville säkerställa respondenternas anonymitet i studien. I detta steg har inga slutsatser eller grupperingar gjorts ännu, endast en sammanfattning av intervjusvaren för varje intervjufråga.

Steg 2: Initial kodning
I steg två har intressanta delar av datan identifierats och sedan grupperades informationen med hjälp av koder. Koder används för att identifiera latenta eller semantiska egenskaper som anses vara intressanta för analytikerna (Braun & Clarke, 2006, s. 88). Saunders et al. (2019, s. 653) förklarar kodning av data som märkning av varje dataenhet inom en viss del data som symboliserar eller sammanfattar betydelsen av datan i just det avsnittet. En kodad del av datan beskrivs som en enhet av data, där flera delar av data som anses ha samma betydelse bör ha samma kod (Saunders et al., 2019, s. 653). Vid kodningen av datan arbetade författarna systematiskt genom all insamlad data och fokuserade på att identifiera mönster eller sammanhängande delar som författarna sedan kan benämna som en kod. Resultatet av kodningen presenteras i Appendix 6.

Steg 3: Sökandet efter teman
När all insamlad data blivit kodad och datan består av en lång lista av identifierade koder, är det dags att identifiera teman och sortera in koderna i grupper baserat på betydelse (Braun & Clarke, 2006, s. 89). Utifrån de koder författare identifierat i tidigare steg, identifierades med hjälp av datan i Miro underliggande teman som ansågs vara av vikt för att besvara forskningsfrågan. Ett tema kan förklaras som en bredare kategori av koder som verkar samspelar med varandra och som indikerar på en idé som är av vikt för att besvara den valda forskningsfrågan (Saunders et al., 2019, s. 657).

Steg 4: Granskning av teman
Nästa steg innefattar granskning av teman för att se vilka som kan slås samman, samt vilka som inte har tillräckligt med data för att definieras som ett genomgående tema (Braun & Clarke, 2006, s. 91). De teman som tas fram måste vara en del av en sammanhängande helhet så att det ger en väl strukturerad analytisk ram för att fortsätta

med analysen (Saunders et al., 2019, s. 658). Exempelvis slogs rubriker som *tillit* och *samarbete* ihop, då de som enskilda rubriker inte bidrog med tillräcklig mängd data.

Steg 5: Definiering och namngivning av teman
För att kunna analysera datan är det viktigt att identifiera kärnan i varje tema. Det är viktigt att ett tema inte är för komplext eller representerar för mycket (Braun & Clarke, 2006, s. 92). För varje tema är det viktigt att nyanserat analysera både det individuella temat, samt i relation till alla andra teman (Braun & Clarke, 2006, s. 92). Det är viktigt att försöka identifiera alternativa förklaringar och på så sätt testa identifierade teman (Saunders et al., 2019, s. 659). Slutligen är det viktigt att namnge de slutgiltiga teman som valts för vidare analys, på ett tydlig sätt och ge läsaren en inblick i vad temat innebär (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Analysen kan bestå av tabeller och tankekartor för att kombinera koder för att på så sätt identifiera underliggande teman (Braun & Clarke, 2006, s. 89), där författarna valde att genomföra både en tematisk karta (se Appendix 7) samt en tabell (se Appendix 8).

Steg 6: Producering av rapport
Det är av största vikt att analysen ger en kortfattad, ej upprepade, sammanfattande, logisk och intressant bild över den historia som den insamlade datan berättar (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Analysen måste vara bredare än att enbart beskriva den insamlade datan. Den måste genom identifierade och namngivna teman förklara den insamlade datan i relation till forskningsfrågan (Braun & Clarke, 2006, s. 93). Analysen avslutas med att presentera en slutgiltig modell som sammanfattar studien.

4.7 Etiska överväganden

Det är viktigt att forskning håller en etiskt accepterad standard samt att den inte bryter mot några rättsliga regler (Bell, 2016, s. 59). Enligt Collis & Hussey (2014, s. 30) avser etik de moraliska värderingar eller principer som ligger till grund för hur man bör uppföra sig, i detta fall, hur författarna bör skriva och utföra studien. Bryman & Bell (2017, s. 141) beskriver att det finns grundläggande etiska principer som gäller för de inblandade i studien och som bör följas. Dessa benämner Bryman och Bell (2017, s. 141) som *informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet samt kravet om falska förespeglingar.* Dessa principer kommer fungera som en utgångspunkt vid utförandet av denna studie för att säkerställa att ett etiskt utförande samt att den betraktas på samma sätt.

Informationskravet syftar till att säkerställa att de deltagande respondenterna i studien blir upplysta om syftet med studien samt de moment som studien kommer att innefatta (Bryman & Bell, 2017, s. 141). Vidare kompletterar Bell et al. (2019, s. 118-119) och Dicicco-Bloom och Crabtree (2006, s. 319) med att beskriva att respondenterna även bör upplysas om det frivilliga deltagandet i studien. För att uppfylla informationskravet har författarna varit noggranna vid utformningen av det standardiserade mail som skickades ut till potentiella respondenter, där all nödvändig och essentiell information funnits med. Även en samtyckesblankett skickades med som behövde godkännas av alla deltagande respondenter i studien, vilket är ett krav enligt Umeå Universitets GDPR-policy. Detta

för att respondenten själv får intyga delaktigheten i studien samt för att få godkännande kring användningen av informationen.

Samtyckeskravet handlar om att respondenterna ska ha fått information kring att deras deltagande i studien är frivilligt, att de inte behöver svara på alla frågor om de inte vill samt har rätt att avbryta studien om de skulle vilja (Bryman & Bell, 2017, 141). Det initiala mailet som skickades till potentiella respondenter inleddes med att författarna introducerade sig själva samt beskrev syftet med varför de blivit kontaktade. Sala et al. (2012, s. 417) beskriver att längden på intervjun och ämnet som ska diskuteras, har stor betydelse för om respondenter lämnar samtycke för att delta i studien. I mailet var författarna tydliga med att betona att deltagandet var frivilligt, samt vad som förväntades av respondenterna som ville delta tidsmässigt och informationsmässigt, vilket även Collis och Hussey (2014, s. 32) understryker vikten av vid utförandet av etisk forskning. I mailet skickades en samtyckesblankett ut med information om deras deltagande. Respondenterna kunde i blanketten skriva under att de gav samtycke till att delta i studien, att intervjuerna fick spelas in samt att författarna fick behandla materialet. Sex av respondenterna skickade in en signerad samtyckesblankett medan tre personer gav sitt medgivande under intervjutillfället.

Konfidentialitet- och anonymitetskravet innefattar datainsamlingen och att respondenterna i studien behandlas med konfidentialitet och sekretess, vilket innefattar förvaring av personuppgifter på ett säkert sätt etc (Bryman & Bell, 2017, s. 141). Rätten att förbli anonym som respondent är även något som läggs vikt på i konfidentialitetskravet (Bell et al., 2019, s. 123), vilket författarna varit väldigt noga med att betona under alla intervjuer med respondenterna samt via mailkontakt. Datan som samlats in under intervjuerna har endast funnits tillgänglig för författarna samt handledaren och obehöriga har inte haft möjlighet att komma åt materialet.

Nyttjandekravet syftar till att säkerställa att den insamlade informationen om respondenterna endast används för syftet i studien, inte till andra ändamål (Bryman & Bell, 2017, s. 141). Detta krav uppfylls i studien i och med att materialet raderas efter att rapporten är färdigställd, vilket betyder att materialet inte kommer kunna användas för andra syften. Detta är även något respondenterna informeras om, för att öka sannolikheten att de känner tillit och förtroende för författarna.

Det sista kravet om *falska förespeglingar* handlar om att inte sprida missledande eller falsk information om studien (Bryman & Bell, 2017, s. 141). För att säkerställa att författarna inte sprider vilseledande information kring studien, har författarna varit så sanningsenliga och tydliga som möjligt samt varit transparenta gentemot respondenter som deltagit i studien.

5. RESULTAT

Presentationen av de empiriska resultaten struktureras utifrån de framträdande teman från datainsamlingen, vilka är; respondenterna, projektledaren och dess ledarskap, teamwork och utmaningar med korta projekt

5.1 Respondenterna

I denna studie har respondenterna valts att benämnas som *"A1, A2, A3, B1, C2"* och så vidare, för att säkerställa deras anonymitet. Respondenter som benämns med samma bokstav arbetar på samma företag men tillhör olika avdelningar eller städer. Exempelvis arbetar *A1*, *A2* och *A3* inom samma stora bolag på samma sätt som *B1*, *B2* och *B3* också arbetar inom samma bolag. Anledningen till att intervjua personer från samma företag har att göra med att respondenternas subjektiva upplevelser av projektledarrollen kan skilja, vilket gör att det även är av intresse att intervjua personer från samma företag. Respondenternas erfarenheter av tidigare arbeten och yrkesroller samt grad av utbildning skiljer sig mellan dem. Det gemensamma bland respondenterna är att de flesta har lång erfarenhet av yrket som projektledare inom sin specifika bransch och antas därmed kunna bidra med värdefull kunskap till studien.

5.2 Projektledaren och dess ledarskap

För att få en bild av projektledare och hur de bedriver sitt ledarskap inom korta projekt, inleddes de semistrukturerade intervjuerna med att låta respondenterna berätta om sig själva, vidare till hur de bedriver sitt arbete som projektledare samt vad de lärt sig och tagit med sig från tidigare erfarenheter.

5.2.1 Projektledaren

Självbeskrivning
De flesta av studiens respondenter anser att de är organiserade och strukturerade i sitt arbete. Att hålla koll på saker, vara noggrann och tydligt strukturera arbetet framkommer även som beskrivningar av dem själva. Ett flertal av respondenterna lyfter även att de sällan kan sakområdet för projektet, exempelvis beskriver *B1* sig själv på följande sätt:

> *"Absolut inte tekniskt kunnig, men ordning och reda och den som försöker coacha gänget tror jag. Och sen så min långa erfarenhet i bolaget i och med att man kör interna projekt så kan man det mesta om bolaget vid det här laget."* - B1

Flera av respondenterna beskriver sig själva som kommunikativa. Exempelvis *A1* som förutom arbetat som projektledare även arbetat med logistikutveckling berättar att personen är duktig på att anpassa kommunikationen efter vem mottagaren är. *B1 och B3* som arbetar inom IT-branschen förklarar att de är duktiga på att coacha sina medarbetare och vet när de ska pusha samt när de ska låta projektmedlemmarna själv driva på aktiviteter. Vidare beskriver *B2* sig som inkluderande och *C1* beskriver sig själv som en projektledare som har nära kontakt med projektmedlemmarna. *B3* beskriver sig själv som rolig, medan *A2* beskriver sig själv som nyfiken och frågvis.

Teamets uppfattning om projektledaren
Under datainsamlingen diskuterar flera av respondenterna att de tror att teamet uppfattar dem som duktiga på problemlösning. Exempelvis berättar *D1* att personen har en förmåga att navigera i utmanande situationer och *B2* som har lång erfarenhet av att leda IT-projekt beskriver att personer alltid ställer upp vid utmaningar och hjälper till att lösa problemen. *A1* förklarar att personen har väldigt bred kunskap inom flera olika områden vilket är anledningen till varför respondenten tror att teamet uppfattar personen som en person med mycket kunskap. Vidare beskriver *E1* att personen har en IPMA certifiering som tyder på hög kompetens inom projektledning. *B1, B2* och *A2* lyfter att de sällan har kunskap om projektets sakområde, vilket de tror speglar projektteamets syn på dem. De betonar därför vikt på att tydliggöra för projektgruppen att de behöver samarbeta för att nå målen. *A2* beskriver att personen tror att teamet uppfattar personen som pålitlig och humoristisk.

"Strukturerad och pålitlig. Jag är ganska skojig när jag är privat men förut så tänkte jag att på jobbet måste man vara lite mer professionell. Men det var någon som sa det till mig en gång när jag skulle presentera att jag skulle liksom använda min humor så att jag tror att jag uppfattas ändå som lite skoj så där." - A2

Respondenterna beskriver en samsyn i att de tror att projektteamen skulle beskriva dem som någon som har ordning och reda, är strukturerad och noggrann. Ett flertal av respondenterna tror att deras team skulle beskriva dem som någon som projektmedlemmarna känner sig bekväma att komma fram till när problem uppstår.

5.2.2 Ledarskap

Tydlighet mot team och projektägare
Alla respondenter var eniga om att tydlighet mot team och projektägare är avgörande för att lyckas med korta projekt. *A3* som idag arbetar som chef för verksamhetsstöd men har många års erfarenhet av projektledning uttrycker vikten av att vara tydlig med deadlines och vara tydlig med att det förväntas en leverans för att se till att projektet utförs effektivt. De flesta av respondenterna lyfte även vikten av att vara tydlig med vad som förväntas av andra, så de har koll på sin ansvarsroll och arbetsuppgifter.

"Jag tänker just det här med att tydliggöra uppdraget som jag tror jag är superviktigt. Vad är förväntningarna, vad ska vi uppnå? Begränsningarna, vad är det vi inte ska göra och sen liksom verkligen hålla sig till det. Vilka ramar är redan satta liksom? Det tror jag är jätteviktigt." - A1

A1 beskriver även att projektledare bör vara tydlig med begränsningar och genom att sätta ramar för projektet. Att framföra hur resultatet av projektet ska användas samt syftet med genomförandet av projektet lyfts även fram som viktigt att göra som projektledare. För att öka tydligheten beskriver flera av respondenterna att de arbetar med att skapa en gemensam samsyn på projektet och skapar gemensamma mål och spelregler för projektgruppen. Många beskriver även att de planerar noggrant, gärna långt i förväg och bryter ned projektet i delmål och sätter milstolpar för att det ska bli tydligt vad som förväntas av projektgruppen inom vilken tidsram. De flesta beskriver även att det är viktigt att ha klar kommunikation och att vara transparent med saker som händer inom projektet för att tillsammans kunna lösa problem. *B3* beskriver att personen är duktig på att ha koll på detaljer samtidigt som personen kan se på projektet från ett

helikopterperspektiv, det vill säga att personen är duktig på att zooma in och ut på projektet. Detta beskriver *B3* är fördelaktigt för att kunna få en överblick och inte missa något, vilket gör att man kan vara tydlig mot projektteamet om vad som behövs göras.

Skapa gemenskap
Majoriteten av respondenterna lyfter att det är viktigt att skapa gemenskap inom projektgruppen. Hur de skapar gemenskap skiljer sig dock mellan respondenterna. *B3* beskriver att de aktivt arbetar med att främja att ha roligt på jobbet, vilket går i linje med *A2* som beskriver att personen är skojig samt känner ansvar för att gruppen kommer samman. *A1* beskriver även att personen lägger stort fokus på relation vid drivande av projekt och ser det som grundläggande för både projektarbete men även i livet. Andra beskriver att de är lyhörda, lyssnar på teamet samt ställer upp vid utmaningar. Genom att vara pålitlig, inkluderande samt att öppna upp sig för att andra ska följa, är enligt flera av respondenterna värdefullt för att stärka gemenskapen i gruppen.

"Jag öppnar alltid. Sen så följer de andra efter, så har jag gjort till och med på kundmöten i kundprojekt." - B1

Bra kontakt med teammedlemmar
De flesta av respondenterna nämner att nära kontakt med projektgruppen är viktigt inom deras projektledarskap. Flera av respondenterna beskriver att de aktivt arbetar med att vara tillgänglig för teamet vid funderingar eller utmaningar. Många beskriver att de gärna planerar in flera möten redan vid start för att se till att gruppen får tid tillsammans, där projektledaren kan jobba nära projektteamet och fokusera på relationen däremellan.

"Jag tror på att skapa relationer som lösningen på att jobba effektivt tillsammans. Har man väldigt kort tid, alltså man skapar ju relationer över tid, då handlar det ju också om att verkligen få ihop det här teamet ganska fort så att man känner sig trygg och att man kan lita på varandra redan i början." - A1

Arbetssätt
Majoriteten av alla respondenter förklarade att de arbetar mer och mer agilt, där de bland annat har veckovisa avstämningar och statusmöten för att utvärdera processen och ta beslut om hur de ska fortskrida med projektet. Veckovisa avstämningar är även bra för att åsidosätta tid för alla projektmedlemmar till projektet då det är vanligt att de arbetar med flera projekt eller uppgifter parallellt.

"Vi har för några år sedan gått över till mer agila arbetssätt. Då har vi pratat mycket om det här att testa och våga visa någonting tidigt innan du har gjort klart. Vi kanske inte gör långsiktiga planer ända fram till projektets slut, utan vi bryter ner. Vad ska vi göra kommande tertial eller kommande 2 veckorsperiod. Du måste inte ha hela siktet klart för det, utan det är helt fine." - A2

Flera respondenter beskriver även att de använder sig av ett agilt arbetssätt genom att sätta ut milstolpar och delleveranser under projektets gång. Exempelvis beskriver *A2* att agil projektledning möjliggör att linjen lättare kan ta emot ett projekt. Ett fåtal av respondenterna upplever dock att agil projektledning leder till att man som projektledare tappar kontroll på vad som händer inom projektet.

"När det kommer till att arbeta agilt. Personligen så känns det som att jag inte får kontroll på läget." - B1

Många av respondenterna beskriver att de bokar in möten i förväg, som ger projektgruppen möjlighet att planera ihop och tillsammans komma överens om vilket arbetssätt de bör förhålla sig till inom gruppen. Det framkommer även att de flesta av respondenterna anser att repetitiv uppföljning under projektets gång är värdefull för att se till att leveranserna tas tillvara och ger en effekt. Respondenterna lyfter även att det är viktigt att vara effektiv i arbetssättet när det kommer till korta projekt.

5.2.3 Misslyckade och lyckade projekt

För att i analysen kunna forma en modell samt dra slutsatser kring olika ledarskapsverktyg och deras utfall, valde författarna att fråga respondenterna hur de skulle definiera misslyckade och lyckade projekt. På så sätt bildas en förståelse kring vad målet med respektive verktyg är och vad man vill undvika som projektledare.

Misslyckade projekt
B3 och *A2* beskriver hur ett misslyckat projekt definieras av att budgeten inte hålls eller att resultatet blir försenat, eller att kunden blir missnöjd. *B1* och *A3* menar att ett misslyckat projekt handlar om att man inte når effektmålen. Även *A1* instämmer och menar att projektet blir misslyckat om resultatet av projektet bara läggs åt sidan, eller att resultatet av projektet inte går att använda.

"Så lämnar man över projektet och så känner kunden, att det här tänker inte vi göra, det här funkar inte i våran verksamhet, så då lägger man det liksom åt sidan, det är ett stort misslyckande" - A1

E1 och *B2* lägger större fokus på att ett misslyckat projekt är när det är en turbulent och otrevlig stämning i gruppen och att folk är arga och irriterade. *D1* beskriver hur ett misslyckat projekt innebär att man inte har någon samsyn kring förväntningar eller när någon i gruppen inte tar sina uppgifter på allvar. Det kan också vara när någon inte förstår syftet med arbetet eller när det finns en informell ledare i gruppen som tycker att allt är dåligt. Slutligen menar *C1* att det snarare handlar om att inte ha de förutsättningar som krävs för att utföra arbetet eller krav på att göra något omöjligt.

Lyckade projekt
B3 menar att ett lyckat projekt är motsatsen till vad man definierar som ett misslyckat projekt. I det här fallet att projektet håller budgeten och att det är klart i tid, samt att kunden blir nöjd med resultatet. *B1* menar att projektet kommer till nytta och att effektmålen nås, som det huvudsakliga i ett lyckat projekt. *B2* menar att ett lyckat projekt definieras av att kunden är nöjd och att projektet håller sig inom ramarna. *E1 och A2* beskriver hur ett lyckat projekt kan vara att ett projekt läggs ned i tid.

"Det kan vara lyckat att lägga ner ett projekt, för det kan vara så att förutsättningarna ändras. Låt oss säga att man utvecklar någon ny funktionalitet och sen har en konkurrent redan produktionssatt det så de äger marknaden. Vi var sena på bollen så då kan jag vara lika bra att lägga ner det för att kraftsamla på någonting annat." - E1

D1 beskriver att förväntningar är viktiga, och att ett lyckat projekt gärna får innebära att kundens förväntningar blir överträffade. Dessutom är det viktigt med en tydlig kommunikation med transparens genom hela projektet. *A3* menar att implementeringen och leveransen av lösningen är viktigast för att ett projekt ska bli lyckat och likadant menar *A1* att det är viktigt att kunden känner ett ägarskap till produkten. Därmed att mottagaren av projektet tar vara på resultatet och att projektet kommer till användning.

5.2.4 Lärdomar och rekommendationer

Delaktighet och gemenskap
Många av respondenterna beskriver att delaktighet och gemenskap är något de lärt sig är viktigt inom projektledning. *B3* beskriver att personen ofta bjuder på sig själv och lägger stort fokus på att gruppen ska ha roligt tillsammans eftersom det enligt respondenten öppnar upp för en annan typ av relation där det blir enklare att ta hjälp av varandra. Vidare beskriver *D1* att det är värdefullt att utföra team-buildingövningar och beskriver att personen använt sig av en barometer som handlar om att alla projektmedlemmar berättar hur de mår med hjälp av smileys för resterande i teamet. Här lyfter respondenten även vikten av att låta alla komma till tals och att ingen i teamet glöms bort. Även *A1* och *B2* förklarar att det är viktigt att alla känner sig inkluderade samt att allas bidrag till projektet är viktigt oavsett om det representerar en stor eller liten del av projektet.

"*Alla ska känna sig inkluderade. Det är väldigt sällan jag väljer att peka med hela handen. Mitt grundbeteende som projektledare är att vara tydlig och inkluderande liksom."* - B2

För att skapa gemenskap beskriver *B1* att personen tar till hjälp av modeller för grupputveckling och lyfter att dessa modeller varit en bra lärdom som personen tar med sig vid drivande av projekt men upplever att varje projekt är en ny lärdom. *C1* beskriver att skapande av en enighet inom gruppen, att samla projektet och att få alla att dedikera sig mot de uppsatta målen är lärdomar respondenten tar med sig inom sitt ledarskap.

Öppen kommunikation
Vikten av att föra en öppen kommunikation mellan projektledare och projektgruppen visade sig även vara en lärdom många av respondenterna tagit med sig. Exempelvis beskriver *C1* att det är gynnsamt att sätta upp en kultur inom projektet som främjar

diskussion och att projektmedlemmar bör höra av sig om de stöter på problem. På samma sätt beskriver *A2* att det är viktigt att våga säga till när något känns svårt eller jobbigt.

"Att man faktiskt stannar upp och reflekterar. Tycker vi att någonting inte funkar eller känns rörigt? Hur upplever ni det? Att man liksom vågar stanna upp och fråga andra, men också det här att våga säga att man själv tycker att saker är jobbiga." - A2

B2 fortsätter med att berätta att det är viktigt att se till att kommunicera en samsyn med både projektgruppen och styrgruppen i ett tidigt skede av projektet för att få dem att förstå hur viktiga de är för projektets utfall. *A2* och *A3* förklarar att personen lärt sig att noggrann planering redan från början är väldigt värdefullt för korta projekt.

"Vi ser det framgångsrikt att man har uppbokade arbetsmöten varje vecka och man har ett planeringsmöte där vi bara pratar om vad ska vi göra och vem ska göra det och när?" - A3

Vidare beskriver *A3* vikten av att föra en öppen kommunikation om förändringsledning för att mottagaren av projektet ska veta hur de ska hantera och implementera leveransen. Som projektledare är det viktigt enligt *B3* att *"Ha koll överallt och vara spindeln i nätet"* och beskriver att projektledningsarbete ofta väldigt tufft. Vidare förklarar *A2* vikten av att vara transparent i kommunikationen gentemot projektteamet.

"Som projektledare så blir man ju en ledarfigur och ju mer transparent man själv kan vara, då tror jag att det smittar av sig på resten av projektgänget också." - A2

5.3 Teamwork

För att förstå vilka faktorer som ligger bakom teamwork bads respondenterna definiera teamwork inom ramen för korta projekt. *B1* definierade teamwork som summan av allas kompetenser och att om man är fyra i gruppen blir man *C1* menar att bra teamwork innebär fungerande kommunikation och samarbete samt tillit inom gruppen. Även *A1* belyser vikten av tillit och att alla inom projektet gör sitt bästa.

"Hitta tillit till varandra, för annars blir man väldigt ineffektiva. Man måste ju lita på att alla gör sitt bästa och att alla har förmågan och lösa en uppgift så att man inte lägger näsan i blöt överallt. Det går verkligen inte att vara involverad i allt." - A1

A2 menar att teamwork innebär att alla behövs för att lösa uppgiften och att det är en grupp som litar på varandra. *A3* och B3 menar att teamwork innebär att man kommunicerar, samarbetar och tar hjälp av varandra medan *D1* menar att fokus ligger på att tillsammans leverera enligt uppsatta mål. *B2* definierar teamwork som att alla inom gruppen bidrar och är eniga om de gemensamt uppsatta målen. *E1* menar att teamwork

inte är *"one man show",* samt att alla medlemmar är unika och bidrar.

5.3.1 Ledarskap och engagemang

Engagerad projektägare och styrgrupp
Flera av respondenterna ansåg att projektägaren, styrgruppen eller sponsorn som ansvarar för projektet är avgörande för huruvida projektledaren kan skapa teamwork eller inte. *B3* menar att alla projekt behöver en engagerad och aktiv projektägare eller styrgrupp för att kunna ta snabba beslut.

"Det är viktigt med stöttning från styrgruppen eller resurs. Att de vill att projektet ska lyckas och att man gemensamt får fram de här 3-4 värderingspunkter för hur vi jobba i våran grupp och bete oss." - B2

B2 menar även att oklara direktiv och förändrade förutsättningar från projektägaren är de vanligaste anledningen till att projekt misslyckas. Även *C1* uttrycker även att otydliga krav från projektägaren är en av de vanligaste anledningarna till att korta projekt misslyckas. *A3* tar upp en tydlig efterfrågan från ledning och en tydlig sponsor som drar projektet, som avgörande för att man ska kunna skapa ett fungerande teamwork.

" Göra det tydligt för teamet att det är så vi ska jobba, sen att det är en tydlig efterfrågan från ledning där man har en tydlig sponsor som hela tiden drar projektet framåt. Därför menar jag att sponsorskapet handlar om att prioritera, säkerställa resurser. Så att det är därför sponsorskapet är en viktig del, för annars kommer det bli ineffektiva." - A3

B1 beskriver att kräva tydliga direktiv från projektägaren är något som den kan bli bättre på, och som respondenten tycker är viktigt för att som projektledare skapa teamwork.

Tydliga direktiv, roller och ansvar
Nästan alla respondenter delaktiga i studien belyser tydliga direktiv, roller och ansvar som avgörande för att projektledare ska kunna skapa teamwork inom korta projekt. *E1* beskriver hur tydliga roller inom gruppen skapar en känsla av kontroll då man vet vad man själv ska göra samt vad andra gör inom ramen för projektet.

"Tydlighet, ordning och att man skapar roller, det är någonting som skapar en känsla hos teamet av att de har koll. Jag vet vad jag gör och vet vad den här personen gör. När det är oklart om man inte förstår roller då blir det osäkerhet i gruppen" - E1

C1 menar att arbetet med ansvar inom projektgruppen är avgörande. För att uppnå teamwork gäller det att följa upp om en person inte gör vad den sagt. *B2* beskriver vikten av att hela gruppen ska förstå sin aktivitet och beroenden inom gruppen samt att alla individuella bidrag är viktiga. *D1* menar att om någon inte tar sin roll på allvar, är detta en vanlig anledning till misslyckade projekt, samt att tydliga roller ligger till grund för teamwork. *B1* beskriver att tydliga direktiv är viktigt både mot projektägaren och till projektgruppen.

Ledarskapets betydelse för teamwork
B1 förklarar hur ledarskap är ett ständigt lärande som är lika viktigt oavsett om projektet är tre veckor eller tre år för att främja teamwork inom ett projekt. Respondenten förklarar att personen konsekvent använder en modell för teamwork i samtliga projektgrupper.

"Under de senaste 10 åren har jag arbetat mycket med FIRO-modellen, för att förstå hur en grupp fungerar när den träffas" - B1

B1 beskriver hur modellen används för att förklara för gruppen att man kommer bli osams, då detta är ett stadium som behövs för att gruppen ska kunna formas. Projektledaren är tydlig med att man måste bli osams för att neutralisera. *B1* beskriver hur den sedan snabbar på processen genom att själv berätta vad som format sig själv som människa, och sedan låta resten av gruppen följa efter och berätta om sig själv. På så sätt snabbas processen på av att lära känna varandra, vilket är användbart i kortare projekt. En liknande strategi används av *A2* som inleder projekt med att diskutera *"Vad gör mig stressad?"*, med samma syfte att få medlemmarna i gruppen att snabbare lära känna varandra. *D1* beskriver ett liknande scenario där det är viktigt att som projektledare fungera som en slags förebild, för att på så sätt få resterande medlemmar av gruppen att följa ett visst beteende. Det uttrycks även hur viktigt det är att som projektledare ständigt prata i vi-form för att skapa en vi-känsla kring projektet. *B3* förklarar hur det är viktigt att som ledare individanpassa och klara av att zooma in och ut. *A1* belyser hur man som ledare måste stötta och hjälpa, samtidigt som man uppmuntrar andra till att ta egna initiativ. Liknande saker diskuteras med *A2* som beskriver vikten av att stötta och bryta ner uppgifter i små delar, samt att som ledare våga stanna upp och reflektera. *A2* beskriver även hur det är viktigt att man som ledare är transparent.

5.3.2 Kommunikation och relationer

Klar kommunikation och tydliga förväntningar
Kommunikation var en av de faktorer som beskrevs som mest viktig för att främja teamwork inom korta projekt. *D1, B3* och *C1* menar att brist på kommunikation leder till konflikter och missuppfattningar och att kommunikation inom projektgruppen samt med intressenter är avgörande för teamwork. Funkar inte kommunikationen, kommer det leda till missuppfattningar som kan drabba hela projektet. Samma sak beskriver *A3* som menar att det är viktigt att som projektledare vara kommunikativ. *A2* menar att det både är viktigt att gruppen ska kommunicera vad som förväntas av projektledaren, samt att personen själv kommunicerar vad den förväntar sig av andra. Det krävs att projektledaren främjar kommunikation inom gruppen för att alla medlemmar inte bara ska sköta sitt, utan att man arbetar tillsammans och använder varandras kompetenser. *C1* menar att kommunikation är en av grundpelarna inom teamwork och att det är viktigt att hålla en klar kommunikation inom gruppen för att alla ska vara uppdaterade med hur det går och vad nästa steg är i processen. Dock beskriver *C1* att teamwork inte har lika stor betydelse för utfallet av ett projekt när projektet är tydligt definierat och har tydliga förväntningar på roller.

"Om projekt är superdefinierat och alla vet vad de ska göra direkt, och fler sitter inne på samma kompetenser. Då spelar teamworket mindre roll för att då kan projektet flyta trots att man inte samarbetar så väl" - C1

Samtidigt beskriver *D1* hur en av de viktigaste lärdomarna som kommit av att driva projekt är att låta alla komma till tals, detta kompletteras av *A2* som menar att en av dess viktigaste lärdomar är att kommunicera när man inte förstår något eller när det känns rörigt. *A1* förmedlar hur det är viktigt att kommunicera förväntningar inom projektet men också begränsningar och vilka ramar som existerar. Annars riskerar projektet att spinna iväg åt fel håll, dra ut på tiden, eller leverera något som kunden inte efterfrågat.

Bygga relationer och forma team

Alla respondenter belyser vikten av att skapa relationer och forma ett team för att kunna skapa teamwork i långa som korta projekt. *B1* menar att det är viktigt att prioritera relationer trots att projektet räknas som kort. Även *C1, A1, A2* och *A3* instämmer med att det är viktigt att trots kort tidsram prioritera relationsbyggande inom projektgruppen.

"Jag är ganska fokuserad på relation, både som person men också i mitt yrkesliv. Jag har en grundtanke att, har man en relation med en person, då ställer man upp på varandra, så kan man skapa de där relationerna så kommer man också framåt i arbetet för då är det så att missar jag någonting så kommer de överseende med det" - A1

B2 beskriver att individer tenderar att ofta vara väldigt vänliga mot varandra, då de inte hunnit skapa djupare relationer inom korta projekt. Här betonar *A1* vikten av att prioritera relationerna i projektgruppen genom att bland annat utföra team building-övningar. Flera av respondenterna belyser vikten av att öppna upp sig, och att man inte alltid behöver vara så professionell. Bland annat uttrycker *B3* att det underlättar att som projektledare bjuda lite på sig själv och att det är väldigt viktigt att ha roligt. *C1* menar att kick-off inte bara är trams, utan att det faktiskt hjälper gruppen att lära känna varandra, men belyser även att i korta projekt kanske det räcker med en inledande lunch om pengar och tid inte finns tillgängligt. Men att det underlättar att öppna projektet med något slags kick-off liknande. Även *D1* uttrycker hur det är viktigt att man har en fika eller lunch för att möjliggöra samtal som inte bara handlar om projektet.

B1 introducerar alla projekt med att berätta en personlig historia om vad som format den som människa, vilket får som följd att fler öppnar upp sig. Sedan följer denne upp med ett introduktionsmöte med var och en av medlemmarna på ca 30 min. Även *A2* använder en liknande övning som går ut på att man går varvet runt i början av projektet och förklarar *"Vad som gör mig stressad".* På så sätt får man en större förståelse för varandra och kan sätta upp gemensamma spelregler, samtidigt som man får igång samtalet. *D1* fortsätter med att uttrycka hur värdefullt det kan vara med teamövningar där även *E1* nämner vikten av teamövningar. *D1* har erfarenhet av att varje torsdag genomföra en teamövning med syfte att stämma av hur alla mådde och låg till i arbetet. Det gick ut på att välja 1-3 smileys som representerade hur man upplevde arbetet och mådde just i stunden. På så sätt kunde de på ett lättsamt och roligt sätt stämma av och hinna ta tag i saker innan veckan var slut.

"Syftet var egentligen att göra en check-in på torsdagen innan veckan var slut. Hur känns det för alla? Vi ville undvika det här att det är någon som sitter på fredag eftermiddag och inte kan gå hem. Nu gör vi det här tillsammans!" - D1

Flera av respondenterna poängterar vikten av att ses fysiskt istället för digitalt. *C1* menar att möten på distans är effektivt och praktiskt men att i team projekt är det viktigt med det

fysiska mötet för att kunna skapa relationer. Även *A1* menar att det är bättre att ses på plats fysiskt, men att det lite beror på typ av möte. *B1* menar att det efter COVID-19 pandemin blivit ännu viktigare att ha de i alla fall första introduktionsmötet för projektet fysiskt för att man ska lära känna varandra. *B1* återkommer här till FIRO-modellen och förklarar hur ett fysiskt möte gör att man tar sig snabbare genom de första stadierna. Anledningen är att man inte bara pratar jobb, utan man äter lunch tillsammans, tar en fika etc, och på så sätt lär man känna varandra. Även *E1* stämmer in med vikten av att ha uppstartsmöten på plats samt även *B2*. *B3* stod dock ut från mängden med att uttrycka att det fungerar lika bra att skapa teamwork och bilda relationer på distans. Det beror mestadels på hur man som projektledare hanterar det. Det kräver att man prioriterar relationerna ändå. Till exempel att man fortfarande prioriterar teambuildingövningar även fast det sker digitalt.

5.3.3 Uppdrag och struktur

Tydliggöra uppdraget och förväntningar från projektägare
A1 uttrycker *"Ett tydligt uppdrag är jätteviktigt, där det är jätteviktigt att alla vet vad de ska göra och vad man arbetar mot". A3* styrker vikten av att ha tydliga mål för vad teamet ska leverera samt att detta går att dela upp i milstolpar och delleveranser för att på så sätt göra det enklare för teamet att arbeta tillsammans. *A1* menar även att förväntningar från projektägare eller den som ska ta del av resultatet är jätteviktigt. Även *D1* instämmer i detta då effekten inte kommer att bli som planerat ifall förväntningar från projektägare inte överensstämmer med resultatet.

"Man har inte samma bild av vad man ska leverera så alla är chockade i slutet. Ett syfte och mål krävs och att man har en sponsor bakom och att det inte är projektledaren som har bestämt att ni ska göra det här." - D1

Flera av respondenterna uttrycker ett lyckat projekt som när resultatet blir som planerat, men även när även effekter av projektet blir positivt. Alltså att den som tar emot lösningen eller resultatet lyckas använda eller implementera det. Bland annat uttrycker *B1* att effekten av projektet definierar om det är lyckat eller inte. För att projektet ska få rätt effekt gäller det att man som projektledare tar hänsyn till förväntningar från projektägaren. Med detta instämmer *B3, B2, D1, A1, A2,* och *A3* som alla betonar effekten av projektet och betydelsen av förväntningar. *D1* belyser även att om man är medveten om förväntningar från beställare, är det lättare att överträffa dessa förväntningar.

Struktur och uppföljning
Alla respondenter beskriver hur ett kort projekt innebär högre tempo och att delar av projektet som annars tar längre tid måste gå snabbare. *E1* beskriver hur korta projekt kräver noggrann planering och att denne använder sig av hårda deadlines och tight uppföljning för att se till att planeringen inte förskjuts. Samma respondent menar att korta projekt kräver att planeringen sker tidigare, till exempel om något måste beställas, kräver ett kort projekt att beställningen sker tidigare, så att det hinner levereras under projektet. Även *B2* uttrycker hur korta projekt kräver mer tydlighet och struktur för att inte halka efter, likadant menar *A1* att korta projekt kräver att man snabbt sätter spelregler och arbetssätt för att projektet inte ska dra ut på tiden.

"Jag tror att det är ännu viktigare att snabbt hitta arbetssätt och sätta spelregler. Och om du har otydliga uppdrag kommer det att dra ut på tiden. Sen behöver man ju också ha skapat en struktur där man följer upp och har koll på framdriften. Den här strukturen skapar säkert också relationen." - A1

D1 beskriver hur en kort tidsram kan innebära att man lätt hoppar över steg i planeringen, men att det är ännu viktigare i korta projekt att man har en tydlig planering som man följer. Även uppföljning beskriver att flertalet respondenter är viktigt vid korta projekt. *A2* beskriver hur man måste vara tydlig och ligga på, samt att man *"inte låter saker lösa sig"* utan att man tar tag i det direkt. Även *E1* menar att man måste ta tag i saker direkt och inte vänta med att få tag i saker. Samt att korta projekt kräver att man nästan kastar in medlemmarna i projektet. *E1* beskriver *"lägga räls principen"* som innebär att man vägleder medlemmarna i inledningen av projektet så de vet hur de ska arbeta. När projektet sedan är i rullning, kan man börja bygga relationer och forma ett team.

5.3.4 Tillit och samarbete

Skapande av tillit och stöd mellan teammedlemmar
C1, A1 och *A2* beskriver hur tillit är en central del av teamwork. *A1* förklarar hur brist på tillit får ineffektivitet som följd och att tillit krävs för att man ska uppnå ett bra teamwork.

"Man måste ju lita på att alla gör sitt bästa och att alla har förmågan att lösa en uppgift så att man inte lägger näsan i blöt överallt. Det går verkligen inte att vara involverad i allt, utan alla måste liksom lita på varandra." - A1

D1 beskriver att tillit ligger till grund för en fungerande kommunikation inom gruppen. Trygghet i projektgruppen är viktigt för att våga uttrycka åsikter. Även *C1* förklarar hur trygghet och tillit ligger till grund för kommunikationen, *"Man ringer inte en främling"*. Kommunikationen kanske sker över mail, vilket gör att den går långsammare än att ringa ett samtal. Samtidigt innebär tilliten att låta andra ta sitt ansvar. *D1* förklarar att tillit är både att andra kan lita på att jag gör det jag ska, men också att jag litar på att andra gör det de ska. Även *A2* uttrycker detta och förklarar hur viktigt det är att man kan lita på att alla gör sin del av arbetet för att kunna skapa ett teamwork.

Arbeta tillsammans som en enhet
A3 och D1 beskriver båda hur det är viktigt att redan från början skapa en vi-känsla. *A3* menar att alla uppgifter måste ses som våra och inte som dina vilket även *E1* nämner med att det inte är *"en one man show"*. *D1* menar att man tydligt måste sätta upp gemensamma mål och samsyn för att på så sätt skapa en vi-känsla inom gruppen. *A1* menar att en projektledare inom korta projekt redan från det stadie där man sätter ihop gruppen, måste se om den fungerar tillsammans. Eftersom tiden för projektet är så pass pressat, gäller det att projektledaren agerar tidigt och direkt om de märker att medlemmarna inte fungerar tillsammans. *E1* menar att personen ofta försöker välja ut teammedlemmar till projektet som den vet arbetar bra tillsammans. Nästan alla respondenter beskriver dock hur de sällan som projektledare får vara en del av att välja ut medlemmar till projektgruppen. Oftast sker det utifrån kompetens och beslutas av styrgruppen som äger projektet.

"Oftast är det verksamheten som ansvarar för att välja medlemmar. Det är inte jag som får gå och handplocka liksom. Jag vet inte vilka urvalskriterier man har använt." - B2

B3, B1, och A1 beskriver hur de ibland kan önska specifika medlemmar med erfarenhet eller någon man arbetat med tidigare. Vidare förklarar *C1* att det är viktigt att ha fler möten och avstämningar inom kortare projekt för att säkerställa att saker blir gjorda. Samtidigt menar *D1* att den snarare drar ner på antalet möten och avstämningar. Samma sak menar *A2* att det oftare i korta projekt är så att man har färre avstämningar och möten än i längre projekt. *A3* menar att den gärna planerar in alla möten i förhand för att på så sätt ha en tydlig plan att följa för hela projektet. *A2* förklarar hur det är viktigt att man från början utvecklar ett tydligt syfte och projektplan för att på så sätt få gruppen att kunna arbeta tillsammans. Vidare menar *A3* att det är viktigt att denna planering sker tillsammans i projektgruppen då alla i teamet besitter olika erfarenheter och kunskap.

5.3.5 Organisationskultur och förändringsledning

Organisationskulturens påverkan på teamet
För att förstå hur organisationskulturen påverkar teamet bads respondenterna att definiera organisationskultur. De flesta av respondenterna beskrev organisationskulturen som något man känner av, det som inte kommuniceras, oskrivna regler eller det som inte står i policydokumenten. *B3* och *D1* beskriver hur organisationskulturen sitter i väggarna och är nedärvt inom organisationen medan *A2* inte alls tycker det.

"*Det vi hör och ser att folk gör och säger, hur vi pratar med och om varandra."* - A2

C1 menar att organisationskultur är beteende mot kollegor samt vad som är okej och inte. När det kommer till betydelsen av kultur och hur det påverkar teamet var alla respondenter överens om att kulturen påverkar teamet i hög grad, men hur detta hanteras och vikten av hanteringen skiljer sig. *B1* beskriver hur kulturen förenklar och ger mandat att ta beslut. Denne menar även att ett misslyckande med att skapa en kultur leder till skapandet av subkulturer som är svårare att kontrollera. *B1* beskriver att de arbetar mycket med kulturen och att deras ledord genomsyrar allt de gör, och att de ständigt kommunicerar att de tillhör samma team och har en tillhörighet. *D1* menar att kulturen har stor verkan på teamet och att det är ledaren som sätter kulturen genom att agera som en förebild och på så sätt forma en projektkultur. *E1* använder sig av positiva och negativa förstärkare på beteenden för att forma en projektkultur.

Även *A1* beskriver hur man måste ta initiativ och uppmuntra till ett beteende. *B2* menar att kulturen har stor påverkan speciellt när teamet består av externa och interna parter. Samtidigt beskriver även *A1* att det är svårt att hinna påverka kulturen inom korta projekt och att det snarare är något man har med sig sedan innan. *C1* tänker inte heller speciellt mycket på kulturen inom korta projekt utan att det snarare bara sker. Även *A2* instämmer med detta och menar att kulturen inom korta projekt inte hinner prioriteras utan att det snarare baseras på den stora organisationskulturen. Samtidigt beskriver *A2* hur erfarenhet lätt till att betydelsen av kultur blivit tydligare, den använder sig av gemensamma spelregler för att sedan forma en kultur inom gruppen. Det beskrivs även hur detta är extremt viktigt om projektgruppen ska komma att arbeta med varandra igen i framtiden. *A3* menar att det är viktigt att man redan från början anställer människor som tror på idén som ligger till grund för kulturen på bolaget. Kulturen påverkar motivationen och flytet i gruppen och därför är det viktigt att man som projektledare har den i åtanke. Slutligen beskriver *B3* hur kultur är ett hantverk och att det är viktigt att kulturen inte krockar med

projektmålet, skulle det krocka är det något man måste ta med projektägaren.

Förändringsledning
Som tidigare nämnt var belyste flertalet respondenter vikten av att resultatet av projektet tas emot rätt av projektägaren eller beställaren, för att projektet ska få rätt effekt och därmed anses som ett lyckat projekt. En del av detta beskrev att respondenterna beror på kommunikationen med projektägaren och hur tydliga begränsningar och förväntningar som kommuniceras. Flera respondenter beskrev, utöver det, vikten av förändringsledning för att möjliggöra att projektets resultat implementeras eller tas emot med rätt förutsättningar och på rätt sätt. *A1* beskriver hur brist på förändringsledning är den vanligaste anledningen till att projekt misslyckas, och att det krävs att man aktivt följer upp resultatet. Respondenten menar även att detta också innebär att projektteamet ständigt inkluderar projektägaren genom hela processen.

"Ja det är ju det med förändringsledning, det är superviktigt, att hålla alla informerade på vägen och att de känner sig involverade och förstår, så att man inte bara får någonting i knät." - A1

Även *A3* menar att de som har rollen som förändringsledare på projektet måste veta vilka intressenter de ska kommunicera med för att alla ska vara beredda när projektet färdigställs. Respondenten menar att detta även är viktigt att förstå som projektledare, då man ständigt, speciellt i korta projekt som går fort, måste göra allt för att införandet av projektet ska gå så fort som möjligt. *A3* följer upp med att detta arbete kan bestå av utbildningar eller möten för att se till att den parten som ska ta emot projektet vet hur det ska gå till. Men samtidigt menar den att arbetet med förändringsledning egentligen inte är så svårt, utan att det handlar om att få den andra människan att vara förberedd och vilja göra förändringar. Även *B1* pratar om vikten av förändringsledning och att det är något som de arbetat med väldigt mycket på sistone.

5.4 Utmaningar med korta projekt
Syftet med detta tema var att ta reda på vilka utmaningar projektledare upplever med genomförande av korta projekt. Detta gjordes genom att fråga respondenterna hur den korta tidsramen påverkar deras arbete, vilka utmaningar de upplever samt hur de anpassar sitt arbete efter dessa utmaningar. I stora drag handlade de flesta av respondenternas upplevda utmaningar om *kommunikation och teamwork, relationsbyggande, ledning av projektet och resursbegränsningar.*

5.4.1 Brist på kommunikation

Tydlighet och formulering av gemensamma spelregler
Att formulera tydliga uppdrag, och få projektmedlemmar att driva arbetet framåt redan från början är en utmaning som *A1* uttrycker är kopplat till korta projekt. Utöver att formulera tydliga uppdrag, gäller det även att formulera tydliga ansvarsroller, eftersom det är utmanande för team att hinna klart i tid med arbetet när ovisshet råder. Även *B2 och A3* uttrycker att svårigheter med projektarbete kan uppstå om individer inte vet vad de ska göra i arbetet, vilket kräver tydlighet och struktur från projektledarens sida. En av de största utmaningarna inom korta projekt anser *A1* vara att snabbt hitta gemensamma arbetssätt och spelregler som projektteamet bör följa för att hinna klart med arbetet i tid. *A3* menar även att man måste planera ihop då man annars riskerar att inte få ihop gruppen.

Konflikter och konflikthantering
Anledningen till att konflikter uppstår är väldigt spritt mellan respondenterna. *B3* menar att största anledningen är stress samt att man har olika mål med projektet inom gruppen. *B1* menar att konflikter alltid uppstår då alla är olika och att vanligaste anledningen till konflikter är skillnader i personligheter. *E1* fortsätter på samma spår genom att beskriva att medlemmar som är missnöjda på varandra, att vissa arbetar mer individuellt, intern konkurrens och att vissa medlemmar har svårt att släppa egot, är vanligaste anledningarna till att konflikter uppstår.

"Man ska inte ha intern konkurrens. En del tycker att det är bra att ta 2 snarlika personer som ska tävla mot varandra. Jag tycker inte det är bra och sunt i projektarbetet, för det kan skapa en konflikt för det blir avundsjuka, så det är en dålig managementstrategi enligt min åsikt." - E1

Även *D1* uttrycker hur medlemmar *"Kör sitt eget race", s*om då kan leda till att konflikter uppstår. Något som många respondenter nämnde var att brist på kommunikation var en ledande faktor till konflikter inom korta projekt. *B3, C1, D1 och B2* beskriver hur detta är ett av de största problemen. *A1* menar att det är viktigt att få alla att känna sig inkluderade och att konflikter kan uppstå när någon inte blir involverad i tid. Likadant menar *B2* att konflikter uppstår när resurser inte flaggar när man ska leverera något. Vidare presenterar *A2 och D1* att en vanlig anledning till att konflikter uppstår är brist på tillit och otydliga roller. *A2* beskriver även att fler projektmedlemmar i kortare projekt ofta har projektet vid sidan av linjeverksamheten, därmed kan en anledningen till konflikt vara att man slits mellan sitt vanliga jobb och projektarbetet, samt att projektarbete alltid innebär att någon gör misstag, som i sin tur också kan leda till konflikter.

"I korta projekt har man en tendens att vara inblandad i flera grejer samtidigt. Då kan det bli en konflikt mellan att man slits mellan sitt vanliga jobb och sitt projektarbete. Sen kan ju konflikter handla om att man inte litar på varandra. Man känner sig antingen kontrollerad eller man blir sur på någon annan som inte gör sitt jobb. Sen kan det ju också bli sådana konflikter som att när man jobbar i projekt så rör man sig ofta på obruten ny mark och då kan man ju göra misstag." - A2

När det kommer till konflikthantering inom korta projekt finns det inte samma tid för hantering av misstag enligt *D1. B2* beskriver att det gäller att stävja konflikter i ett tidigare skede när det kommer till kortare projekt. Vad för slags konflikter som uppstår inom korta projekt och dess hantering behöver enligt flera av respondenterna inte nödvändigtvis skilja sig från längre projekt, men de betonar vikten av att ta itu med konflikten omgående.

5.4.2 Relationsbyggande

Relationer, teamkänsla, trygghet och tillit
B3 beskriver att det är svårt att bygga teamkänsla inom specifikt korta projekt då det kan vara svårt att styra över gruppens utveckling. Vidare beskriver *B3* att det handlar om en utvecklingskurva individerna måste gå igenom tillsammans och att det är svårt att påverka hur snabbt gruppen utvecklas och att tiden för utvecklingen av gruppen inte sker proportionerligt för längden på projekt. *B1* använder FIRO-modellen för grupputveckling och beskriver att utmaningen med korta projekt blir att gruppen måste ta sig genom dessa

faser i modellen snabbare än om det vore ett längre projekt. Det tar tid att skapa tillit, vilket kan bli en utmaning när det finns kort om tid. *C1* beskriver att om ett team inte hinner skapa tillit inom gruppen kommer det påverka gruppens förmåga att samarbeta.

"Teamwork handlar om samarbete och om man inte känner varandra och speciellt inte har tryggheten och tilliten till varandra, då blir det svårt att samarbeta. Den korta tidsramen påverkar teamwork genom att man inte hinner bygga relationer och trygghet." - C1

Vid utförande av korta projekt beskriver *D1* att man ofta drar ned på antal möten under projektet, som dels påverkar kunden men även relationsbyggandet i teamet. Majoriteten av respondenterna uttrycker svårigheter med att bygga relationer i teamet under korta projekt. *B2* är en av dem och förklarar att gruppen inte hinner komma lika långt i grupputvecklingsfaserna vid korta projekt. Vidare beskriver *C1* att en längre tidsram innebär en möjlighet att uppnå teamwork och trygghet i gruppen. För att underlätta relationsbyggande i grupper menar de flesta respondenterna att det är viktigt att prioritera att lägga ned tid på relationerna och att fysiska uppstartsmöten är gynnsamma. Exempelvis menar *B2* att fysiska möten leder till att gruppen känner närhet till varandra och till fler spontana konversationer medan *A1* beskriver att det blir en annan dynamik i gruppen vid fysiska möten där man ses och ser det som en styrka att kunna vara tillsammans. *C1* beskriver att kommunikationen inom gruppen blir svårare då personerna inte känner varandra. Vidare förklarar respondenten att det är ovanligt att ringa en främling, och att mail ofta används i sådana fall vilket gör att svarstiden blir längre. Respondenten beskriver att längre svarstider blir utmanande för specifikt korta projekt.

Projektkultur

Vilken organisationskultur som råder kan enligt de flesta av respondenterna ha stor betydelse för teamets förmåga att arbeta tillsammans. *B2* och *A1* beskriver att det har extra stor påverkan när projektgruppen består av både interna och externa medarbetare eftersom de eventuellt kan ha olika kulturer som kan skapa problem. *B3* beskriver att personens arbete med kultur varierar i olika projekt.

"Om kulturens riktning är till förmån för målet med projektet eller om den motverkar målet med projektet. Det avgör ju om man behöver motarbeta den kulturen och på något vis komma runt den eller om man kan få en extra skjuts av den. Så att, när det behövs jobbar jag nog aktivt med det." - B3

Olika organisationskulturer kommer med utmaningar som exempelvis att arbetssätten skiljer samt att individerna har olika värderingar som gör det utmanande att arbeta tillsammans. Detta kompletteras av *B3* som beskriver utmaningen med att få alla projektmedlemmar att gå åt samma håll, speciellt när det kommer till stora bolag med skilda kontor. *A3* beskriver att kulturen påverkar flyt, motivation och arbete inom gruppen. Utmaningen med att skapa relationer inom korta projekt beskriver *B1* är att undvika skapandet av subkulturer som projektledaren inte har kontroll över. Respondenten beskriver vid flera tillfällen vikten av att prioritera relationsbyggandet både för projektets skull men även för teamets.

"Om man inte tvingar igenom FIRO-modellen så kommer du aldrig framåt. Då kommer du till ett projekt som är stökigt och det är inte tydligt vem som bestämmer och det finns en subkultur som man inte har kontroll över." - B1

Några få av respondenterna upplever att det är svårt att påverka och skapa en kultur inom projektgruppen, inom korta projekt i och med den korta tidsramen. De menar å andra sidan att organisationskulturen är något man automatiskt tar med sig in i projektet.

5.4.3 Projektledning

Planering och högt tempo
E1 beskriver att en utmaning med korta projekt handlar om hårda deadlines och att det gäller att agera på saker som de vet kommer behöva ske längre fram, vilket kräver noggrann planering. Även *B2* menar att kortare projekt behöver en tydlig struktur för att hinna med allt. Likadant menar *D1* att man tenderar att skippa viktiga delar i korta projekt. Det är därför enligt respondenten viktigt att planera ordentligt och sätta en struktur trots att projektet är kort. *D1* menar även att korta projekt blir känsligare mot plötsliga händelser. Till exempel som att medlemmar av gruppen skulle bli sjuka. Detta menar även *A2* är en av de största utmaningarna inom korta projekt. Det gäller därför att projektet har en tydlig struktur som möjliggör att medlemmarna kan hantera plötsliga händelser.

"Det är klart att det blir ju en utmaning om det dyker upp tekniska problem som man inte hade förväntat sig eller att en person är sjuk i 2 veckor. Det liksom äter upp en större procentuellt del av tidplanen." - A2

Inom korta projekt, är den tiden utmanande. *A1* beskriver att det är av vikt att få alla i teamet att *"Gasa redan i starten och inte liksom gå och vänta"*. *C1* beskriver att arbetet i korta projekt blir stressat. Likaså skriver *E1* att vid korta projekt kastar man in projektmedlemmarna och försöker komma igång med arbetet snabbt. *A3* menar även att korta projekt kräver effektivitet då tiden ofta är pressad. En av de vanligaste utmaningarna beskriver följande *A3* är att projektet dedikeras för lite tid av projektägaren.

Kommunikation
Många av respondenterna upplever tydliglighet som en utmaning. *A2* uttrycker att en fara med korta projekt är att verksamheten inte är förberedd när projektet lanseras. Vid längre projekt finns det tid att förbereda verksamheten för den kommande förändringen, vilket ofta inte hinns med i korta projekt. Det blir utmanande att få alla att förstå hur resultatet av projektet bör användas i praktiken. Om detta misslyckas resulterar det enligt *A2* i slöseri på resurser. Både *A1* och *A2* förklarade att en saknad av förändringsledning är en av de vanligaste anledningarna till att projekt misslyckas. En annan viktig faktor som kan vara utmanande är om individer försöker mörka saker som hänt som påverkar projektet negativt. *A2* beskriver att det är gynnsamt i sådana fall att vara transparent mot varandra inom gruppen och tillsammans hitta lösningar för problemet.

5.4.4 Resursbegränsningar

Ovana personer
Flera av respondenterna beskriver att projektledarna, som ofta blir tilldelade korta projekt, tenderar att vara oerfarna. Detta är utmanande i och med att korta projekt kräver noggrann

planering och innefattar hårda deadlines. *A3* beskriver att många projektledare som driver kortare projekt inte är vana vid det höga tempot och därför blir det utmanande att leverera. Även *E1* beskriver hur kortare projekt ofta får medlemmar som inte är vana att arbeta i projekt, det kan därför vara en utmaning för projektledare

Tidsbrist och fel avgränsningar

Respondenterna upplevde tidsbristen inom korta projekt som problematisk. På grund av tidspressen, beskriver *D1* att det är lätt att steg och punkter i leveranser hoppas över, för att spara tid. Ovisshet och otydliga krav framkommer även som problem som ställer till det för korta projekt. *B2* beskriver även att i många organisationer är beslutsvägen lång och tidskrävande, vilket gör att värdefull projekttid tappas som har stor påverkan på utförande av korta projekt. Även *A2* upplever att utmaningar med korta projekt handlar om när delar av tidsplanen förbrukas för annat än drivande av projektet. Respondenten ger exempel som oförutsägbara tekniska problem eller driftstopp som utmaningar för korta projekt men tillägger även att sjukdom inom projektteamet är en stor utmaning. *D1* förklarar hur det är bra trots att projektet är pressat, att planera en luftig projektplan där det finns utrymme för misstag eller plötsliga händelser. Detta möjliggör även att överprestera förväntningarna och leverera en lösning tidigare än planerat.

"Lägga in lite extra luft i tidsplaneringen. För allting handlar om att du ska möta förväntningarna. Och det enda som kan hända när man förkortar är ju att du inte hinner. Sen kan du komma, så här, du kan få utkastet redan idag fast du skulle haft 1 - 3 dagar till, så blir ju det en positiv upplevelse istället." - D1

Det är enligt *A3* oerhört viktigt att hålla sig till rätt avgränsningar inom korta projekt. Det finns alltid angränsande problem till diverse projekt och det blir utmanande på det sättet att projektledare måste styra vilka delar man bör bortse från, för att säkerställa att man arbetar i tempot man planerat för. Två av respondenterna uttrycker även utmaningen med att kunna neka projekt som är orealistiska att utföra under en viss tidsperiod. De beskriver att det många gånger kan vara svårt att tacka nej till projekt i och med att de inte vill göra projektägare besvikna samt att de ofta vill ge projektet en chans innan de säger att det inte går att utföra med de avgränsningar och tid som råder för projektet. Om inte projektledare klarar av att neka omöjliga projekt, slösar de resurser vilket blir väldigt kostsamt.

Prioritet

Hälften av respondenterna lyfte att problematiken kring korta projekt handlar om att projektarbete sker utöver teamets vanliga arbetsuppgifter, vilket innebär att det finns brist på tid från resurser att utföra projektet. Exempelvis beskriver *B1* att det är svårt att utföra projekt under så kort tid när man endast får låna resurser till projektet på 20%. Vid frågan om vilka faktorer som anses vara avgörande för att skapa teamwork inom korta projekt, förklarade B2 att det handlar om att ge rätt förutsättningar för projektteamet, trots att de tas från linjearbetet. Respondenter menar att detta leder till att medlemmar blir stressade eller inte hinner med kritiska delar av projektet. *A2* förklarar hur medlemmarna ofta i korta projekt är inblandade i flera saker samtidigt vilket kan bli ett problem. Respondenten beskriver även hur detta är en vanlig anledning till att konflikter uppstår inom projektgruppen.

"De tas oftast från linjen, att de får förutsättning att vara i projektet så att de kan vara med och skapa teamwork i projektet och att det finns stöttning från styrgruppen." - B2

6. ANALYS OCH DISKUSSION

I kapitlet presenteras en omfattande analys baserad på den empiri som redan har presenterats samt tidigare forskning som tillkännagivits i den teoretiska referensramen. Detta för att få en djupare förståelse för resultaten kombinerat med att introducera en förfinad teoretisk modell som ger en översiktlig illustration av svaret på denna studiens frågeställning.

6.1 Projektledaren

Enligt Cheng et al. (2005, s. 25) är projektledarens kompetens avgörande för projektets resultat. Turner och Müller (2003, s. 7) menar även att projektledningen och ledarskapet spelar en stor roll när det kommer till utfallet av ett projekt, och att projektledaren har det huvudsakliga ansvaret för projektets prestation. Som framgår i intervjuerna, påverkas projektledares arbete av flera faktorer som både avgör hur du skapar teamwork och leder projektet. Empirin från denna studie visar att dessa huvudsakliga faktorer är karaktärsdragen hos projektledaren, hur den bedriver sitt ledarskap, samt de lärdomar, erfarenheter och insikter projektledaren har med sig in i projektet.

6.1.1 Karaktärsdrag

Cheng et al. (2005, s. 25) betonar vikten av att projektledaren besitter kompetenser som innovativt tänkande, kundfokusering och förmågan att ge tydliga direktiv för att skapa framgångsrika projektledare. Bredillet et al. (2015, s. 255) understryker att en skicklig projektledare är den som kan uppfylla projektledarrollen och leverera resultat. Utifrån resultaten från studien framträder en bild av projektledarens personliga egenskaper och färdigheter. Majoriteten av respondenterna beskriver sig själva som organiserade, strukturerade och kommunikativa. Dessa egenskaper anses vara grundläggande för att underlätta ledarskapet och främja teamets prestation. Det är intressant att se hur respondenternas självbeskrivningar speglar teorin om projektledares kompetenser, speciellt förmågan att kunna ge tydliga direktiv.

Dulewicz och Higgs (2005, s. 110) presenterar femton kompetenser (Appendix 1) som påverkar en ledares prestation. Dessa delas in i tre huvudkategorier: Emotionella-, ledarskaps- och intellektuella kompetenser (Müller & Turner, 2007, s. 23). I modellen beskrivs motivation och förmågan att hantera resurser som de som påverkar ledarens prestation mest (Dulewicz & Higgs, 2005, s. 110). Det stämmer överens med de kompetenser som respondenterna menar är avgörande att besitta som projektledare. Respondenterna menar att huvudsakliga karaktärsdrag de besitter är coachande och inspirerande vilket har koppling till motivation. Respondenterna i studien uttrycker inte hur förmåga att hantera resurser är en viktig kompetens, men flera menar att brist på resurser, eller fel användning av resurser, är en av de största utmaningarna inom korta projekt, och en vanlig anledning till att projekt misslyckas. Utifrån detta kan man anta att kompetensen att hantera resurser anses vara viktig. Dulewicz och Higgs (2005, s. 110) presenterar vidare att en engagerad kommunikation, bemyndigande, kritisk analys, medvetenhet, känslighet och inflytande som ytterligare kompetenser som påverkar

projektledarens prestation. Denna studie går i linje med delar av detta då respondenterna anser att kommunikation är en av de viktigaste kompetenserna. Även förmågan att delegera uppgifter och låta medlemmarna *"köra på"* medan projektledaren istället arbetar coachande, som går att koppla till kompetensen bemyndigande. Att se helhetsbilden, navigera svåra situationer och problemlösande anses som viktiga kompetenser baserat på empirin från denna studie, och är dock kompetenser som inte tas upp av Dulewicz och Higgs. Respondenterna menar att förmågan att lösa problem och skapa en trygg arbetsmiljö är avgörande för projektets framgång. Detta går i linje med teorins påstående om ledarskapets inverkan på projektets resultat, där Nixon et al. (2012, s. 213) betonar ledarskapets roll i att stödja teamet och hantera utmaningar.

Thal och Bedingfield (2010, s. 255) beskriver plikttrogenhet och öppenhet som framträdande egenskaper hos framgångsrika projektledare. Det går här att se liknelser mellan att vara kommunikativ och öppenhet. Att en projektledare ska vara plikttrogen var inte något som nämndes under intervjuerna. Något som stämde överens med alla respondenter, var hur engagerade de var för projektledning och hur de brann för sitt yrke. Därmed fick författarna intrycket att plikttrogenhet och engagemang var en av de starkaste egenskaperna hos respondenterna. Utöver dessa egenskaper har studien identifierat noggrannhet, pålitlig, inkluderande och nyfikenhet som ytterligare egenskaper som gynnar projektledarens arbete. Respondenterna beskriver sig själva som nyfikna och intresserade att ta del av olika områden. Vikten av att vara inkluderande framkommer som en viktig anledning till att projektledaren ska kunna främja teamwork i gruppen.

6.1.2 Ledarskap

Dulewicz och Higgs (2005, s. 121) beskriver hur ledarskap är själva grunden för hur människor arbetar tillsammans. Flera av respondenterna uttrycker vikten av ledarskap för att kunna främja teamwork inom korta projekt, samt att teamwork är ett viktigt utvecklingsområde de vill bli bättre på. Utifrån detta är ledarskapet och hur projekt leds, avgörande för hur väl projektledare främjar teamwork inom ett projekt. Det antagandet stärks av Nixon et al. (2012, s. 213) som förklarar hur ledarskapets prestation har ett samband med huruvida ett projekt lyckas eller misslyckas. Även Müller och Turner (2007, s. 30) menar att bristande ledarskap kan leda till att ett projekt misslyckas, samt att projektledarens ledarskapsstil påverkar projektets framgång. I empirin beskrivs vanliga anledningar till att projekt misslyckas, exempelvis att effektmål inte nås, eller där projektets resultat läggs åt sidan efter genomförande. En möjlig anledning till detta är bristande ledarskap, då det är ledarens ansvar att se till att projektet tas tillvara på och att resultatet tydligt levereras och kommuniceras till kunden.

Bland annat varierar det vilken ledarskapsstil som lämpar sig bättre eller sämre för olika typer av projekt, därmed kan olikheter mellan respondenternas ledarskapsstil vara naturlig då alla driver olika typer av projekt. Men vilken ledarskapsstil som är bra eller dålig, beror helt på typen av projekt och det gäller att projektledaren själv kan anpassa sin ledarskapsstil utifrån projektet de leder. Flera olika teorier kan användas för att analysera de ledarskapsstilar som respondenterna använder. Transformativt och transaktionellt ledarskap förklarar hur ledare antingen genom ett transformativt ledarskap fokuserar på relationer och kommunikation eller genom ett transaktionellt ledarskap fokuserar mer på processer och deadlines (Bass, 1990, s. 21). Alla respondenter speglar ett fokus som liknar mer ett transformativt ledarskap där fokus ofta ligger på kommunikation och relationer

inom projektet. Bland annat att det är viktigt att ha en klar och transparent kommunikation inom projektgruppen för att alla ska hålla uppdaterade samt förstå sina roller. Respondenterna uttrycker även vikten av kommunikation för att möjliggöra att man tillsammans kan lösa problem, vilket i sin tur är själva grunden till teamwork. Majoriteten av respondenterna lyfter även vikten av att skapa en gemenskap inom projektgruppen. De menar att pålitlighet och att känna sig inkluderade möjliggör att man arbetar bättre tillsammans. I dessa fall blir det tydligt att man använder sig av ett transformativt ledarskap.

Vidare om man ser ett transformativt och transaktionellt ledarskap som ett spektrum, finns det ett flertal av respondenterna som ibland antar ett mer transaktionellt ledarskap. Framförallt i korta projekt då den tighta tidsramen innebär att fokus hamnar mer på processer och deadlines då man inte hinner med att skapa relationer. Bland annat uttrycker en respondent hur man tvingas slänga in medlemmarna i projektet för att ta sig framåt och för att komma igång, samt vikten med delmål och att ingen del av processen missas. Det går därför att se ett samband där projektledarna från början anammar mer av ett transformativt ledarskap, men desto kortare och mer pressat ett projekt blir, desto mer transaktionella blir de i sitt ledarskap.

6.1.3 Lärdomar och insikter

Lee-Kelley och Leong (2003, s. 589) menar att en projektledares självförtroende och självkänsla, som grundar sig projektledarens erfarenhet, är avgörande för projektets framgång. Alla respondenter beskriver hur deras erfarenheter inneburit lärdomar och insikter som de tar med sig till framtida projekt. En av de vanligast förekommande lärdomarna var vikten av delaktighet och att få alla teammedlemmar att känna sig inkluderade. Kossaify et al. (2017, s. 92) menar att själva definitionen av teamwork handlar om att en grupp människor genom ömsesidiga handlingar arbetar tillsammans för att uppnå ett mål. Även Rosenfeld (2013, s. 1) kompletterar detta med att teamwork definieras av arbete som utgörs av flertalet medarbetare där alla gör sin del till förmån för helhetens effektivitet. Det förklaras genom flera respondenter som menar att en lärdom är att få alla gruppmedlemmar att förstå att allas deltagande är av största vikt för att projektet ska bli lyckat.

Kommunikation är ett återkommande ämne i intervjuerna vilket speglar vikten samt utmaningarna med kommunikation inom projektledning. Flera av respondenterna definierar teamwork som bland annat att man kommunicerar med varandra inom gruppen. Kommunikationen beskrivs av flera av respondenterna som grunden till flera delar av att främja teamwork inom korta projekt. För att kunna sätta rätt begränsningar, skapa en bra planering, få alla att känna sig involverade och förtydliga uppdraget, så krävs det att man har en fungerande kommunikation inom gruppen. Men respondenterna beskriver även vikten av en transparent och öppen kommunikation mot beställaren av projektet och projektägaren. Det behövs för att få rätt mängd resurser, för att kunna sätta rätt förväntningar, samt för att projektgruppen ska leverera det som faktiskt efterfrågas. Flera av de utmaningar som beskrivs nedan hota teamwork inom korta projekt, kan oftast lösas enligt respondenterna genom en fungerande och tydlig kommunikation.

6.2 Utmaningar med teamwork inom korta projekt

I samband med intervjuerna har det framkommit flera utmaningar som måste hanteras för att kunna skapa teamwork inom korta projekt. Vid analys av empirin visar det att flera av de identifierade utmaningarna från teorin stämmer överens med respondenternas erfarenheter av att arbeta med korta projekt. I den följande analysen utforskas och diskuteras olika utmaningar relaterade till korta projekt som är baserade på både teoretiska perspektiv och empirisk data.

6.2.1 Resursbegränsningar

Från det teoretiska ramverket framkommer det att korta projekt kan vara utmanande på grund av tidspress och bristande anpassning av processer och verktyg (Rowe, 2020, s. 23). Teorin beskriver även att det inte finns utrymme för åtgärd av misstag och fel när det kommer till korta projekt. Resultaten från empirin visar på utmaningar relaterade till tidspress, som att snabbt hitta gemensamma arbetssätt och att det det finns för lite tid från resurser. Det blir tydligt att resursbegränsningarna och brist på tid är utmanande, vilket kan indikera att delmoment för projektet kan bli lidande när resurserna prioriteras till sitt linjearbete. Att flera respondenter lyfte resursbegränsningar som en av de största utmaningarna med korta projekt kan ha flera orsaker. Respondenterna beskriver att tiden som åsidosätts för projektet för gruppmedlemmarna inte alltid räcker till i och med att projekt ofta sker utöver projektmedlemmars ordinarie arbetsuppgifter som går före i prioritetsordning. Detta medför även en utmaning för projektledaren att kunna koordinera hela teamets scheman och se till att boka in möten för projektet där alla kan delta. Det faktum att projektarbete ofta sker utöver gruppmedlemmarnas normala arbetsuppgifter, är i de flesta fall något som resursägare eller projektägare styr över. Det blir därmed utmanade för projektledare i och med att de själva inte kan styra över hur mycket tid projektmedlemmarna kan lägga ned på projektet.

I empirin framkommer det även att de projektledare som tilldelas korta projekt, generellt är ovana och oerfarna inom projektledning. Tanken bakom det kan vara att snabbt låta den ovana projektledaren få testa alla delmoment i ett projekt och vad innebär att vara projektledare. I och med att korta projekt har ett högre tempo, ställer det högre krav på projektledaren att leverera efter de hårda deadlines och vara noggrann i planeringen. Det går därmed att reflektera över att det vore lämpligare att tilldela erfarna projektledare de kortare projekten, då det som sagt kräver hårt arbete i högt tempo med noggrann planering och mindre utrymme för misstag. Det framkom även i empirin att arbete med rätt avgränsningar var utmanande för projektledare. I specifikt korta projekt, blir projektet känsligt om omfattningen skulle bli för stor i och med att tid inte finns till att hantera mer än den ursprungliga planen samt att det även skulle bli mer kostsamt. Även här blir risken att arbeta med fel avgränsningar större om en oerfaren projektledare skulle ta sig an projektet.

6.2.2 Brist på kommunikation

Bristande kommunikation i form av otydlighet framkom i empirin som utmanande inom korta projekt. Utöver det upplevde flera av respondenterna att den korta tidsramen påverkade möjligheten att kommunicera och att brist på kommunikation kunde skapa ovisshet kring uppdraget, roller och arbetsuppgifter. Resultatet visade att respondenter

tyckte att det var svårt att snabbt kommunicera gemensamma spelregler som projektteamet skulle förhålla sig till inom korta projekt. Den korta tidsperioden kunde i flera fall resultera i färre möten och färre avstämningar, vilket har en omedelbar påverkan på kommunikationen dels i projektgruppen och dels med projektägare.

I teorin nämns det att konflikter är en vanlig anledning till projektmisslyckanden och att det är något som påverkar samarbetet i gruppen negativt (Ruuska & Teigland, 2009, s. 326). I resultatet framgår dock inte konflikter som en av de främsta utmaningar inom korta projekt men konflikter kan uppstå som följd av brist på kommunikation. Flera av respondenterna menar att konflikthanteringen i korta projekt sker på samma sätt som i längre projekt, dock kan det även i vissa fall vara så att man inte hinner lösa konflikter. Eftersom projektet är så kort menar respondenter, att det är värt att låta konflikten vara kvar och fokusera på att slutföra projektet. Vidare arbetar *B1* för att främja konflikter i projektgruppen för att få gruppen att utvecklas och ser konflikter som något positivt som för gruppen framåt istället för något negativt. Konflikter beskrivs därav inte som ett problem, utan som en naturlig del av gruppens mognad och något som måste hända. Resultatet från denna studie går därmed inte i linje med teorin om att konflikter är en av de vanligaste utmaningarna inom korta projekt. Dock finns en medvetenhet om att alla typer av konflikter inte nödvändigtvis är något som för gruppen framåt och får ett positivt utfall. En reflektion från författarnas perspektiv grundar sig i att konflikter är något som ofta uppstår inom alla typer av projekt men att det finns många bra sätt att hantera dem på, vilket kan vara anledningen till varför respondenterna i studien inte benämnde konflikter och konflikthantering som utmanande inom korta projekt.

I datainsamlingen framkommer det att många av respondenterna upplever det som utmanande att formulera tydliga uppdrag och ansvarsroller, vilket även kan ligga till grund för konflikter om detta inte görs på ett bra sätt. Vidare beskriver Ruuska och Teigland (2009, s. 326) att de vanligaste orsakerna till konflikter uppstår är att olika parter har olika mål, resursbrist samt ömsesidigt beroende av uppgifter. Resultatet från empirin går därmed i linje med teorin i och med att många av respondenterna svarade att den vanligaste anledningarna till konflikter är att personer har olika mål inom gruppen. Utöver det svarade respondenterna att stress, intern konkurrens och brist på kommunikation även var vanliga anledningar till konflikter. Att dessa faktorer inte tas upp i teorikapitlet har främst att göra med att de är subjektiva upplevelser av enskilda personer och att tidigare studier som använts för den teoretiska referensramen inte benämnde dessa faktorer.

Mele (2011, s. 1384) beskriver att olika typer av konflikter kräver olika metoder för hantering beroende på hur konflikten ser ut samt beroende på i vilken tidpunkt i projektet den uppkommer. Det kan därmed tolkas som att konflikter som sker inom korta projekt bör hanteras annorlunda än konflikter som uppstår inom längre projekt, då exempelvis tidpunkten för uppstart är betydligt snävare i korta projekt vilket ger mindre utrymme för tid för hantering. Dock visar det sig i empirin att majoriteten av respondenterna inte hanterade konflikter annorlunda vare sig de uppstod i ett långt eller kort projekt. Det gemensamma för respondenterna är att de alla presenterade att de tar tag i konflikter omedelbart och försöker stävja dem så fort som möjligt.

6.2.3 Relationsbyggande

I det teoretiska kapitlet antyddes det att kulturella skillnader kan skapa svårigheter och

ökade risker i projekt (Stahl et al., 2017, s. 3). Respondenternas erfarenheter förklarar detta genom att påpeka utmaningar med att skapa tillit, teamwork och relationsbyggande i projektgrupper där medlemmar är både interna och externa. Det kan antas bero på att de är vana att arbeta på olika sätt och värderar och prioriterar olika inom projektet. Kulturella skillnader, när det kommer till nationalitet, är inget som respondenterna uppmärksammade under intervjuerna. Detta kan bero på att respondenterna som deltog i studien arbetade på svenska företag där det inte är så vanligt att arbeta med personer som till exempel pratar ett annat språk.

Teorin indikerade att hantering av kulturella skillnader ofta prioriteras lågt och endast uppmärksammas när det påverkar produktiviteten negativt (Bouten-Pinto, 2016, s. 140). Många av respondenterna svarade i de semistrukturerade intervjuerna att de ofta arbetar aktivt med kulturarbete för att kunna skapa en samsyn inom gruppen och för att kunna samarbeta bättre och nå ett bättre resultat. Maan och Srivastava (2023, s. 991) beskriver att en positiv organisationskultur främjar trygghet bland teammedlemmar. Att skapa denna trygghet framställdes som en utmaning i empirin. Respondenterna beskriver även att en längre tidsram innebär en starkare möjlighet att uppnå trygghet och väl fungerande relationer inom gruppen, vilket därmed blir utmanande i projekt med kort tidsram.

Teorin betonade vikten av att bygga relationer och skapa teamkänsla genom att presentera grupputvecklingsfaserna av Tuckman (1965) som har en stor påverkan på hur teamwork inom gruppen fungerar. Resultatet visar att flera av respondenterna uppfattade utmaningar med att skapa tillit och trygghet i gruppen samt att bygga relationer som de största utmaningarna inom korta projekt. Det finns helt enkelt inte tillräckligt med tid inom ett kort projekt för att relationer ska hinna formas enligt flera av respondenterna. Flera respondenter beskriver att de försöker prioritera att lära känna varandra inom projektgruppen, men att det inom korta projekt är utmanande. Det visade sig att ett fåtal av respondenterna använde sig av Tuckmans modell för grupputveckling, medan en annan istället använde FIRO-modellen, vilket tyder på relevansen av teorin för främjande av teamwork. Det tar tid att bygga relationer som präglas av tillit och trygghet, vilket därför blir en utmaning när det finns en kort tidsram att förhålla sig till. Dock menade några få respondenter att relationsbyggandet inte var så viktigt när det kommer till riktigt korta projekt och nämnde därför inte det som en av de största utmaningarna. Att det skiljer sig mellan respondenter kan bero på att svaren är grundade på deras subjektiva upplevelser, där det inte finns något rätt eller fel svar samt att de kan ha olika uppfattningar om vad som är svårt.

6.2.4 Projektledning

Exempelvis föreslog teorin att misslyckade projekt kan i hög grad bero på projektledning och bristande ledarskap (Müller & Turner, 2007, s. 30). Resultaten går i linje med detta genom att peka på utmaningarna och vikten av tydlighet och struktur från projektledarens sida. Detta stödjer därmed Müller och Turners (2007, s. 30) teori om att projektledarens ledarskap påverkar projektets framgång. I den teoretiska referensramen lyftes olikheter och konflikter som utmaningar för projektledning av korta projekt. Olikheter inom projektgrupper var dock inte något som respondenterna upplevde som speciellt utmanande. Teorin beskriver även fördelar med att ha olikheter inom team, exempelvis att individernas erfarenheter, kompetenser och förmågor kompletterar varandra (van Kippenberg, 2020, s. 79). I respondenternas definition av teamwork, beskrevs teamwork

bland annat som summan av allas kompetenser, vilket kan tolkas som att det går i linje med teorin om att olikheter förstärker grupper och dess prestation snarare än att det ses som en utmaning.

Utmaningar med att skapa teamwork inom korta projekt involverar andra faktorer än de identifierade utmaningarna i den teoretiska referensramen. I empirin framkommer det att utmaningarna snarare handlar om planering då det är lätt hänt att delar hoppas över för att hinna klart med projektet i tid, vilket därmed påverkar utfallet. Med noggrann planering kan projektet hinnas klart med i tid utan att behöva hoppa över steg eller delar. Dessutom sker arbetet i korta projekt i ett högre tempo, där projektet blir extra känsligt för oförutsägbara händelser som tekniska problem, driftstopp eller när gruppmedlemmar blir sjuka. Ytterligare en utmaning inom korta projekt som framkom i empirin handlar om utmaningen att förbereda verksamheten för den kommande förändringen när projektet varar under så kort tid. Det kan vara utmanande för verksamheten att hinna med att anpassa sig efter förändringen projektet tillför, vilket blir en utmaning för projektledaren då det gäller att vara tydlig och transparent med vad förändringen innebär. Om mottagaren av projektet inte är förberedd, kommer implementeringen misslyckas vilket är varför förändringsledning är viktigt att lägga fokus på som projektledare.

6.3 Främjande av teamwork inom korta projekt

Studien undersöker hur projektledare främjar teamwork inom korta projekt, därav har flertalet områden identifierats utifrån empirin som anses ligga till grund för att kunna skapa teamwork. En central aspekt som uppmärksammas är den komplexitet av teamwork som framhävs i flera teorier (Yang et al., 2011; Senior, 2019; Driskell et al., 2018; Kossaify, 2017; Rosenfeld, 2013). Genom att jämföra författarnas definitioner av teamwork skapas en bred förståelse för begreppet. Exempelvis betonas att teamwork inte bara handlar om att uppnå gemensamma mål, utan också om ömsesidig respekt, samarbete och individuella bidrag till gruppen. Respondenternas definitioner av teamwork varierade, där *B1* beskrev det som summan av allas kompetenser medan *C1* lägger större fokus på tillit, kommunikation och samarbete i sin definition. I och med detta kan det antas att teorierna som beskriver begreppets komplexitet stämmer överens med resultaten från denna studie. Genom att låta respondenterna definiera teamwork, är det sedan lättare att förstå anledningen till strategier som används för att uppnå teamwork. Om en respondent menar att kommunikation genomsyrar bra teamwork, är det naturligt att arbetet för att uppnå teamwork, syftar till att förbättra kommunikationen i gruppen.

6.3.1 Ledarskap och engagemang

Respondenterna menar att en engagerad ledare och en aktiv styrgrupp är avgörande för att kunna ta snabba beslut inom ett projekt. Flera av respondenterna upplever samtidigt att korta projekt kräver snabba beslut och att ständigt parera för utmaningar och oförutsägbara händelser. Müller och Turner (2007, s. 30) menar att ledningen av projektteamet är en vanlig anledning till att projekt misslyckas, samt att projektledarens ledarskapsstil påverkar framgången av projektet. Alla respondenter visar ett stort intresse för projektledning och framstår som väldigt engagerade i sitt ledarskap. Samtidigt har alla olika knep för hur de leder ett team, samt strategier som gör att gruppen arbetar bättre tillsammans. Allt från att vara mer personlig och öppna upp för personliga konversationer, till att använda teambuildingövningar.

Bulls modell för högpresterande team (Bull, 2010, s. 30) menar att ledarskapet behöver vara självsäkert, kunna integrera och interagerat med teammedlemmar samt kunna anpassa sig till förändring. Detta stämmer bra överens med den bild av vad som krävs för ledaren utifrån den insamlade empirin i denna studie. Flera av respondenterna förklarar vikten av en stark ledare och hur integreringen av medlemmarna samt delegeringen av ansvar är viktig för teamets effektivitet. Respondenterna beskriver även vikten av tydliga roller som i sin tur gör att teamet blir mer självsäkert, då alla medlemmar vet vad de ska göra. Modellen av Bull (2010, s. 30) visar även på att prestationen hos teamet inte enbart går att förklara ledarskap, utan att det är en kombination av samspelet mellan ledarskap, uppgiften och medlemmarna.

Hur projektledare väljer att leda projekt, kan antas påverka deras möjlighet att skapa effektiva teamwork i projektgruppen. Cheng et al. (2005, s. 25) betonade vikten av flexibel och anpassningsbar ledarstil samt att det är en utmaning för projektledare att hantera prestationer i kortvariga projekt med färre interaktioner. En agil projektledningsstil handlar om att prioritera individer och interaktioner före processer, samarbete med kunden istället för fokus på kontrakt och att snabbt kunna anpassa sig efter förändring (Measey et al., 2015, s. 26). Flera av respondenterna i denna studie uttrycker hur fokus ligger på individerna och hur viktiga de är för att skapa teamwork. Något som flertalet respondenter också tar upp är vikten av att ha en fungerande dialog med kunden, för att på så sätt klargöra förväntningarna, vad som ska levereras, samt kommunicera eventuella problem som kan leda till fördröjningar. Trots att flera av projektledarna som deltar intervjuerna poängterar att de övergått att arbeta mer och mer agilt, är detta något som också går att inse genom att se hur de prioriterar och värderar vad som är viktigt inom projektledning. Resultaten förklarar hur majoriteten av respondenterna svarade att de mer och mer övergår till ett agilt arbetssätt där de snabbt kan anpassa sig efter förändringar och hantera plötsliga händelser effektivt inom korta projekt. De arbetar agilt för att inom korta projekt kunna anpassa sig efter förändrade förutsättningar och för att kunna ta hänsyn till de individer som både är en del av teamet samt den organisation som ska ta emot resultatet.

Gren et al. (2017, s. 104) menar att det agila synsättet prioriterar att skapa en sammansvetsad grupp till skillnad från traditionella projekt. Dingsøyr et al. (2012, s. 1214) förklarar hur kärnan till att arbeta agilt kretsar kring team där medlemmar är självorganiserande och arbetar i en takt som stärker deras produktivitet och kreativitet. Hänsyn tas även till att förändring kan inträffa när som helst i processen och att värdeskapande sker i samverkan med kunden. Det går här att se kopplingar mellan vad fokus ligger i den agila projektledningen och hur respondenterna i denna studie definierar teamwork och ett lyckat projekt. Teamwork menar respondenterna handlar om att alla bidrar med det man är bra på, och att man gemensamt kan lösa problem som man inte kan göra själv. Teamet har ett delat ansvar och alla har ett ömsesidigt behov av varandra för att få arbetet gjort. Samtidigt definieras ett lyckat projekt som ett projekt där alla är glada och mår bra, samt där man hållit sig inom ramarna för projektet och där kunden fått vad de efteråt. Här poängterar flera av respondenterna vikten av att kommunicera och vara transparent med kunden för att de ska få ta del av projektarbetet och värdeskapandet, vilket också är en av hörnstenarna i agil projektledning.

Samtidigt uttalar sig inte alla respondenter om huruvida de använder agilt eller traditionellt arbetssätt. En respondent menar att personen föredrar traditionell projektledning då agil projektledning innebär bristande kontroll. Planstyrda projekt värderar till skillnad från agila projekt uppföljning och kontroll samt sätter upp deadlines och milstolpar redan i början av projektet (Keller et al, 2017, s. 5). Respondenten förklarar hur bristande kontroll kan påverka kvaliteten på projektet. Det går därför att diskutera bristerna och fördelarna med agil kontra traditionell projektledning kopplat till teamwork inom korta projekt. Utifrån vad som framkommer i studien finns det en tydlig koppling mellan fokusområden i agilt ledarskap samt de områden som genomsyrar definitionen av fungerande teamwork. För att främja teamwork behöver projektledaren ha ett individfokus utöver att arbeta med processer. Specifikt inom korta projekt kommer planeringen behöva anpassas då det snabbt kan uppstå hinder som tvingar gruppen att byta riktning i arbetet. Samtidigt kräver agilt ledarskap frekventa avstämningar och möten för att säkerställa engagemang och att alla arbetar åt rätt håll, vilket även är viktigt för att upprätthålla teamwork. Alla medlemmar måste vara medvetna om roller, samt andras arbete för att kunna bidra till att projektet kommer framåt. Om fokus istället läggs på vad som bidrar till ett så bra projektresultat som möjligt, finns det områden och projekt som kräver större kontroll och där traditionell projektledning ämnar sig bättre. Frågan förblir dock huruvida traditionell projektledning gynnar teamwork, eller om det snarare innebär att arbetet delas upp bland gruppmedlemmarna inför en deadline varpå gruppmedlemmarna sedan arbetar individuellt fram till det att ett resultat ska tas fram.

6.3.2 Klar kommunikation och skapandet av relationer

Utifrån empirin identifierades klar kommunikation och skapande av relationer som väsentliga delar i främjandet av teamwork inom korta projekt. I den teoretiska referensramen nämns även dessa faktorer i samband med lyckade projekt, där bland annat Yang et al. (2011, s. 158) lyfter att projektframgångar kan uppnås genom en fungerande kommunikation inom teamet, samarbete och en stark teamkänsla. Detta framkommer i empirin i denna studie genom att beskriva kommunikation och relationer som viktiga delar i utförande och ledning av projekt. Detta förstärks även i och med att många av respondenterna förklarade att problem lätt uppstod inom projekt om kommunikationen var bristande.

Empirin belyser att kommunikation inte bara är viktigt för att veta hur arbetet ska gå till, utan även för att projektgruppmedlemmarna ska kunna ta hjälp av varandra och låta alla komma till tals. Det framkom som viktigt att gruppmedlemmarna själva bör ta ansvar och kommunicera när personen behöver hjälp att ta sig vidare i arbetet. Det visade sig vara en lärdom som ett flertal respondenter tagit med sig från tidigare projekt. Utöver att kommunicera när person behöver hjälp, framkommer det som viktigt att även kommunicera på ett tydligt sätt om förväntningar, begränsningar, avgränsningar och de ramar som råder för projektet. Även Bahir et al. (2021, s. 8) beskriver att det är av oerhörd vikt att projektledare besitter förmågan att vara kommunikativ. Skulle projektledaren misslyckas med detta beskriver respondenterna att det finns risk att projektet spinner iväg åt fel håll, drar ut på tiden, eller levererar något som kunden inte efterfrågat.

Det går därmed att anta att kommunikation ligger till grund för många delar av projektledning. Att skapa relationer, samarbete och tillit till varandra inom projektgruppen är omöjligt utan kommunikation. Dessutom krävs kommunikation för de

mer strukturella delarna av projektledning som att planera och definiera projektet, vilket anses vara väsentliga delar för att kunna lyckas med projekt. I empirin framstår kommunikation som viktigt för att lyckas med projekt samt som viktigt för att undvika att misslyckas med projekt. För att genomföra framgångsrika projekt krävs frekvent och tydlig kommunikation i samtliga faser av projektet. Dock bör man inte fullt ut förlita sig på att projektet kommer bli framgångsrikt så länge bra kommunikation finns, då projektgruppen även behöver prestera och fullfölja mål och delmål för att kunna kalla projektet framgångsrikt.

Vidare till modellen för grupputveckling presenterad av Tuckman (1965) och Wheelan (1999) som förklarar hur grupper utvecklas över tid samt hur grupper genomgår olika faser innan de presterar. Dessa modeller har en stark koppling till studiens empiri då flera respondenter beskrev att de i sitt projektledarskap var medvetna om dessa faser och dess betydelse för att få grupper att arbeta tillsammans. Exempelvis beskriver en av respondenterna att personen använder sig av en annan grupputvecklingsmodell, FIRO-modellen, för att få en förståelse för hur det fungerar när grupper träffas, samt för att kunna skapa så bra effektiva arbetsgrupper som möjligt. Tuckmans modell har ett beskrivande förhållningssätt där de olika faserna grupper går igenom för att kunna leverera presenteras (Colombini & McBride, 2012, s. 195). FIRO-modellen beskrivs å andra sidan i empirin som ett hjälpmedel för att få kunskap om hur samspelet i en grupp fungerar samt för att få grupper att kommunicera på ett bättre och mer effektivt sätt. I samband med att modellerna används, är en tolkning att det även skapar relationer inom projektgruppen

Bulls (2010, s. 30) modell för högpresterande team ger ytterligare insikter i vad som krävs för att uppnå överlägsna resultat inom teamarbete. Genom att balansera effektiviteten på individ-, team- och uppgiftsnivå kan team skapa en positiv atmosfär och öka produktiviteten (Bull, 2010, s. 30). I empirin understryks det att starka relationer mellan gruppmedlemmarna är nyckeln till framgångsrikt teamwork och lyckade projekt, och att en gemensam strävan efter det kollektiva bästa är avgörande för att nå högpresterande status. Enligt Kossaify et al. (2017, s. 91) framhålls tydligt ledarskap, effektiv kommunikation och ömsesidig respekt som centrala faktorer för att främja teamwork och uppnå önskade resultat. Detta går hand i hand med majoriteten av respondenternas svar på frågan om hur de arbetar för att främja teamwork.

6.3.3 Tydligt uppdrag och struktur

Respondenterna i studien förklarade att de arbetade på ett strukturerat sätt och tydliggör både uppgifter och ansvarsroller samt klargör förväntningar. Det beskriver även Tuckman och Jensen (1977, s. 420) som viktigt då de påstår att utan fastställda gemensamma förväntningar på hur medlemmarna ska arbeta tillsammans, kan teamet inte prestera. Då många av respondenterna även upplevde tydlighet med uppgifter och roller som de största utmaningarna med korta projekt, betonas vikten av att lägga fokus på detta som projektledare. Det går därmed i linje med teorin om att det är viktigt att skapa tydlighet kring uppdrag och roller innan teamet börjar prestera. Det tyder på att tydlighet kring uppdrag och roller underlättar för teamet och därmed leder till att de kan uppnå bättre samarbete och teamwork inom gruppen. Detta stärker Gardner et al. (2017, s. 251) teori om att det är ledarens uppgift att delegera ansvar och uppgifter på ett tydligt sätt redan i

ett tidigt skede av projektet för att lyckas få hela gruppen att arbeta mot samma mål, vilket stärker teamwork och resultatet av arbetet.

Orsaken till att tydlighet visar sig vara en av de viktigaste faktorerna till hur projektledare främjar teamwork, kan ha sin grund i att personer inte kan arbeta när det råder ovisshet, varken individuellt eller i team. När det är tydligt vad som ska göras, vem som är ansvarig för vilka uppgifter samt att det finns en tydlig struktur, kan projektmedlemmarna arbeta effektivt. Det kan eventuellt även vara så att om personer känner att de har tydliga arbetsroller där de vet precis vad de ska göra, att de blir mer benägna att lägga ned tid på att hjälpa andra. Risken finns att personer fokuserar på olika saker när det råder ovisshet vilket att det blir svårt att samarbeta när det inte finns en samsyn över vad som bör göras i projektet. Vidare i teorin betonas vikten av att sätta mål på både individ- och gruppnivå, samt att fördela arbetsbördan rättvist för att uppmuntra delaktighet och engagemang från alla gruppmedlemmar (Gardner et al., 2017, s. 251). Skulle projektledaren tydligt fördela roller och arbetsuppgifter i ett tidigt skede, är det mer sannolikt att projektmedlemmarna skulle känna engagemang för projektet och därmed potentiellt lägga ned mer tid på att skapa kvalitet för projektet.

6.3.4 Skapandet av tillit

Tuckmans modell beskriver faser som en grupp går igenom innan de kan börja prestera, varav norming är den fas när inledande konflikter är lösta och relationer inom gruppen skapas (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420). Nästa steg i processen är performing vilket är den fas där gruppen lärt känna varandra, satt upp gemensamma förväntningar och ramar för hur man ska arbeta, och är nu redo att arbeta för att uppnå projektets mål (Tuckman & Jensen, 1977, s. 420). För att skapa en sammanhållning och sätta upp gemensamma spelregler krävs det att medlemmarna litar på varandra. Kommunikation och ömsesidig respekt framkom även utifrån resultatet i och med att flera av respondenterna förklarade att de var noga med att bygga tillit till gruppmedlemmarna, att de stöttar och hjälper till samt att de gärna arbetar nära gruppen och kommunicerar på ett sätt som påvisar en vi-känsla och ömsesidigt ansvar. Denna vi-känsla går att likna med den sammanhållning som formas i norming fasen.

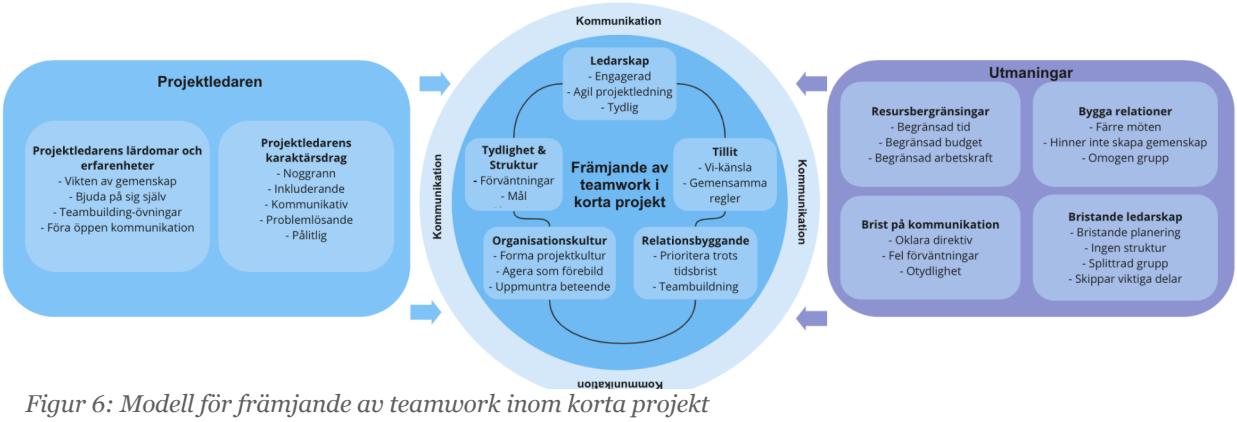
Flera av respondenterna beskriver hur tillit är en central del av teamwork och att bristande tillit inom ett projektteam leder till ineffektivitet. Tillit krävs för en fungerande kommunikation, då teamwork kräver att man vågar säga vad man tycker. Utan tillit, har man inte förtroende för att någon gör det den ska, samt så litar inte resterande medlemmar på att jag som gruppmedlem kan mitt område. Maan och Srivastava (2023, s. 991) förklarar det genom organisationskultur och förmågan att främja psykologisk trygghet bland medlemmar. Har projektet en projektkultur där man litar på varandra och känner sig trygg, bidrar det till teamets förmåga att arbeta tillsammans. Även studien av Jufrizen et al. (2021) och McMahon et al. (2023) menar att anställda som känner sig trygga med att uttrycka sina tankar och idéer är mer benägna att bidra till teamets framgång. Detta stärks i denna studie baserat på respondenternas uttalande om att tillit krävs för att kommunikationen i gruppen ska fungera, som i sin tur ligger till grund för ett fungerande teamwork. En fungerande sammanhållning i gruppen bidrar sedan till teamets övergripande framgång och tillfredsställelse (Dey & Ganesh, 2020, s. 25), vilket flera av respondenterna definierar som fungerande teamwork och ett lyckat projekt.

6.3.5 Arbete med organisationskultur

Det finns flera olika sätt att definiera kultur, varav Hofstede (1991 refererad i Cerimagic, 2010, s. 278) definierar kultur som en grupps svar till den sociala miljön. Respondenterna hade alla sin definition av organisationskultur som alla varierade från varandra. De flesta var överens om att det handlade om inlärda beteenden eller sätt att prata om och med varandra som var specifikt för arbetsplatsen. Vissa menade att det var något som satt i väggarna och på så sätt nedärvt genom generationer inom företaget, medan andra menade att det var något som ändras beroende på tid och vilka som arbetar på företaget. Kemp och Dwyer (2001, s. 79) menar att organisationer behöver en sammanhängande kultur för att säkerställa effektivitet och att det är av största vikt för en ledare att förstå hur kulturen påverkar teamet, effektiviteten och strategiska beslut. Upadhyay och Kumar (2020, s. 10) menar att en stark organisationskultur främjar teamwork och stärker den övergripande effektiviteten. Teorierna går i linje med denna studie då majoriteten av respondenterna menade att kulturen var viktig för arbetet i projektteamet. Dessutom lyftes att skilda kulturer inom gruppen kan leda till subkulturer som hämmar samarbetet. Arbetet med hanteringen kulturen skiljer sig mellan respondenterna. Vissa menar att kulturen förenklar och är något som man formar som projektledare genom att vara en förebild. Det kan handla om att kommunicera när något är jobbigt, eller hälsa på varandra. Några av respondenterna menar att kulturen, framförallt inom kortare projekt, inte är något man hinner förändra utan att det snarare beror på den större organisationskulturen. Dock menar respondenterna att det är viktigt att ta tag i problem kopplat till projektkulturen, om man som grupp ska arbeta tillsammans igen, annars blir det problem i framtiden.

6.4 Sammanfattning av analys och viktiga resultat

Tidigare modell som förklarar hur projektledare främjar teamwork inom korta projekt har utifrån den insamlade empirin uppdaterats till en slutgiltig modell. Resultat visar att projektledaren påverkas av *projektledarens lärdomar och erfarenheter* samt *projektledarens karaktärsdrag.* Arbetet för att främja teamwork innefattar därefter *ledarskap, tillit, relationsbyggande, organisationskultur* samt *tydlighet och struktur.* Alla dessa faktorer kräver även en fungerande och tydlig *kommunikation* som påverkar alla delar av arbetet att skapa en fungerande projektgrupp. Slutligen visar den slutgiltiga modellen på utmaningar som hotar arbetet att främja teamwork, vilka är *resursbegränsningar, brist på kommunikation, att bygga relationer* samt *bristande ledarskap.* Alla dessa faktorer tillsammans visar på en övergripande bild som alla faktorer som har en inverkan på projektledarens arbete att främja teamwork inom korta projekt.



Figur 6: Modell för främjande av teamwork inom korta projekt

7. SLUTSATS

I detta avsnitt sammanfattas resultaten och slutsatserna av denna uppsats och hur dess forskningsfråga och syfte har besvarats. Därefter belyses uppsatsens teoretiska bidrag, följt av praktiska och samhälleliga implikationer. Avsnittet avslutas med att diskutera uppsatsens begränsningar och ge förslag på möjliga riktningar för fortsatt forskning.

7.1 Generella slutsatser och rekommendationer

Studien avgränsades till svenska företag och till personer som arbetar eller har arbetat som projektledare inom korta projekt. För att besvara hur projektledare främjar teamwork inom korta projekt, genomfördes nio semi-strukturerade intervjuer med respondenter från totalt fem olika företag. En induktiv metod användes för att kunna jämföra tidigare relevanta studier inom området med insamlade datan samt för att skapa en större förståelse för hur projektledare främjar teamwork inom korta projekt. Detta har utmynnat i en grundlig analys för att kunna besvara studiens forskningsfråga;

Hur arbetar projektledare för att främja teamwork i kortvariga projekt?

Resultatet från studien visar på fem huvudområden som projektledare bör anamma vid främjande av teamwork inom korta projekt. Dessa är *ledarskap, skapande av tillit, skapande av relationer, arbete med organisationskultur* samt *arbete med tydlighet och struktur*, där alla områden grundas i en *god kommunikation*.

Ledarskapet är avgörande för teamwork då det krävs en stark engagerad ledare som visar vägen och agerar som en förebild för ett specifikt beteende. Ledaren måste kommunicera syfte med projektet och delegera ansvaret i gruppen. Agil projektledning är utifrån studiens resultat fördelaktigt för att skapa ett fungerande teamwork i ett kort projekt, det prioriterar individer och interaktioner och möjliggör att alla arbetar tillsammans för att lösa ett gemensamt problem. Den agila projektledningen möjliggör snabb förändring och att man kan ta hänsyn till oförutsägbara händelser. Samtidigt kräver det regelbundna avstämningar och möten för att man inte ska förlora kontrollen över projektet.

Tillit är en central del i teamwork och ligger till grund för att arbetet sker effektivt och för att undvika konflikter. Som projektledare måste man skapa en vi-känsla med ett ömsesidigt ansvar, där gemensamt uppsatta spelregler ligger till grund för att lita på varandra. Tillit kommer leda till en fungerande kommunikation som främjar samarbetet.

Relationsbyggande är utifrån studien viktigt att som projektledare prioritera trots bristen på tid i projektet. Om medlemmarna fungerar bra tillsammans kommer arbetet ske mer effektivt då alla strävar efter ett kollektivt bästa. Det kommer bli mer naturligt att hjälpa varandra och välmåendet inom gruppen kommer bli bättre. Strategier för att stärka relationer i gruppen kan vara teambuildingövningar, introduktionsmöten med ämnen som till exempel “vad har format mig som människa?”, eller att man prioriterar att träffas och umgås på raster eller utanför arbetet.

Organisationskulturen inom korta projekt kan vara svårt att hinna påverka som projektledare. Det är utifrån empirin viktigt att ta hänsyn till organisationskulturen och

aktivt försöka forma en projektkultur som överensstämmer med projektets riktning. Säkerställer man en gemensam projektkultur, skapar man psykologisk trygghet hos medlemmarna, samt undviker subkulturer eller en kultur som inte matchar målet med projektet. Genom att projektledaren agerar som förebild och uppmuntrar önskade beteenden, kommer man att skapa en stark teamkänsla inom gruppen med en känsla av samhörighet och förenkla arbetet.

*Tydlighet och struktu*r är avgörande för att teamwork ska fungera inom ett kort projekt. Det krävs att projektledaren tydligt kommunicerar förväntningar, mål med projektet och hur arbetet ska struktureras för att samarbetet ska fungera. Planering riskeras i korta projekt att prioriteras bort, vilket resulterar i misstag eller att projektet inte levererar som planerat. Projektledaren måste vara tydlig både mot projektgruppen samt mot projektägaren för att alltid se till att alla vet vad som händer och vad som ska göras härnäst. Fördelaktigt är att redan i början av projektet planera in regelbundna avstämningar med alla delar av projektet trots att projektet har en kort tidsram.

Kommunikation är en viktig faktor som genomsyrar hela projektarbetet och som är av stor vikt för att projektledaren ska kunna skapa teamwork. Kommunikationen behöver vara tydlig, transparent, engagerande och effektiv för att alla medlemmar ska känna sig delaktiga och förstå vad deras roll är i projektet. Projektledaren måste kommunicera med teamet men också med projektägare och kund för att hela tiden säkerställa att projektet följer rätt målbild och att alla förväntningar är realistiska. Bristande eller otydlig kommunikation kommer påverka ledarskapet, tilliten inom gruppen, relationsbyggandet, organisationskulturen samt tydligheten och strukturen på arbetet, som i sin tur kommer minska möjligheten för ett fungerande teamwork inom projektet.

Det finns utmaningar med att främja teamwork inom korta projekt. Resursbegränsningar, svårigheter att bygga relationer samt bristande ledarskap och kommunikation är alla faktorer som gör det svårt att främja teamwork inom korta projekt. Begränsade resurser och tidspress skapar svårigheter med att balansera projektarbete med ordinarie arbetsuppgifter, särskilt när projektledare saknar erfarenhet. Vidare blir kommunikationen lidande på grund av den snäva tidsramen, vilket kan leda till otydlighet kring uppdrag och roller samt öka risken för konflikter. Dessutom är relationsbyggande en utmaning då tiden är begränsad för att skapa tillit och trygghet inom gruppen, särskilt när medlemmar har olika arbetssätt och värderingar. Att hantera dessa utmaningar kräver noggrann planering, tydlig kommunikation och aktivt arbete med att skapa en positiv projektkultur. Utöver utmaningarna, har studien identifierat teamwork påverkas av projektledarens karaktärsdrag och erfarenhet. Projektledaren samt vad personen har för erfarenheter har en påverkan på personens ledarskap, hur de bygger relationer och tillit, samt hur de arbetar med organisationskultur och struktur. Exempelvis kan en projektledare som snabbt kan bygga relationer uppleva att den delen av att främja teamwork är lätt att uppnå medan en annan kan uppleva tydligheten som enkelt eftersom personen är väldigt tydlig som person.

7.2 Studiens bidrag

7.2.1 Teoretiskt bidrag

Detta arbete syftar till att generera nya insikter och skapa ny teori (Saunders et al., 2019,

s. 153). Därmed har en modell skapats som ökar förståelsen för hur projektledare kan främja teamwork i korta projekt. Modellen visar på fem områden som projektledare ska fokusera på för att främja teamwork. Dessa områden är *relationsbyggande, tillit*, *organisationskultur, tydlighet och struktur* samt *ledarskap*. Utöver dessa områden visar modellen på vikten av kommunikation samt hur projektledarens erfarenheter och egenskaper påverkar arbetet. Sist lyfter modellen potentiella utmaningar kan hota arbetet med att främja teamwork inom korta projekt, vilket är; *resursbegränsningar, bygga relationer, brist på kommunikation* och *brist på ledarskap.* I tidigare studier presenteras olika definitioner av teamwork (Senior, 2019; Driskell et al., 2018; Kossaify, 2017; Rosenfeld, 2013) som författarna använder för att skapa en egen bredare definition. Till skillnad från de studierna bidrar denna studie även med insikter kring hur teamwork uppnås inom specifikt korta projekt, samt vilka faktorer som påverkar processen, utöver vad teamwork innebär. Teamwork är inte något som bara uppstår, utan det kräver att projektledaren arbetar med att skapa relationer inom gruppen genom olika teambuildingövningar, aktivt arbetar för att skapa en vi-känsla med gemensamma spelregler, uppmuntrar önskvärda beteenden, sätter tydliga förväntningar och mål samt själv är engagerad, tydlig och är en förebild för resterande medlemmar.

Tuckmans modell om grupputveckling bidrar med kunskap om hur processen går till när grupper samarbetar. Modellen har inte i åtanke vad som händer om tidsramen är kort, vilket det råder bristande forskning kring. Inom korta projekt hotas arbetet att främja teamwork av resursbegränsningar, där brist på tid, brist på budget eller brist på personal är vanliga anledningar till att arbetet försvåras. Ytterligare en utmaning är att relationsbyggande aktiviteter inte hinns med i kortare projekt, eller att det prioriteras ned. De sista utmaningarna är brist på kommunikation och på ledarskap som innebär oklara direktiv, fel förväntningar både från kunden och från projektgruppen samt bristande planering och struktur. Studien kan användas i kombination med Tuckmans modell för att förstå vilka områden som bidrar till att en grupp formas, samt vad som krävs av ledaren för att hantera detta under en begränsad tidsperiod. Fortsättningsvis bidrar denna studie med en bredare syn av Bulls (2010, s. 30) teori om högpresterande team. Bulls teori är teoretiskt övergripande och i realiteten är det fler variabler som påverkar huruvida en grupp fungerar tillsammans. Resultatet i denna studie visar på att kommunikation och relationer är avgörande faktorer för att kunna skapa teamwork inom korta projekt. En grupp med fungerande teamwork kräver att kommunikationen både inom projektgruppen och gentemot projektägaren är tydlig. Bristande kommunikation innebär att det kan bildas missuppfattningar, fel förväntningar eller att konflikter kan uppstå som hotar gruppens samarbete. Detta ger en fördjupad kunskap av teamwork med nya insikter om dess framkomst i specifikt korta projekt, och kan på så sätt komplettera övergripande modeller för att på så sätt ge en mer fördjupad förståelse.

Dessutom ger studien en djupare analys av kopplingarna mellan olika slags projektledning och teamwork. Att arbeta agilt innebär att skapa värde för kunden på kortast tid, samtidigt som det går att parera förändringar och byta infallsvinkel (Measey et al., 2015, s. 26). Denna studie utvecklar fördelar med agil projektledning i den mån att flertalet fokusområden inom agil projektledning överensstämmer med vanliga definitioner av teamwork. Flera respondenter belyser att fokus på individer är viktiga för att uppnå teamwork och nämner detta i sina definitioner av begreppet, vilket överensstämmer med agil projektledning som också belyser vikten av att fokusera på individer. Flera respondenterna uttrycker även hur de som projektledare hela tiden strävar

efter att bygga relationer, hantera plötsliga händelser effektivt samt ta hänsyn till individer inom projektgruppen samt inom organisationen som ska ta emot projektet. Att prioritera individer och interaktioner är fördelaktigt för teamwork och gör att gruppen kommer närmare varandra och lättare kan arbeta tillsammans. Detta innebär att studien bidrar med en djupare förståelse kring agil projektledning och varför det lämpar sig bättre för främjandet av teamwork inom korta projekt.

7.2.2 Praktisk bidrag och rekommendationer

Utöver studiens teoretiska bidrag, finns det även intressenter som har möjlighet att nyttja den framtagna informationen och teorin i praktiken. Resultatet av studien kan hjälpa projektledare som vill få en bättre förståelse för hur man arbetar för att främja teamwork inom korta projekt samt verktyg som är lämpliga att använda. Resultaten dels respondenterna och andra intressenter möjligheten att lära av varandra både när det gäller framgångar och misslyckanden. Förhoppningen är att lyckade projekt ska öka och att misslyckade projekt ska bli färre. Detta kan även appliceras på andra situationer där personer ska arbeta i grupp under en kort tidsram, vilket betyder att studien kan vara en hjälpande hand för andra typer av ledare som har ansvar för en arbetsgrupp.

Dessutom kan resultaten av studien vara användbara för individer som arbetar i team då studien bidrar med ny teori om hur man främjar teamwork, vilket även kan anses vara gynnsamt för gruppmedlemmarna. I studien har det konstaterats att teamwork inte beror på en enskild individ utan det handlar om att hjälpas åt. Detta ger incitament till att den nya teorin, även kan vara väldigt värdefull för teammedlemmar och deras prestation. De fem huvudområden som projektledare rekommenderas arbeta med vid främjande av teamwork inom korta projekt är som tidigare nämnt är *ledarskap, skapande av tillit, skapande av relationer, arbete med organisationskultur* samt *arbete med tydlighet och struktur*, där alla områden grundas i en *god kommunikation*. Eftersom studien inte avgränsas till en specifik bransch eller storlek på företag, antas resultatet kunna användas av ett stort antal företag i Sverige. Dessutom skulle de praktiska rekommendationer om de fem huvudområden projektledare bör arbeta med att kunna fungera i andra geografiska sammanhang som har liknande sätt att arbeta på som i Sverige, då studien genomförts i Sverige. Genom att identifiera ledarskap som en nyckelkomponent för främjande av teamwork i korta projekt, ger studien konkreta riktlinjer för hur projektledare bör agera. Det innefattar att vara engagerad, agera som en förebild, kommunicera syfte och ansvar samt att det kan potentiellt vara värdefullt att följa agil projektledning. Skulle projektledare följa dessa riktlinjer i praktiken, är möjligheten stor att deras projektgrupper skulle uppnå bättre teamwork och därmed öka chansen för att fler projekt lyckas. Vidare till att betona vikten av tillit och relationsbyggande inom projektgruppen, ger studien konkreta strategier för projektledare att följa i sitt arbete. Dessa strategier inkluderar att skapa en vi-känsla med ömsesidigt ansvar, arrangera teambuildingaktiviteter och prioritera relationer trots tidsbegränsningar. Projektledare får genom studien kunskap om varför det är viktigt att prioritera relationer och tillit men även hur de kan arbeta för att förbättra relationen till projektmedlemmar i praktiken. Resultatet betonar även att projektledare aktivt bör arbeta med organisationskulturen och etablera tydlighet och struktur i projektet vilket kan uppnås genom att forma en gemensam projektkultur och att kommunicera tydliga förväntningar och mål till projektgruppen.

Studien bidrar även med kunskap och insikter kring identifiering och beskrivning av utmaningar som projektledare kan ställas inför i korta projekt samt ger projektledare möjlighet att förbereda sig för dessa hinder. Dessa utmaningar inkluderar exempelvis resursbegränsningar samt svårigheter att bygga relationer. I studien framkommer det att projektledare hanterar dessa problem genom att noggrant planera tiden för projektet samt se till att lägga ned tid på varandra inom teamet. Det inkluderar att hantera resursbegränsningar, bygga relationer under tidsbegränsade förhållanden och att hantera kommunikationsutmaningar effektivt. Fortsättningsvis, beskriver studien kommunikation som en central faktor för framgångsrikt teamwork och ger även projektledare insikter om hur man kan förbättra kommunikationen inom projektet, men även hur man kan undvika problem i och med en god kommunikation. Exempelvis lyfter respondenterna att förbättring av kommunikation sker genom att tidigt sätta upp en plan och att i ett tidigt skede boka in frekventa möten för deltagarna i projektet vilket gör att färre problem uppstår då teammedlemmarna har bättre koll på sina och andras arbetsuppgifter samt de avgränsningar projektet ska förhålla sig till. Studien lyfter fram att vara tydlig, transparent och engagerande i kommunikationen med projektgruppen, projektägare och kund som rekommendationer på hur projektledare kan förbättra kommunikation inom korta projekt. Utöver det betonar studien hur projektledarens personliga egenskaper och erfarenheter påverkar deras förmåga att främja teamwork i korta projekt. Detta ger projektledare en möjlighet att reflektera över sin egen ledarstil och anpassa sitt ledarskap i mån om att optimera teamets prestation

7.2.3 Samhälleliga implikationer

Då denna studie har undersökt ett socialt fenomen bör samhälleliga bidrag och rekommendationer betonas med anledning av att studiens slutsatser kan få konsekvenser för olika intressenter i samhället. Företag i Sverige arbetar mer eller mindre med projekt där det behövs kunskap om hur teamwork skapas för att bedriva ett effektivt projektarbete. Genom att ge konkreta riktlinjer och strategier för att främja teamwork i korta projekt kan studien bidra till ökad effektivitet i företagsprojekt. Detta kan leda till att projekt snabbare blir genomförda och levererar resultat, vilket i sin tur ökar konkurrenskraften för företag i Sverige. I studiens resultat betonas vikten av tillit, relationer och en positiv projektkultur vilket gör att studien kan bidra till att skapa en bättre arbetsmiljö för medarbetarna. En bättre arbetsmiljö kan öka medarbetarnas engagemang, motivation och välbefinnande på arbetsplatsen, vilket i slutändan leder till högre arbetsprestation och minskad personalomsättning. Att främja teamwork och kommunikation inom projektgrupper kan innebära stärkt samarbete mellan olika avdelningar inom företaget som eventuellt kan leda till en mer kreativ arbetsmiljö som i sin tur kan leda till utveckling av nya produkter eller tjänster. Genom att identifiera och beskriva framgångsfaktorer för teamwork i korta projekt kan studien bidra till att utveckla och förbättra projektledningspraxis i svenska företag. Detta kan leda till ökad professionalisering av yrket som projektledare samt ge incitament till ökad framgång i genomförandet av projekt i flera branscher där en förhoppning är att fler projekt procentuellt bör bli framgångsrika än tidigare, vilket gynnar den samhälleliga ekonomin och sysselsättningen. Studien bidrar även till att lyfta vikten av teamwork och att arbetet skiljer sig när det kommer till att främja teamwork inom korta projekt jämfört med långa projekt. Tidigare har det framförallt existerat studier kring teamwork i längre projekt, vilket inneburit att företag som driver kortare projekt inte kunnat applicera dessa strategier i praktiken. Denna studie belyser problemet med att använda strategier för långa

projekt på korta projekt, och ger sedan ett ramverk på områden som är viktiga för projektledare att anamma om man arbetar inom korta projekt. Bättre teamwork inom korta projekt, gynnar företagen vilket i sin tur gynnar samhället som helhet.

7.2.4 Begränsningar och framtida forskning

Studien har bidragit med värdefull information, dels teoretiskt och praktiskt men även samhälleligt. Trots det har författarna insett att det finns ett begränsningar med studien då det är ett relativt outforskat ämne. Dessa begränsningar ämnar att bjuda in till idéer för framtida forskning inom det studerade området. Den första tydliga begränsningen är valet att använda en kvalitativ metod, vilket författarna valde på grund av att de ville få en förståelse för hur projektledare främjar teamwork inom korta projekt. En kvalitativ metod innebär att resultatet inte är generaliserbart och kan endast förstås i specifika kontexter och kopplas till specifika individer, vilket anses vara en begränsning av studien. Ytterligare en begränsning med studien handlar om datainsamlingsmetoden. I och med att den insamlade datan togs fram genom kvalitativa intervjuer, finns en risk att svaren inte återspeglar den verkliga bilden då svaren baseras på subjektiva upplevelser. Det leder vidare till en tredje begränsning med studien som relaterar till urvalsstorleken som endast bestod av nio personer samt den geografiska kontexten. Författarna anser att det vore givande för studien att även använda en kvantitativ forskningsmetod, med ett större urval med större geografisk spridning samt som ger möjligheten att generalisera resultatet i en större utsträckning. Detta anses kunna skapa en djupare förståelse för främjande av teamwork inom korta projekt.

Projektledning förekommer i de flesta branscher vilket ger möjligheten för framtida forskning att undersöka enskilda specifika branscher kopplat till främjande av teamwork inom korta projekt. Valet att inte avgränsa studien till en specifik bransch beror på den bristande forskning inom området och därför valde författarna att det utforma en grund för förståelsen av fenomenet som är mer heltäckande. Framtida undersökningar av främjande av teamwork inom korta projekt hade kunna inkludera faktorer som storlek på team, storlek på företag, typ av projekt eller personlighet för att se hur dessa faktorer påverkar. Författarna anser att det även vore intressant om framtida studier utförde fallstudier med observationer av projektledare för att få bevis på hur de faktiskt arbetar. Modellen som visar resultatet för studien var även ur projektledarens perspektiv, och alla definitioner på teamwork, vad som krävs för att skapa teamwork, baseras på uttalanden av en projektledare. Vad resterande medlemmar i gruppen anser om ett fungerande teamwork är okänt. Därmed skulle det vara intressant för framtida studier att undersöka fler individer inom projektgruppen och se om andra områden eller tekniker framkommer när man inkluderar projektmedlemmarna i studien. Resultatet från denna studie visar att ledarskap, tillit, relationer, organisationskultur, tydlighet och struktur samt kommunikation är avgörande för att en projektledare ska kunna främja teamwork inom korta projekt. Framtida studier inom samma ämne på exempelvis internationell nivå kan därför ge ett helt annat resultat. Denna studie har lagt grunden för framtida projektledare som vill främja teamwork inom korta projekt och på så sätt styrt tankarna åt rätt håll och bidragit med tips och strategier som gör arbetet lite enklare.

8. SANNINGSKRITERIER

För att visa att kraven på studiens kvalitet är uppfyllda, behandlas sanningskriterierna i detta kapitel. Kapitlet innehåller en genomgång av den kvalitativa studiens trovärdighet och äkthet. I detta kapitel diskuteras de sanningskriterier som gör det möjligt för författarna att bedöma kvaliteten på denna studie.

Att säkerställa kvaliteten på en studie kräver utvärdering baserad på ett antal sanningskriterier. Valet av det optimala sanningskriteriet för forskning kan variera beroende på om studien är kvalitativ eller kvantitativ. Traditionellt har tillförlitlighet och validitet setts som huvudkriterier, men många kvalitativt inriktade forskare ifrågasätter deras relevans för kvalitativ forskning. Guba och Lincoln föreslår istället under slutet på 1980-talet två grundläggande kriterier för kvalitativ forskning: trovärdighet och äkthet (Lincoln & Guba, 2016, s. 70). Då författarna har bedrivit kvalitativ forskning har de valt att använda dessa sanningskriterier. Syftet med att beskriva trovärdighet- och äkthetskriterier inom forskning är att ge läsaren större förtroende för de slutgiltiga resultaten i studien (Amin et al., 2020, s. 1481).

8.1 Trovärdighet

Guba och Lincoln har utvecklat ett ramverk med fyra aspekter att beakta: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Guba, 1981, s. 80). Detta för att uppnå kriteriet trovärdighet. Dessa delkriterier stöds av Tobin & Begley (2004, s. 391) som menar att kriterierna anses vara mest lämpade för kvalitativa forskning med en interpretivistisk synvinkel.

Tillförlitlighet är ett viktigt kriterium för att bedöma kvaliteten på studierna. Det handlar om hur väl insamlade data återspeglar den verkliga situationen i det valda området (Bell et al., 2019, s. 48). Cope (2014, s. 89) beskriver att tillförlitlighet handlar om sanningen av datan och forskarens återgivning av datan. För att uppfylla detta kriterium och säkerställa tillförlitligheten i denna uppsats har flera åtgärder vidtagits. Intervjuguiden har utformats utifrån det teoretiska ramverket och utifrån syftet med studien och fokuserat på teman som direkt relaterar till forskningsfrågan, vilket är ett bra sätt att få relevant data (Graneheim & Lundman, 2004, s. 110). Dessutom har författarna strävat efter att presentera respondenternas åsikter och tankar så korrekt som möjligt i empirin, för att presentera den sanna datan som Cope (2014, s. 89) menar är viktigt för uppfyllandet av kriteriet. Ett bra sätt att visa trovärdighet på är enligt Graneheim och Lundman (2004, s. 110) att använda direkta citat från transkriberingen av intervjuerna. Efter varje intervju gavs respondenterna möjlighet att korrigera eller komplettera sina svar för att säkerställa att deras uppfattningar återspeglas korrekt. Vidare informerades respondenterna om deras rättighet att få ta del av samtliga transkriberingar om de så önskade, vilket ytterligare bidrar till att säkerställa tillförlitligheten genom öppenhet och transparens i datahanteringen. Inom tillförlitlighet är det även av betydelse att beslut i metoden är lämpliga för studiens syfte (Cope, 2014, s. 89). Valet av kvalitativ metod för att besvara forskningsfrågan har därför påverkat alla steg i forskningsprocessen. Genom att genomföra semistrukturerade intervjuer har författarna kunnat besvara forskningsfrågan på ett bra sätt. Detta har också bidragit till att författarna inte upplevde ett behov av ytterligare urval för att uppnå studiens syfte. Tillförlitligheten i denna studie har därmed

säkerställts genom noggrant utformade metodval, öppenhet i datainsamling och en noggrann presentation av respondenternas åsikter och tankar.

Överförbarhet, som är nästa kriterium för tillförlitlighet, är ett viktigt kriterium för att bedöma en studies relevans och applicerbarhet på liknande sammanhang eller kontexter (Bell et al., 2019, s. 48). I kvalitativ forskning är det dock viktigt att framhålla att resultaten förstås i relation till den specifika sociala verkligheten i den valda kontexten, vilket innebär att deras tillämplighet på andra sammanhang inte är lika pålitlig som i kvantitativ forskning (Tobin & Begley, 2004, s. 392). Överförbarhet innebär enligt Bell et al. (2019, s. 365) att undersökningens resultat kan tillämpas på olika grupper eller miljöer. Att inkludera överförbarhet i forskning är viktigt eftersom det kan bidra till att bedöma om resultaten av studien kan generaliseras eller inte, vilket är upp till läsaren att avgöra (Cope, 2014, s. 89). Vidare skriver Huttunen och Kakkori (2020, s. 602) att generalisering av resultatet till andra kontexter inte nödvändigtvis är något som behövs inom kvalitativ forskning. I denna studie har resultaten baserats på en population av nio individer, mer specifikt nio projektledare och avsikten har inte varit att generalisera resultaten till andra grupper. Istället har studien syftat till att öka kunskapen om hur projektledare kan främja teamwork inom korta projekt. Resultatet kan därför ses som riktlinjer för individer som besitter en liknande roll, istället för att överföras direkt till andra sammanhang. Enligt Cope (2014, s. 89) uppnår en kvalitativ studie detta kriterium om resultaten av studien är betydelsefulla för individer som inte varit delaktiga i studien samt att de ska kunna associera slutsatserna till egna erfarenheter. Det är upp till läsaren att avgöra om forskningen är generaliserbar för andra kontexter vilket betyder att det inte är författarnas beslut (Graneheim & Lundman, 2004, s. 110). Genom att tydligt redogöra för denna forskningens sammanhang och begränsningar möjliggörs det för läsaren att bedöma överförbarheten av resultaten till sina egna sammanhang eller situationer. Därav är detta kriterium uppfyllt.

Pålitlighet i forskning hänvisar till författarnas ansvar för att säkerställa en logisk och väl dokumenterad forskningsprocess (Schwandt, 2001, s. 10). Även Shah och Corley (2006, s. 1830) diskuterar vikten av att datainsamling, hantering och analysprocesserna bör vara pålitlig utförda inom forskning. Detta innebär att forskarna måste upprätthålla en kritisk granskning av sina tillvägagångssätt och tydligt redogöra för hur forskningsprocessen har genomförts (Bryman & Bell, 2019, s. 48). Pålitlighet, som är en del av trovärdighetskriteriet, handlar om att säkerställa att forskningsresultaten är konsekventa under liknande förhållanden (Tobin & Begley, 2004, s. 392). Det är viktigt att forskningen kan upprepas och att resultaten är tillförlitliga över tid och under olika omständigheter. I denna uppsats har författarna kontinuerligt redogjort för sina metodval och ställningstaganden för att säkerställa pålitlighet. Dessutom har externa granskare läst igenom uppsatsen för att bidra med ytterligare perspektiv och opponera på studien utifrån andra synvinklar. För att uppnå pålitlighet har alla steg i forskningsprocessen dokumenterats noggrant och varje beslut representerar något författarna står bakom. Genom att vara transparenta i forskningsprocessen och förklara varje steg och beslut som fattats, har författarna strävat efter att säkerställa att resultaten är trovärdiga och tillförlitliga. På det sättet kan läsaren följa beslutsprocessen och förstå hur resultatet och slutsatserna har nåtts.

Konfirmering innebär att forskarna säkerställer att deras egna åsikter eller värderingar inte har påverkat resultaten av studien (Bryman & Bell, 2019, s. 383). Detta kräver en

objektiv och neutral inställning till insamlade data, där forskarna inte låter sina egna åsikter påverka tolkningen av resultatet (Tobin & Begley, 2004, s. 392). För att uppnå konfirmeringskriteriet har författarna arbetat med transparens och öppenhet, genom att tydligt redogöra för sin förståelse och tidigare erfarenheter samt öppet diskuterat den potentiella risken för personlig påverkan på studiens resultat. Dock kan författarna nte garantera fullständig objektivitet då studien anammar ett interpretivistiskt synsätt. Vid kodningsprocessen har författarna även arbetat separat för att minimera risken för påverkan från varandra, och sedan jämfört och diskuterat tolkningarna för att säkerställa objektivitet. Författarna har aktivt arbetat med att undvika påverkan av tidigare erfarenheter samt förutfattade meningar för att minimera påverkan på studiens resultat. Cope (2014, s. 89) beskriver att detta kriterium uppfylls om forskare på ett tydligt sätt kan beskriva hur slutsatser dragits och kunna visa att informationen kommer från den insamlade datan. Casey och Murphy (2009, s. 41) skriver även att konfirmering handlar om processen att jämföra data från diverse olika källor för att kunna veta i vilken utsträckning resultaten kan generaliseras. Genom att skapa en öppen och transparent dialog under hela forskningsprocessen har författarna arbetat för att säkerställa att studiens resultat endast baseras på respondenternas svar och inte på författarnas personliga åsikter eller värderingar, vilket tyder på att detta kriterium är uppfyllt.

8.2 Äkthet

Trovärdighetskriterierna är inte de enda kriterier Lincoln och Guba (2016, s. 70) formulerade, utan de formulerade även äkthetskriterier. Äkthetskriterier diskuteras även av Cope (2014, s. 89) som menar att dessa kriterier innebär forskarens förmåga att på ett trovärdigt sätt återge respondenternas känslor och upplevelser. Vidare skriver Winter (2002, s. 146) att en studie präglas av äkthet om den uttrycker den ‘äkta rösten’ av respondenterna i studien.

Rättvis bild är det första äkthetskriteriet och innefattar hur väl forskare har presenterat åsikter och uppfattningar av respondenterna i studien (Bryman & Bell, 2017, s. 383). Amin et al. (2020, s. 1479) definierar rättvisa som *"Den utsträckning i vilken alla konkurrerande konstruktioner av verkligheten, liksom deras underliggande värdestrukturer, har varit tillgängliga, exponerade, dekonstruerade och beaktade i utformningen av det som undersöks, det vill säga den framväxande rekonstruktionen"*. För att åstadkomma detta i studien har endast en yrkesroll studerats, nämligen projektledare. Detta på grund av att studiens syfte handlar om att undersöka hur projektledare arbetar för att främja teamwork inom kortvariga projekt, vilket betyder att valet att studera just projektledare ger en rättvis bild då de har kunskap och erfarenhet inom ämnet. Dock hade det varit intressant att inkludera respondenter från teamen som projektledarna är ansvariga för, för att få en djupare förståelse och fler synpunkter på hur arbetet fungerar med främjande av teamwork. Detta kan anses som något som kan kompletteras med i senare forskning. Den rättvisa bilden stärks även av att motsägelser har diskuterats i studiens diskussionsdel, vilket enligt Lukka och Modell (2010, s. 474) kan bidra till att studien känns mer äkta för läsaren.

Ontologisk autenticitet handlar om att studien bör underlätta för respondenterna som medverkat i studien att få en bättre förståelse för den sociala situationen de befinner sig i (Bryman & Bell, 2017, s. 383). Amin et al. (2020, s. 1480) skriver i sin artikel att ontologisk autenticitet handlar om hur respondenternas samt forskarnas ursprungliga

tankar och åsikter utvecklas och förbättras över tid, samt bidrar till mer kunskap. Detta kriterium uppfylls i och med den framtagna teoretiska modellen som kan fungera som utgångspunkt och guide för blivande och aktiva projektledare i hur de bör arbeta med främjande av teamwork inom kortvariga projekt.

Pedagogisk autenticitet refererar till huruvida studien har varit till hjälp för respondenterna att få en bättre förståelse för hur andra arbetar i den sociala miljön (Bryman & Bell, 2017, s. 383). I en studie diskuteras även att definitionen kan referera till vilken utsträckning respondenter upplever att de fått ökad förståelse samt högre tolerans för andras konstruktioner (Amin et al., 2020, s. 1480). Eftersom studien undersöker hur projektledare arbetar med främjandet av teamwork, kommer resultaten att vara synliga för samtliga respondenter vilket betyder att de enkelt kommer kunna se hur andra projektledare arbetar med liknande arbetsuppgifter. Resultatet och slutsatserna av studien kan därmed ge en djupare förståelse för projektledning och teamwork då respondenterna kan ta inspiration från varandras arbetssätt.

Katalytisk autenticitet är det tredje äkthetskriteriet och undersöker huruvida de som medverkat i studien haft möjlighet att förändra sin situation eller inte (Bryman & Bell, 2017, s. 383). Andra studier använder definitionen av katalytisk autenticitet som lyder; *"den utsträckning i vilken åtgärder stimuleras och underlättas av den forskning som bedrivs"* (Amin et al., 2020, s. 1480). Katalytisk autenticitet betyder att studien inte bara identifierat ett problem utan att man faktiskt bidrog med faktiskt förändring för deltagarna i studien (Bryman & Bell, 2017, s. 383). Syftet med denna studie var att utveckla en modell som kan ligga till grund för framtida samt i nuläget aktiva projektledare inom korta projekt att förbättra teamwork inom gruppen. Studien både identifierar hur projektledare idag främjar teamwork men också vilka brister och utmaningar som existerar. Detta kriterium uppfylls därmed i och med det ramverk och den modell som presenteras, både de som medverkat i studien samt framtida projektledare inom korta projekt, kommer få möjligheten att förändra sin situation med hjälp av denna studie.

Taktisk autenticitet refererar till om studien bidragit till respondenternas möjlighet att vidta de åtgärder som undersökningen föreslår (Bryman & Bell, 2017, s. 383). Likt kriteriet kring katalytisk autenticitet uppfylls detta kriterium i och med att den modell och de strategier som presenteras i resultatet av studien, är praktiskt genomförbara för projektledare inom korta projekt. De medel som presenteras som svar på frågeställningen i studien, ska vara praktiskt relevanta och inte bara hypotetiska. Projektledare ska kunna använda studien för att faktiskt förbättra främjandet av teamwork inom korta projekt. Det bästa sättet att veta om studien uppfyllt taktisk autenticitet är om respondenterna under och efter studien upplever att studien varit befogad och att den har tillgodosett dem med mer kunskap (Amin et al., 2020, s. 1481).

REFERENSER

Acton, B.P., Braun, M.T. & Foti, R.J. (2020). Built for unity: assessing the impact of team composition on team cohesion trajectories. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 751-766.

Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JAACP : Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, *4*(10), 1358–1367.

Amason, A, C. (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal,* 39(1), 123-148

Amin, M. E. K., Nørgaard, L. S., Cavaco, A. M., Witry, M. J., Hillman, L., Cernasev, A., & Desselle, S. P. (2020). Establishing trustworthiness and authenticity in qualitative pharmacy research. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, *16*(10), 1472–1482.

Anderson, M.H., & Sun, P.Y.T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*: *IJMR*, 19(1), 76–96

Andrade, C. (2021). The Inconvenient Truth About Convenience and Purposive Samples.
Indian Journal of Psychological Medicine, 43(1), 86–88.

Alencar, L. H., & de Almeida, A. T. (2010). A model for selecting project team members using multicriteria group decision making. *Pesquisa Operacional*, *30*(1), 221–236.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2000). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research.* London, UK: Sage Publications.

Artto, K. A., & Dietrich, P. H. (2004). Strategic business management through multiple projects. I: P. W. G. Morris & J.K. Pinto, red. The Wiley Guide to Managing Projects Hoboken, NI: lohn Wiley & Sons, Inc. ss.144-176.

Arthur, M. B., DeFillippi, R. J., & Jones, C. (2001). Project-Based Learning as the Interplay of Career and Company Non-Financial Capital. *Management Learning*, *32*(1), 99–117.

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time, and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, *17*(6), 337–342.

Babones, S. (2016). Interpretive Quantitative Methods for the Social Sciences. *Sociology (Oxford)*. 50(3), 453–469.

Bashir, R., Sajjad, A., Bashir, S., Latif, K.W., & Attiq, S. (2021). Project Managers' Competencies in International Development Projects: A Delphi Study. *Sage Publications*, 11(4), 1-16

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31.

Batenburg, R., van Walbeek, W., & in der Maur, W. (2013). Belbin role diversity and team performance: is there a relationship? *The Journal of Management Development*, *32*(8), 901–913.

Behfar, K. J., Peterson, R. S., Mannix, E. A., & Trochim, W. M. K. (2008). The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 170–188.

Belassi, W. and Tukel, O.I. (1996), A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, *14*(3), 141–151.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods*. 5:e uppl. Oxford:
Oxford University Press.

Bell, J., Waters, S. & Nilsson, B. (2016). *Introduktion till forskningsmetodik.* (5., [uppdaterade] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Blackstone, J.H., Cox, J.F., & Schleier, J.G. (2009). A tutorial on project management from a theory of constraints perspective. *International Journal Of Production Research,* 47(24), 7029-7046.

Boehm, B. (2000). Project Termination Doesn't Equal Project Failure. *Computer (Long Beach, Calif.)*, 33(9), 94-96.

Bolin, A.U. (2012). Salvaging value from project failure. *Performance improvement (International Society for Performance Improvement)*, 51(5), 12-16.

Bouten-Pinto, C. (2016). Reflexivity in managing diversity: a pracademic perspective. *Equality, Diversity and Inclusion*. 35(2), 136–153. .

Bredillet, C., Tywoniak, S., & Dwivedula, R. (2015). What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*, 33(2), 254-266.

Bryman, A., & Bell, E., (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* 3:e uppl.. Stockholm: Liber.

Bull, RC. (2010). *Moving from Project Management to Project Leadership : A Practical Guide to Leading Groups*. ProQuest Ebook Central: Taylor & Francis Group, Baton Rouge. E-bok.

Cairncross, F. (2002). The company of the future. *Ubiquity - Association for Computing Machinery*, 3(1), 1–1.

Casey, D., & Murphy, K. (2009). Issues in using methodological triangulation in research: Dympna Casey and Kathy Murphy explore the advantages and disadvantages of using triangulation. *Nurse Researcher*, *16*(4), 40–55.

Cerimagic, S, (2010). Influence of culture on project practices: Insights from Australian project managers in UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 3(4), 277-288.

Chang, A., Wiewiora, A. & Liu, Y. (2021). A socio-cognitive approach to leading a learning project team: A proposed model and scale development. *International Journal of Project Management*, 39(6), 646–657.

Chang, A., Bordia, P., & Duck, J. (2003). Punctuated equilibrium and linear progression: Toward a new understanding of group development. *Academy of Management*
Journal, 46(1), 106–117.

Chatrakul Na Ayudhya, U., Smithson, J., & Lewis, S. (2014). Focus group methodology in a life course approach - individual accounts within a peer cohort group. *International Journal of Social Research Methodology*, *17*(2), 157–171.

Cheng, M., Dainty, A.R.J., & Moore, D.R. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 15(1), 25-37.

Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298.

Cooke-Davies, T. (2002). The ”real” success factors on projects. *International Journal of Project Management,* 20(3), 185-190.

Colombini, C.B., & McBride, M. (2012). “Storming and norming”: Exploring the value of group development models in addressing conflict in communal writing assessment. *Assessing Writing,* 17(4), 191-207

Collis, J. & Hussey, R. (2021). *Business Research*. 5:e uppl. London: Red Globe Press

Collis, J. & Hussey, R. (2014). *Business Research*. 4:e uppl. London: Palgrave

Cope, D. G. (2014). Methods and meanings: Credibility and trustworthiness of qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(1), 89–91.

Couture, M., & Harvey, J. (2021). Leading temporary project teams: An analysis of task- and person-focused leadership over time. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(1), 141–153.

Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, *23*(1), 7–16.

Dalcher, D. (2012). The nature of project management: A reflection on The Anatomy of Major Projects by Morris and Hough. *International Journal of Managing Projects in Business,* 5(4), 643–660.

de Poel, F. M., Stoker, J. I., & Van der Zee, K. I. (2014). Leadership and Organizational Tenure Diversity as Determinants of Project Team Effectiveness. *Group & Organization Management*, *39*(5), 532–560.

Denny, E., & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research?: Qualitative research methods. *BJOG : An International Journal of Obstetrics and Gynaecology*, *129*(7), 1166–1167.

Dey, C. & Ganesh, M.P. (2020), "Impact of team design and technical factors on team cohesion", *Team Performance Management*, 26(⅞), 357-374.

DiCicco-Bloom B. & Crabtree B.F. (2006) The qualitative research interview. *Medical Education,* 40(4), 314–321

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. G. & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software,* 85(6), 1213-1221.

Driskell, J. E., Salas, E., & Driskell, T. (2018). Foundations of Teamwork and Collaboration. *The American Psychologist*, *73*(4), 334–348.

Druskat, V. U. & Kayes D. C. (2000). Learning versus performance in short-term project teams. *Small Group Research*, 31, 328–353.

DuBois, M., Hanlon, J., Koch, J., Nyatuga, B., & Kerr N. (2015). Leadership Styles of Effective Project Managers: Techniques and Traits to Lead High Performance Teams. *Journal of economic development, management, IT, finance, and marketing*, 7(1), 30-44

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 105–123.

Dvir, D., & Lechler, T. (2004). Plans are nothing, changing plans is everything: the impact of changes on project success. *Research Policy*, 33(1), 1-15.

Dźwigoł, H., & Barosz, P. (2020). Observation as a research method in social science. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, *2020*(148), 141–149.

Edelberg, P., & Simonsen, D. G. (2015). Changing the Subject: Epistemologies of Scandinavian source criticism. *Scandinavian Journal of History*, *40*(2), 215–238.

Edwards, S. L. (2016). Narrative analysis: how students learn from stories of practice. *Nurse Researcher*, *23*(3), 18–25.

Elwood, S. A., & Martin, D. G. (2000). "Placing" Interviews: Location and Scales of Power in Qualitative Research. *The Professional Geographer*, *52*(4), 649–657.

European Commission (2004). *Project Cycle Management Guidelines* (Vol. 1). European Commission. https://www.iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd [Hämtad 2024-03-11].

Evans, J.S.B., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. *Perspectives on Psychological Science*, *8*(3), 223–241.

Gardner, A. K., Kosemund, M., Hogg, D., Heymann, A., & Martinez, J. (2017). Setting Goals, not just Roles: Improving Teamwork through Goal-focused Debriefing. *The American Journal of Surgery*, *213*(2), 249–252.

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, *24*(2), 105–112.

Gren, L., Torkar, R. & Feldt, R. (2017). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *The Journal of Systems and Software*, 124, 104–119.

Guba, E.G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29, 75-92

Thomas, K.M. (2006). Handbook of Workplace DiversityHandbook of Workplace Diversity, av Konrad Alison M., Prasad Pushkala, and Pringle Judith K.. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006. *The Academy of Management review*, 31(4), 1100–1102.

Hackman, J. R. (1998). Why teams don't work. *Leader to Leader*, *1998*(7), 24–31.

Hayhurst, C. (2012). "We've got you covered": How to create a team atmosphere at work. *Biomedical Instrumentation & Technology,* 46(4), 265–267.

Henderson-Sellers, B., & Serour, M.K., (2005). Creating a dual-agility method: the value of method engineering. *Journal of Database Management*, 16(4), 1–24

Hinds, P. J., Carley, K. M., Krackhardt, D., & Wholey, D. (2000). Choosing Work Group Members: Balancing Similarity, Competence, and Familiarity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *81*(2), 226–251

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316.

Hong, Y., Morris, M. W., Chiu, C., & Benet-Martínez, V. (2000). Multicultural Minds: A Dynamic Constructivist Approach to Culture and Cognition. *The American Psychologist*, *55*(7), 709–720.

Huang, J.-C. (2010). Unbundling task conflict and relationship conflict: The moderating role of team goal orientation and conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 21(3), 334–355.

Huttunen, R., & Kakkori, L. (2020). Heidegger's Theory of Truth and its Importance for the Quality of Qualitative Research. *Journal of Philosophy of Education*, *54*(3), 600–616.

Ika, L.A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6-19.

Ikegami, J.J.J., Maznevski, M., & Ota, M. (2017). Creating the asset of foreignness: Schrödinger's cat and lessons from the Nissan revival, *Cross Cultural and Strategic Management*, 24(1), 55-77.

Iskhakova, M., & Ott, D.L. (2020). Working in culturally diverse teams : Team-level cultural intelligence (CQ) development and team performance. *Journal of International Education in Business*, 13(1), 37–54.

IPMA (2024). About. https://publications.ipma.world/about/ [Hämtad 2024-01-31].

Jahoda, G. (2012). Critical reflections on some recent definitions of "culture." *Culture & Psychology*, *18*(3), 289–303.

Jehn, A. K., & Mannix, A. A. (2001). The dynamic nature of conflict: Longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251

Jepsen, L. B. (2013). Complex New Product Development Projects: How the Project Manager's Information Sharing With Core Actors Changes Over Time. *Project Management Journal*, 44(6), 20–35.

Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic management journal*, 9(1), 75–91.

Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021), "Effect of moderation of work motivation on the influence of organizational culture on organizational commitment and employee performance", *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86-98.

Justesen, L. & Mik-Meyer N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Upplaga 1:2. Lund: Studentlitteratur.

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, *72*(12), 2954–2965.

Keller, C., Haftor, D., Rapp, B & Sundberg, K (2017). *Agil projektledning - Något för alla eller enbart för några.* Management of innovation and technology. 4, 5 . https://imit.se/wp-content/uploads/2017/12/Imit-MoIT-2017-Nr4_HIGH.pdf [Hämtad 2024-01-31].

Kemp, S & Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture - the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 77-93.

Kerzner, H. (2017). Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards. *I: Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Khang, D. B., & Moe, T. L. (2008). Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal*, *39*(1), 72–84

Khawam, A., DiDona, T. & Hernández, B. (2017). "Effectiveness of Teamwork In the Workplace". *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*, 32(3), 267–286

Kichuk, S. L., & Wiesner, W. H. (1998). Work Teams: Selecting Members for Optimal Performance. *Canadian Psychology = Psychologie Canadienne*, *39*(1–2), 23–32.

Kirkpatick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*, *5*(2), 48–60.

Klein, O., & Azzi, A.E. (2001). The strategic confirmation of meta-stereotypes: How group members attempt to tailor an out-group's representation of themselves. *British journal of social psychology*, 40(2), 279–293.

Kossaify, A., Hleihel, W., & Lahoud, J.-C. (2017). Team-based efforts to improve quality of care, the fundamental role of ethics, and the responsibility of health managers: monitoring and management strategies to enhance teamwork. *Public Health (London)*, *153*, 91–98.

Kratz, J. E., & Strasser, C. (2015). Researcher perspectives on publication and peer review of data. *PloS One*, *10*(2), 1-21

Krouwel, M., Jolly, K., & Greenfield, S. (2019). Comparing Skype (video calling) and in-person qualitative interview modes in a study of people with irritable bowel syndrome-an exploratory comparative analysis. *BMC Medical Research Methodology*, 19(1), 1-9.

Kuada, J. (2012). *Research methodology: A project guide for university students.* 1:a uppl. Denmark: Samfundslitteratur.

Lassalle, P., Johanson, M., Nicholson, J.D. & Ratajczak-Mrozek, M. (2020). Migrant entrepreneurship and markets: The dynamic role of embeddedness in networks in the creation of opportunities. *Industrial marketing management*. 91, 523–536.

Lee-Kelley, L., & Leong, L. (2003). Turner's five-functions of project-based management and situational leadership in IT services projects. *International Journal of Project Management*, *21*(8), 583–591.

Lewis, M.W. & Grimes, A.J. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *The Academy of Management review*. 24(4), 672–690.

Li, Y., Sun, T., Shou, Y., & Sun, H. (2020). What Makes a Competent International Project Manager in Emerging and Developing Countries?. *Project Management Journal*, *51*(2), 181–198.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2016). *The constructivist credo*. Routledge.

Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220-1235.

Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, *35*(4), 462–477.

Maan, P. & Srivastava, D.K. (2023). Factors affecting team performance: An empirical study of Indian GenY and GenZ cohorts. *Equality, Diversity and Inclusion*, 42(8), 986–1006.

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample Size in Qualitative Interview Studies: Guided by Information Power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, *26*(3), 356–376.

Martins, J. (2022, 22 oktober). Hemligheten bakom bra gruppdynamik. *Asana.* https://asana.com/sv/resources/improving-group-dynamics [Hämtad 2024-02-02].

Mcgrath, J. E. (1991). Time, Interaction, and Performance (TIP): A Theory of Groups. *Small Group Research*, *22*(2), 147–174.

Mennecke, B. E., Hoffer, J. A., & Wynne, B. E. (1992). The Implications of Group Development and History for Group Support System Theory and Practice. *Small Group Research*, *23*(4), 524–572.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89

McMahon, C.J., Hickey, E.J., Nolke, L. & Penny, D.J. (2023), Organizational culture as a determinant of outcome in teams: implications for the pediatric cardiac specialist, *Pediatric Cardiology*, 44(3), 530-539

Manzoor, S.R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z.M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning & Development,* 1(1), 110-126

Mele, C. (2011), Conflicts and value co-creation in project networks, *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377-1385

Measey, P., Berridge, C., Gray, A., Wolf, L., Measey, P., Oliver, L., & et al (2015). *Agile Foundations : Principles, practices and frameworks.* 1: a uppl. Swindon : BCS Learning & Development Limited

Mergel, I. (2016). Agile innovation management in government: A research agenda. *Government Information Quarterly*, *33*(3), 516–523.

Mitchell, D., & Mitchell, S. (2023). Don't Go Chasing Waterfalls? How Complexity Demands More Agile Project Management Approaches to Municipal Strategy Implementation. *State & Local Government Review*, 1-20

Mrzygłocka-Chojnacka, J., Stanek, S., & Kuchta, D. (2021). Defining a successful project in sustainable project management through simulation—a case study. *Sustainability (Basel, Switzerland),* 13(15), 1-23

Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, *5*(4), 757–775.

Müller, R., & Turner, J. R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, *25*(1), 21–32.

NASA (2023, 3 november). The Apollo Program. *NASA*. *https://www.nasa.gov/the-apollo-program/* [Hämtad 2024-02-02].

Nanda, S., Papathanasiou, A. & Zandoná, A.F. (2023). Curriculum change using Tuckman's model: Forming, Storming, Norming, Performing. *Journal of dental education*, 1-3.

Nixon, P., Harrington, M., & Parker, D. (2012). Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of Productivity & Performance Management,* 61(2), 204-216.

Noy, C. (2008). Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, *11*(4), 327–344.

O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325–331.

Park, Y.S., Konge, L., & Artino, A.R. (2020). The Positivism Paradigm of Research. *Academic medicine.* 95(5), 690–694.

Payne, J.H., & Turner, J.R. (1999). Company-wide project management: the planning and control of programmes of projects of different types. *International Journal of Project Managemen*t, 17(1), 55-59

Peterson, R. S., & Behfar, J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behaviour And Human Decision Processes*, 92(1), 102-112

Pinto, J.K., & Mantel, S.J. (1990). The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Managemen*t, 37(4), 269-276.

PMI (u.å.). What is project management?. *Project Management Institute.* https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management [Hämtad 2024-03-11].

Pollack, J., & Algeo, C. (2016). Project managers' and change managers' contribution to success. *International Journal of Managing Projects in Business,* 9(2), 451–465.

Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2018). Leadership styles in projects: Current trends and future opportunities. *South African Journal of Industrial Engineering*, 29(3), 161–172.

Rosenfeld, R. M. (2013). Teamwork. *Otolaryngology-Head and Neck Surgery*, *148*(1), 1–2.

Rowe, F. S (2020). *Project management for small projects.* 3:e uppl. Westchester: Westchester Publishing Services.

Rispens, S., Jehn, K. A., & Steinel, W. (2021). Conflict Management Style Asymmetry in Short-Term Project Groups. *Small Group Research,* 52(2), 220-242.

Ruuska, I., & Teigland, R. (2009). Ensuring project success through collective competence
and creative conflict in public–private partnerships–A case study of Bygga Villa, a Swedish triple helix e-government initiative. *International Journal of Project Management*, 27(4), 323-334.

Ryan, G. (2018). Introduction to positivism, interpretivism and critical theory. *Nurse researcher.* 25(4), 14–20.

Rynes, S., & Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 454–462.

Russ, R.S. (2014). Epistemology of Science vs. Epistemology for Science. *Science education (Salem, Mass.)*, 98(3), 388–396.

Sala, E., Burton, J., & Knies, G. (2012). Correlates of Obtaining Informed Consent to Data Linkage: Respondent, Interview, and Interviewer Characteristics. *Sociological Methods & Research*, *41*(3), 414–439.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kozlowski, S. W. J., Miller, C. A., Mathieu, J. E., & Vessey, W. B. (2015). Teams in Space Exploration: A New Frontier for the Science of Team Effectiveness. *Current Directions in Psychological Science : A Journal of the American Psychological Society*, *24*(3), 200–207.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. 8: e uppl. Harlow: Pearson Education.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students*. 9: e uppl. Harlow: Pearson Education.

Sanchez, J.I., Bonache, J., Paz-Aparicio, C. & Oberty, C.Z. (2023). Combining interpretivism and positivism in international business research: The example of the expatriate role. *Journal of world business : JWB*, 58(2), 1-11.

Schoonenboom, J., & Johnson, R. B. (2017). How to Construct a Mixed Methods Research Design. *Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 69(2), 107–131.

Schmalz, K. J. (2000). Marketing Yourself, Part 2: The Unwritten Dress Code: How to Dress for the Job Interview. *Health Promotion Practice*, *1*(3), 229–233.

Seck, M.M., & Helton, L. (2014). Faculty Development of a Joint MSW Program Utilizing Tuckman's Model of Stages of Group Development. *Social work with groups (New York. 1978)*, 37(2), 158–168.

Senior, T. (2019). Teamwork. *British Journal of General Practice*, *69*(682), 254–254.

Seymour, J. T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems*, 18(4), 233-240

Shah, S. K., & Corley, K. G. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. *Journal of Management Studies*, *43*(8), 1821–1835.

Shenhar, A.J., & Dvir, D. (2007). Project Management Research—The Challenge and Opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), 93–99.

Shepherd, D.A., Patzelt, H., & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1229–1259.

Soomro, B.A. & Shah, N. (2019), "Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance", *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282.

Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, (3), 14–46.

Srivastva, S., Obert, S. L., & Neilsen, E.H. (1977). Organizational analysis through group processes: A theoretical perspective for organization development. I: C. Cooper, red. *Organizational development in the UK and USA: A joint evaluation*. 1:a uppl. London: Palgrave McMillan press. ss.83-111.

Stahl, G.K., Miska, C., Lee, H.-J., & De Luque, M.S. (2017). The upside of cultural differences: towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research, *Cross Cultural and Strategic Management,* 24(1), 2-12

Stephens, R. G., Dunn, J. C., & Hayes, B. K. (2018). Are There Two Processes in Reasoning? The Dimensionality of Inductive and Deductive Inferences. *Psychological Review*, *125*(2), 218–244.

Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*. 3(12), 137-141

Svenska Akademiens ordlista. (SAOL). (2015) Sök i tre ordböcker på en gång. *Svenska Akademiens ordböcker.* https://svenska.se/ [Hämtad 24-02-16].

Svensk ordbok. (SO). (2021) Sök i tre ordböcker på en gång. *Svenska Akademiens ordböcker.* https://svenska.se/ [Hämtad 24-02-16].

Svenska Projektakademien (2024). Varför Projekt?. *Svenska projektakademien. https://www.projektakademien.se/pa/om-oss/varfor-projekt/* [Hämtad 2024-02-02].

Schwandt T.A. (2015) *Dictionary of Qualitative Inquiry*. 4:e uppl. Thousand Oaks, California: Sage publications

Schwartz, S. H. (2009). Culture matters: National value cultures, sources, and consequences. I: *Understanding Culture: Theory, Research, and Application*, ss. 127–150.

Söderlund, J (2017). *Organizing Beyond the Line*. Management of innovation and technology. 4, 3. https://imit.se/wp-content/uploads/2017/12/Imit-MoIT-2017-Nr4_HIGH.pdf [Hämtad 2024-01-31].

Targama, K., & Rang, P. (2011). Exploring schumacher and popper: A quest for the philosophical foundations of project cycle management. *Philosophy of Management,* 10(1), 41–52.

Tebbitt, B. (2023). A Consideration of Project Ontology. *Philosophy of Management*. 22(4), 505–520.

Thal, A.E., & Bedingfield, J.D. (2010). Successful project managers: an exploratory study into the impact of personality. *Technology Analysis & Strategic Management*, 22(2), 243-259.

Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus waterfall project management: decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science,* 181, 746-756.

Thomas, O. O., & Lawal, O. R. (2020). Exploratory Research Design in Management Sciences: An X-Ray of Literature. *Analele Universității "Dunărea de Jos" Galați. Fascicula I, Economie Și Informatica Aplicata*, *26*(2), 79–84.

Thorne, S., Kirkham, S.R., & O'Flynn-Magee, K. (2004). The Analytic Challenge in Interpretive Description. *International Journal of Qualitative Methods*, 3(1), 1–11

Thurén, T. (2013). *Källkritik*. 3:e uppl. Stockholm: Liber.

Thurén, T. & Werner, J. (2019). *Källkritik*. 4:e uppl. Stockholm: Liber.

Thurén, T. & Strachal, G. (2011). *Källa: internet: att bedöma information utifrån källkritiska principer.* 1:a uppl. Malmö: Gleerup.

Tobin, G. A. & Begley, C. M. (2004). Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*, 48 (4), 388-396

Tongco, M. D. C. (2007). Purposive sampling as a tool for informant selection. *Ethnobotany Research and Applications*, *5*, 147–158.

Turner J. R. (2006). Towards a theory of project management: The nature of the functions of project management. *International Journal of Project Management*, (24), 277–279.

Turner, J.R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.

Tuckman, B.W., & Jensen, M.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and organization studies,* 2(4), 419-427

Turner, C., & Astin, F. (2021). Grounded theory: what makes a grounded theory study? *European Journal of Cardiovascular Nursing : Journal of the Working Group on Cardiovascular Nursing of the European Society of Cardiology*, *20*(3), 285–289.

Upadhyay, P. & Kumar, A. (2020), "The intermediating role of organizational culture and internal analytical knowledge between the capability of big data analytics and a firm's performance", *International Journal of Information Management*, 52, 1-14.

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, *8*(3), 238–264.

Vaaland, T. I., & Håkansson, H. (2003). Exploring interorganizational conflict in complex projects. *Industrial Marketing Management*, *32*(2), 127–138.

van Knippenberg, D., Nishii, L.H., & Dwertmann, D.J.G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 75–92.

Waldeyer, J., & Roelle, J. (2021). The keyword effect: A conceptual replication, effects on bias, and an optimization. *Metacognition and Learning*, *16*(1), 37–56.

Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, *21*(2), 97–105.

Winter, R. (2002). Truth or fiction: problems of validity and authenticity in narratives of action research. *Educational Action Research*, *10*(1), 143–154.

Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, *29*(3), 258–267.

Youker, R. (2017). The Difference between Different Types of Projects. *PM World Journal,* 6(4), 1-8.

Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods,* 9:e uppl. Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.

APPENDIX

APPENDIX 1. 15 Ledarskapskompetenser

Ledarskapskompetenser	**Påverkan på prestation**
Emotionella kompetenser	
1. Motivation	H
2. Medvetenhet	M
3. Känslighet	M
4. Inflytande	M
5. Självmedvetenhet	M
6. Känslomässig motståndskraft	M
7. Intuition	L
Manageriella kompetenser	
8. Hantering av resurser	H
9. Engagerande kommunikation	M
10. Utveckling	L
11. Bemyndigande	M
12. Uppnåelse	H
Intellektuella kompetenser	
13. Strategisk perspektiv	L
14. Vision och fantasi	L
15. Kritisk analys	M

15 ledarskapskompetenser (Dulewicz & Higgs, 2005, s. 110)

APPENDIX 2. Utskick till potentiella intervjudeltagare

Hej X!

Vi är två studenter som läser civilekonomprogrammet med inriktning mot Service Management vid Umeå universitet. I nuläget skriver vi vår D-uppsats om projektledning, närmare bestämt hur man som projektledare arbetar för att främja teamwork inom korta projekt (Att föredra max 6 månader långa). Vi är därför på jakt efter personer att intervjua till vår studie.

I samtal med X har vi fått tips att kontakta dig eftersom du arbetar, eller har erfarenhet av att arbeta som projektledare inom korta projekt. Är du intresserad av att vara med?

Syftet är att ta reda på hur den korta tidsramen påverkar arbetet med att koordinera en grupp och få alla medlemmar att arbeta effektivt tillsammans, och skapa ett fungerande teamwork. Vi tror att studien kommer bidra med värdefull information om teamworks betydelse för projekt och hur den korta tiden påverkar projektledarens arbete att främja teamwork. Målet är att skapa en modell som på sikt kan hjälpa projektledare att skapa fungerande teamwork, trots att projektet har en kort tidsram, och på så sätt minska minska gapet mellan teori och praktik. För egen del får ni av deltagandet tid att reflektera över aspekter som kan vara av praktisk relevans för fortsatt arbete inom projektledning och främjandet av teamwork.

Tillvägagångssätt:

Ca 1 timme lång intervju via Teams eller bestämd plats i Umeå med en person som arbetar eller har arbetat som projektledare inom korta projekt.

Respondenter och företag kommer att vara helt anonyma i studien. Det insamlade materialet från intervjuerna kommer även att raderas efter att rapporten är färdigställd.

Studien planerar att genomföras under mars och tidigt april månad på ett datum som passar dig.

Efter avslutat arbete kommer vi maila slutrapporten till dig, om du så önskar. Du kommer även ha möjlighet att ta del av den via Digitala Vetenskapliga Arkivet (DiVA) där den kommer att publiceras i mitten på Juni

Vi hoppas att ni har möjlighet att avsätta tid för intervju och ser fram emot att höra från dig!

Vi nås via:
[070 - XXX XX XX] (Adam)
[072 - XXX XX XX] (Amanda)

Med vänliga hälsningar,
Adam Rinneby & Amanda Karlsson

APPENDIX 3. Intervjuguide

Tema	Frågor	Syfte med fråga	Teoretisk koppling
Introduktion & Bakgrund (2 min)	- Berätta kortfattat om din utbildning, karriär - Berätta om din roll på företaget.	Få en tydlig bild av respondenten och dess arbete.	
Projekt och projektledning (10 min)	- Kan du berätta lite om din erfarenhet av att arbeta som projektledare för korta projekt? - Hur skulle du beskriva dig som projektledare? - Hur tror du att ditt team skulle beskriva dig som projektledare?	Samla kunskap om respondentens erfarenhet och syn på projekt och projektledning	(Anderson & Sun, 2015). (Couture & Harvey, 2021). (Druskat & Kayes, 2000). (Crawford et al., 2004)
Teamwork (10 min)	- Hur definierar du "teamwork" inom ramen för ett projekt? - Vilken betydelse tror du teamwork har för utfallet för ett kort projekt? - Hur arbetar du med främjande av teamwork? - Hur väljer man vilka medlemmar som ska vara med i projektgruppen?	Samla kunskap om respondentens syn på teamwork samt synen på respondentens egna roll inom främjande av teamwork.	(Bull, 2010) (Couture & Harvey, 2021) (Hayhurst, 2012). (Manzoor et al, 2011). (O'Neill, & Salas, 2018).
Organisationskultur (10 min)	- Vad är företagskultur för dig? - Hur påverkar organisationskulturen projektteamet du ansvarar för? - Är kulturen inom projekt något du arbetar med som projektledare? *Om ja, hur ser arbetet ut?*	Få en övergripande bild över företagskulturen som respondenten är verksam inom samt dess påverkan på individ, team och projekt.	(Cerimagic, 2010) (McMahon et al, 2023) (Upadhyay & Kumar, 2020)
Utmaningar med korta projekt (10 min)	- Hur påverkar korta tidsramen ditt arbete som projektledare? - Hur påverkar den korta tidsramen förmågan att skapa ett effektivt teamarbete? - Vilka utmaningar anser du finns med genomförande av korta projekt? - Hur anpassar du projektarbetet utifrån de identifierade utmaningarna?	Samla kunskap om respondentens syn på svårigheter inom korta projekt och dess påverkan på respondentens arbete	(Youker, 2017). (Ikegami et al., 2017) (Stahl et al., 2017)
Konflikter och konflikthantering (10 min)	- Vad är vanligaste anledningen till att konflikter uppstår inom korta projekt? - Hur hanterar du konflikter som uppstår inom teamet under ett kort projekt? - Har den korta tidsramen någon inverkan på hur du löser konflikter?	Få en inblick i hur respondenter hanterar konflikter inom korta projekt	(Behfar et al., 2008) (Huang, 2010) (Jehn & Mannix, 2001)

			(Rispens et al., 2021)
Misslyckade och lyckade projekt (10 min)	- Hur skulle du definiera ett lyckat projekt? - Hur skulle du definiera ett misslyckat projekt? - Vad anser du är de vanligaste anledningarna till att korta projekt misslyckas? *Skiljer det sig från långa projekt?* - Hur undviker man dessa?	Få insikt i varför projektledares projekt misslyckas.	(Targama & Rang, 2011) (Shenhar & Dvir, 2007).
Lärdomar och rekommendationer (5 min)	- Vilka faktorer tror du är avgörande för att uppnå bra teamwork inom korta projekt? - Finns det några lärdomar eller insikter du har fått från tidigare korta projekt som har påverkat hur du uppnår teamwork? - Vad anser du att du kan bli bättre på i ditt ledarskap inom korta projekt?	Få insikt i projektledares reflektioner över vad som är viktigt inom projekt och teamwork.	
Avslutning (2 min)	- Finns det något annat du skulle vilja lägga till när det gäller att främja teamwork i korta projekt? - Har du några frågor till oss?		

APPENDIX 4. Utskick till respondenter inför intervjuerna

Förberedelse inför intervju samt samtyckesblankett - Adam & Amanda

Hej!

Tack för att du ställer upp och blir intervjuad till vårt examensarbete. Det underlättar vårt arbete massor.

Vi har nu skickat ut en inbjudan via Teams med det datum vi kommit överens om, skulle något inte stämma är det bara att du hör av dig så fixar vi till det. I inbjudan finner du även en möteslänk som vi kommer använda vid intervjutillfället.

Bifogat finner du även en samtyckesblankett som behöver läsas igenom och undertecknas innan intervjutillfället. Det handlar om att vi ska få tillåtelse att hantera dina personuppgifter.

Intervjun är semistrukturerad, vilket innebär att vi kommer ha ämnen samt några frågor förberedda för att intervjun ska belysa rätt saker. Men sedan kommer vi utveckla intervjun på plats baserat på vad som tas upp i respektive intervju. Nedan finner du de ämnen som kommer diskuteras, så du har en möjlighet att förbereda dig lite:

Personliga erfarenheter och bakgrund
Projektledning
Teamwork
Organisationskultur
Utmaningar i korta projekt
Konflikter och konflikthantering
Misslyckade projekt
Lärdomar

Tveka inte att höra av dig om du har några funderingar!

Sköt om dig så hör vi snart

Med vänliga hälsningar
Adam & Amanda

APPENDIX 5. Samtyckesblankett

Information om att delta i uppsatsarbete

Vi heter Adam Rinneby & Amanda Karlsson och är studenter vid Handelshögskolan vid Umeå universitet och skriver uppsats om hur projektarbete, med syfte att ta reda på hur projektledare arbetar för att främja teamwork i projekt kortare än sex månader. Målet är att tillhandahålla en modell som ligger till grund för framtida projektledares arbete inom korta projekt och hur man på bästa sätt skapar teamwork inom en projektgrupp.

Vi genomför intervjuer med 9 projektledare inom 5 företag som alla arbetar eller har aktuell erfarenhet av att ha arbetat inom korta projekt.

Materialet kommer att sammanställas/ resultatet presenteras i en uppsats som publiceras i DivA https://umu.diva-portal.org/. Alla respondenter som medverkar i studien är anonyma och pseudonymer kommer användas istället för respondenternas verkliga namn. All data som samlas in kommer även handskas konfidentiellt och endast författarna tillsammans med handledare kommer ha tillgång till materialet som samlas in.

Du kommer att kunna ta del av studiens resultat över mail slutet av maj. Vi skickar ut det färdiga exemplaret så fort det är färdigställt, eller via länken till DivA som ni finner ovan.

Det är helt frivilligt att delta. Du kan när som helst välja att inte vara med längre och du behöver inte säga varför.

Om du vill komma i kontakt med oss, kan du göra det telefon eller via mejl som du finner nedan:

Adam Rinneby, adri0010@ad.umu.se, 070-XXX XX XX
Amanda Karlsson, amka0065@ad.umu.se, 072-XXX XX XX

Samtycke till personuppgiftsbehandling

Inför uppsatsarbetet vid enheten för företagsekonomi, Handelshögskolan kommer följande personuppgifter om dig att samlas in och behandlas:

Namn, ålder, kön, företag, titel, karriär, ort, ålder och utbildning. Men variabler som namn, företag och ort kommer inte framgå i det färdiga arbetet för att du som respondent ska förbli anonym.

Ditt samtycke behövs för att personuppgifter ska kunna behandlas. Det är Umeå universitet som är personuppgiftsansvarig för behandlingen. Kontaktuppgifter till Umeå universitet är Umeå universitet, 901 87 Umeå, registrator@umu.se, 090-786 50 00. Umeå universitet har utsett ett dataskyddsombud. Dataskyddsombudet nås på pulo@umu.se eller genom växeln 090-786 50 00.

Dina personuppgifter kommer med stöd av samtycket att behandlas längst fram till den tidpunkt då studentarbetet har godkänts.

Dina personuppgifter kommer endast att hanteras av behörig student samt behörig personal vid Umeå universitet.

Du har när som helst rätt att ta tillbaka ditt samtycke. Detta gör du genom att kontakta Thomas Biedenbach, thomas.biedenbach@umu.se, 090-786 63 35 . Observera dock att ett återkallande av ditt samtycke inte påverkar lagligheten av behandlingen innan samtycket återkallats.

Du har även rätt att kontakta Umeå universitet för att få information om vilka uppgifter som behandlas om dig eller för att begära rättelse, överföring, radering eller begräsning av dina personuppgifter. Du kan även kontakta universitetets dataskyddsombud på mejl pulo@umu.se. För mer information om hur universitetet

behandlar personuppgifter se: umu.se/gdpr

Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten Integritetskyddsmyndigheten om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Samtycker du till att dina personuppgifter används på sätt som beskrivs ovan?

Ja Datum: Namn

Information om Umeå universitets behandling av personuppgifter i studentarbeten

Om du väljer att delta kommer viss information om dig att behandlas. Denna information kommer att samlas in genom en semistrukturerad intervju på ca 45–60 minuter antingen över teams eller fysiskt på plats. Informationen eller en del av informationen kommer att kunna kopplas till dig genom din roll på arbetet eller utifrån de svar du ger i intervjun. Men som beskrivet tidigare behandlas all insamlade data konfidentiellt och medverkan i arbetet sker anonymt. Namn, ort eller företag kommer därför inte framgå i det färdiga arbetet. Uppgifter som kan kopplas till dig på detta sätt räknas som personuppgifter enligt EU:s dataskyddsförordning 2016/679 (GDPR). Anledningen till att det i studentarbetet behöver behandlas sådana personuppgifter är för att kunna jämföra resultatet mellan branscher, erfarnehet och typ av projekt.

Umeå universitet är personuppgiftsansvarig för denna behandling. Den rättsliga grunden för personuppgiftsbehandlingen är ditt samtycke i enlighet med EU:s dataskyddsförordning, artikel 6.1 a.

Personuppgifterna kommer att förvaras vid universitetet på ett sådant sätt att, utöver ansvarig student, kommer endast behörig personal vid universitetet att ges tillgång till personuppgifterna. Uppgifterna kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av dem.

Dina personuppgifter kommer att behandlas under hela studentarbetet som kommer att pågå till slutet på maj, och kommer därefter att raderas.

Underlag till studentarbeten, där dina personuppgifter ingår, gallras efter att studentens betyg rapporterats i universitetets studieregister.

Enligt EU:s dataskyddsförordning samt nationell kompletterande lagstiftning har du rätt att:

- *begära tillgång till dina personuppgifter (begära sk. registerutdrag)*
- *få dina personuppgifter rättade*
- *få dina personuppgifter raderade*
- *få behandlingen av dina personuppgifter begränsad.*

Under vissa omständigheter medger dataskyddsförordningen samt kompletterande nationell lagstiftning undantag från dessa rättigheter. Rätten till tillgång till sina uppgifter kan exempelvis begränsas av sekretesskrav, och rätten att få uppgifter raderade kan begränsas av regler rörande arkivering.

Om du vill åberopa någon av dessa rättigheter ska du ta kontakt med dataskyddsombudet vid Umeå universitet (pulo@umu.se) och ange uppgifter om aktuellt studentarbete.

Om du är missnöjd med hur dina personuppgifter behandlas har du rätt att klaga hos Integritetsskyddsmyndigheten. Information om detta finns på myndighetens webbplats (imy.se).

APPENDIX 6. Kodning för tematisk analys

Övergripande teman
Kod A = Projektledaren och dess ledarskap
Kod B = Teamwork
Kod C = Utmaningar med korta projekt

Kod A = PROJEKTLEDAREN OCH DESS LEDARSKAP
Kod A.1 Projektledaren
- Kod A.1.a Självbeskrivning
- Kod A.1.b Teamets uppfattning av projektledaren

Kod A.2 Ledarskap
- Kod A.2.a Tydlighet mot team och projektägare
- Kod A.2.b Skapa gemenskap
- Kod A.2.c Bra kontakt med teammedlemmar
- Kod A.2.d Arbetssätt

Kod A.3 Lärdomar och rekommendationer
- Kod A.3.a Delaktighet och gemenskap
- Kod A.3.b Öppen kommunikation

Kod B = TEAMWORK
Kod B.1 Ledarskap och engagemang
- Kod B.1.a Engagerad projektägare och styrgrupp
- Kod B.1.b Tydliga direktiv, roller och ansvar
- Kod B.1.c Ledarskapets betydelse för teamwork

Kod B.2 Kommunikation och relationer
- Kod B.2.a Klar kommunikation och tydliga förväntningar
- Kod B.2.b Bygga relationer och forma team

Kod B.3 Uppdrag och struktur
- Kod B.3.a Tydliggöra uppdraget och förväntningar från projektägare
- Kod B.3.b Struktur och uppföljning

Kod. B.4 Tillit och samarbete
- Kod B.4.a Skapande av tillit och stöd mellan teammedlemmar
- Kod B.4.b Arbeta tillsammans som en enhet

Kod. B.5 Organisationskultur och förändringsledning
- Kod B.5.a Organisationskulturens påverkan på teamet
- Kod B.5.b Förändringsledning

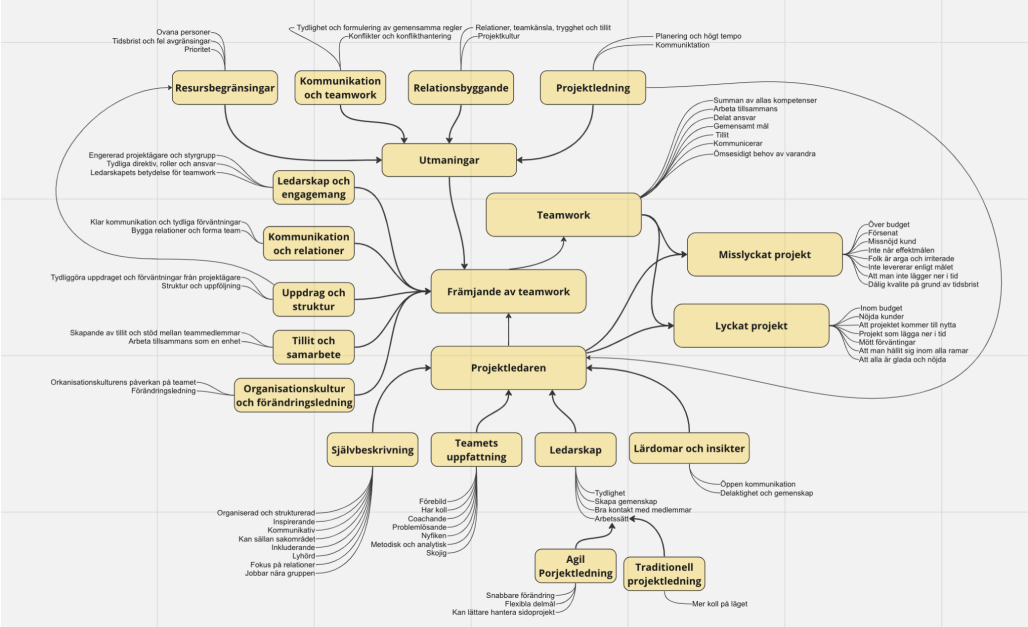
Kod C = UTMANINGAR MED KORTA PROJEKT
Kod C. 1 Kommunikation och teamwork
- Kod C.1.a Kontakt med teammedlemmar
- Kod C.1.b Tydlighet och formulering av gemensamma spelregler
- Kod C.1.c Konflikter och konflikthantering

Kod C.2 Relationsbyggande
- Kod C.2.a Relationer, Teamkänsla, Trygghet och Tillit
- Kod C.2.b Projektkultur

Kod C.3 Projektledning
- Kod. C.3.a Planering
- Kod C.3.b Högt tempo
- Kod C.3.c Kommunikation

Kod C.4 Resursbegränsningar
- Kod.C.4.a Ovana personer
- Kod.C.4.b Fel avgränsningar
- Kod.C.4.c Tidsbrist och ovisshet
- Kod.C.4.d Prioritet

APPENDIX 7 Tematisk karta



APPENDIX 8. Tabell för tematisk analys

Rubriker	**Underrubriker**	**Empiri**	**Teori**
Saker som påverkar projektledaren			
	Karaktärsdrag	Självbeskrivning + teamets uppfattning	15 kompetenser (Dulewicz & Higgs, 2005, s. 110). (Cheng et al., 2005, s. 25). (Thal & Bedingfield, 2010, s. 255)
	Ledarskap	Respondenterna beskriver hur ledarskap är avgörande för teamwork och projektet. Koppla respondenter till ledarstilar	Dulewicz och Higgs (2005, s. 121) beskriver hur ledarskap är själva grunden för hur människor arbetar tillsammans. Ledarstilar: (Kirkpatrick & Locke, 1991 , s. 48) ; (Müller & Turner, 2007, s. 22); (Bass, 1990, s. 21).
	Lärdomar och insikter	Delaktighet och gemenskap - bjuda på sig under möten, ha roligt	Defintion av teamwork Kossaify et al. (2017, s. 92), Rosenfeld (2013, s. 1)
Utmaningar			

	Resursbegränsningar	Respondenterna: svårigheter med tidsbrist + ovana personer, fel avgränsningar, prioritet	snäv och begränsad tidsram vilket betyder att tid inte finns till för åtgärd av misstag och fel (Rowe, 2020, s. 23).
	Kommunikation och teamwork	Utmaning att formulera tydliga uppdrag, ansvarsroller. anledning till konflikter : stress, olika mål inom gruppen, intern konkurrens, brist på kommunikation, konflikthantering, ta det direkt, inga större skillnader mellan korta och långa.	Minimera risk för konflikter(Mele, 2011, s. 1384) + Ruuska och Teigland (2009, s. 326) struktur som viktig del i konflikthantering. Ruuska och Teigland (2009, s. 326) olika parter, olika mål Olika konflikter kräver olika hantering(Mele, 2011, s. 1384).
	Relationsbyggande	Relationer, trygghet och tillit - svårt att samarbeta när man inte känner varandra. svårt att bygga teamkänsla FIRO-modellen drar ned på antal möten och avstämningar	En aspekt av en positiv organisationskultur (Maan & Srivastava, 2023, s. 991) . + kulturella skillnader (Stahl et al., 2017, s. 3). + uppmärksammas när det påverkar produktiviteten negativt (Bouten-Pinto, 2016, s. 140). Tuckman, FIRO,
	Projektledning	planering, högt tempo, effektivt Svårigheter med brsit på ledarskap fördelar med olikheter	i teorin tog vi upp kultur, olikheter osv bristande ledarskap (Müller & Turner, 2007, s. 30) van kippenberg
Främjande av teamwork			
	Ledarskap och engagemang	Respondenternas beskrivning av vad som är viktigt i korta projekt. Respondenternas beskrivning av fördelarna med Agilt arbetssätt.	Flexibel och anpassningsbar ledare (Cheng et al., 2005, s. 25). Agilt projektarbete i kortare projektarbeten (Measey et al., 2015, s. 26). (Anderson & Sun, 2015, s. 86). planstyrda projekt (Keller et al, 2017, s. 5) Bulls modell för högpresterande team (Bull, 2010, s. 30)

		De respondenter som inte anammar agil projektledning på grund av bristande kontroll.	
	Klar kommunikation och skapande av relationer	FIRO-modellen och liknelser med Tuckman. Vikten av relationer och kommunikation. Kommunikativa respondenter Jämförelse med definition av respondenter	Tuckmans modell från 1965 för grupputveckling (Colombini & McBride, 2012, s. 195) Högpresteranede team (Bull) + vikten av kommunikation, Yang et al. (2011, s. 158) Vikten av att vara kommunkativ, Bahir et al. (2021, s. 8) Framtagen definition av teamwork kopplat till relationer
	Tydligt uppdrag och struktur	Vikten av planering och struktur Utökat med att kräva ett tydligt uppdrag och en stark uppdragsgivare	Misslyckade och lyckade projekt + Tuckman och Jensen (1977, s. 420) Tydlighet kring uppdrag, Gardner et al. (2017, s. 251)
	Skapande av tillit och samarbete	Tillit som del av teamwork. Tillit som del i organisationskulturen	Definition av teamwork där man litar på varandra Modellen, “cultural web”Johnson (1988, s. 85) och Sun, 2008; Kemp & Dwyer, 2001) organisationskultur och psykologisk trygghet (Maan & Srivastava, 2023, s. 991) Skapande av sammanhållning, Tuckman & Jensen, 1977, s. 420.
	Arbete med organisationskultur och förändringsledning	Respondenternas definition av organisationskul och hur man arbetar med att förändra den. Vikten av att vilja bidra till organisationen och arbeta som “vi” Utöka med vikten av förändringsledning.	Hofstede (1990, s. 286) beskriver att organisationskultur har sex specifika karaktärsdrag tillfredsställa sina personliga intressen än organisationens (Luthans, 2003 refererad i Soomro and Shah, 2019, s. 270) Sammanhängande kultur, Kemp och Dwyer (2001, s. 79) Upadhyay och Kumar (2020, s. 10) stark kultur främjar teamwork

HANDELSHÖGSKOLAN
UMEÅ UNIVERSITET

Företagsekonomi 901 87 Umeå 090 786 50 00 www.usbe.umu.se