



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Sandra Björlin

Emma Troedsson Rundqvist

Vägen till projektledarrollen

En kvalitativ studie om projektledares väg
till projektledarrollen

Project manager's occupational path to
the project manager role

A qualitative study of project manager's occupational path
to getting the project manager role

Projektledning

D-uppsats

Termin: VT 2017

Handledare: Per Strömgren

Sammanfattning

Denna studie belyser hur projektledares väg till projektledarrollen ser ut. Det är en kvalitativ studie baserad på berättelser från åtta personer aktiva inom fyra olika organisationer. Syftet med undersökningen var att studera hur yrkesverksamma projektledares väg till projektledarrollen ser ut. Genom semistrukturerade intervjuer tog vi del av hur respondenternas aktiva och mindre aktiva val, från studier till yrkesliv, påverkat deras väg till projektledarrollen. Vi har valt att avgränsa undersökningen utifrån fyra teman: *personliga egenskaper, erfarenhet, genus och organisation*. Tillsammans utgör dessa fyra teman en egenkonstruerad analysmodell kallad PEGO-modellen, som användes för att bearbeta studiens empiriska material. Vi ville se i vilken utsträckning personliga egenskaper, erfarenhet, genus och organisation har påverkat respondenternas väg till projektledarrollen. Studien ämnade även belysa om dessa påverkansfaktorer var beroende av varandra. För att studera detta formulerades två forskningsfrågor samt en hypotes.

Studiens resultat visade att personliga egenskaper och organisation är de teman som har påverkat respondenternas väg till projektledarrollen i högst utsträckning. Projektledarrollen har i flera fall inneburit stort ansvar i en dynamisk miljö. Detta har lett till att vissa personer sökt sig till denna specifika miljö, eftersom den stämt samman med deras personliga egenskaper och preferenser. Temat organisation påverkade i hög utsträckning då det möjliggjorde arbete i projektform och därmed också rollen som projektledare. Utifrån respondenternas upplevelser framgick även att projektledning kunde användas som ett verktyg för att behålla personal inom verksamheten. När en anställd framfört att arbetsuppgifterna är monotona och inte längre stimulerande hände det att chefen tilldelade den anställde en roll som projektledare istället. Temat erfarenhet påverkade också vägen till projektledarrollen i relativt hög utsträckning. Detta då tidigare erfarenhet tillsammans med kompetens ledde till att respondenterna i flera fall blev erbjudna projektledarrollen. Baserat på respondenternas upplevelser gick det inte att utläsa att genus påverkat vägen till projektledarrollen i särskilt nämnvärd utsträckning.

Nyckelord: projektledning, projektarbetsform, personliga egenskaper, organisation, genus, erfarenhet

Abstract

This study illustrates how project managers have approached the project manager role. It's a qualitative study based on stories from eight people working in four different organizations. The purpose of the survey has been to study how professional project managers approached the project manager role. Through semistructured interviews we took part in the respondents' active and less active choices, from studies to their professional life, to see how it has influenced their way to the project manager role. We have chosen to delimit the study based on four themes: *personal qualities, experience, gender and organization*. Together, these four themes constitute our self-designed analysis model called the PEGO-model, which has been used to process the empirical materials from this study. We wanted to see to what extent personal qualities, experience, gender and organizations have influenced their way to the project manager role. This study have also highlighted whether these themes were dependent on each other. This study is based on two research questions as well as a hypothesis.

The results showed that personal qualities and organization are the themes that have influenced the respondents' path to the project manager role to the greatest extent. In many cases, the project manager role has entailed great responsibility in a dynamic environment. This has led to some respondents searching for this particular environment, because it matched their personal qualities and preferences. The theme organization affected to a large extent, as it enabled work in projects and thus also the role of being project manager. Based on our respondents' experiences, we also stated that project management could be used as a tool for retaining staff in the organization. When an employee stated that the tasks had become monotonous and no longer stimulating, it happened that their boss assigned the employee a role as a project manager instead. Experience also influenced the respondent's path to the project manager role to a relatively high extent. Previous experience and competence has in many cases led to the fact that people have been offered the project manager role. Based on respondents' experiences, it was not possible to see that gender influenced their path to the project manager role to a particularly significant extent.

Keywords: project management, project, personal qualities, organization, gender, experience

Förord

Inledningsvis i den här uppsatsen vill vi ägna några rader till de personer som möjliggjort den här studien. Vi vill framförallt rikta ett stort tack till de respondenter som deltagit i de intervjuer som utgjort grunden för denna studie, utan er hade denna studie inte funnits idag. Vi tackar därför er projektledare på Länsstyrelsen i Värmland, Konsumentverket i Karlstad, Myndigheten för samhällsskydd och beredskap samt Karlstads universitet! Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Per Strömgren vid Karlstads universitet. Han har genomgående under processen funnits nära till hands och genom rollen som bollplank och *djävulens advokat* hjälpt oss att komma framåt i vårt arbete. Med dina kloka frågor och motargument har vi kommit vidare i arbetet och vi vill därför rikta ett stort tack för din hjälp!

Avslutningsvis vill vi rikta ett tack till varandra. Innan vi valde att ingå i ett samarbete inför denna uppsats kände vi inte varandra mer än ytligt. Trots detta har vi under uppsatsskrivandet haft ett väl fungerande samarbete. Vi har under tidens gång lärt känna varandra väl och så här i efterhand finns det ingen vi hellre hade velat skriva denna uppsats med, än med varandra. Det är med stolthet vi nu presenterar vår uppsats och vi hoppas att ni läsare kommer känna att studien har bidragit med kunskap och intresse kring området!

Karlstad, april -2017

Sandra Björlin

Emma Troedsson Rundqvist

Innehållsförteckning

Sammanfattning	i
Abstract	iii
Förord.....	v
Innehållsförteckning.....	vi
Figurförteckning.....	vii
1. Inledning	1
1.1 Introduktion.....	1
1.2 Syfte	2
1.3 Forskningsfrågor och hypotes	3
1.4 Tidigare forskning.....	3
1.5 Studiens avgränsningar	3
1.6 Definitioner	3
1.7 Uppsatsens disposition	4
2. Teori	5
2.1 Ledarskap	5
2.2 Projektledarskap.....	5
2.3 PEGO: Personliga egenskaper	7
2.4 PEGO: Erfarenhet	9
2.5 PEGO: Genus.....	11
2.6 PEGO - Organisation	13
3.1 Kvalitativ metod.....	18
3.2 Genomförande.....	19
3.3 Metoddiskussion	24
4. Empiri.....	26
4.1 Personliga egenskaper.....	26
4.2 Erfarenheter.....	29
4.3 Genus	31
4.4 Organisation	32
5. Analys	35
5.1 PEGO-modellen	35
5.2 Resultat.....	49
6. Diskussion	52
6.1 Reflektion kring studiens fynd.....	52
6.2 Slutsatser	55

6.3 Vidare forskning	57
Källförteckning	59
Bilagor.....	63
Intervjuguide	63
Mail till respondenterna	64
Figurförteckning	
Fig. 1 Styrmedel.	16
Fig. 2 Illustration av tematisk analys.	21
Fig. 3 Tabell för bearbetning av data.	22
Fig. 4 Personliga egenskaper	29
Fig. 5 PEGO-modellen.....	35
Fig. 6 Illustration av studiens fynd.....	36

1. Inledning

I uppsatsens första och inledande kapitel ges läsaren en introduktion kring det valda ämnet för studien, för att sedan övergå till studiens syfte och forskningsfrågor. Sedan redogörs tidigare forskning på området, avgränsningar samt definitioner av begrepp och avslutningsvis förklaras uppsatsens disponering.

1.1 Introduktion

Hur ser vägen till projektledarrollen ut? Vilka är det som blir projektledare? Vad är det som gör att en person blir projektledare? Personer som arbetar som projektledare har givetvis olika bakgrund och därmed olika förutsättningar. Det finns alltid flera orsaker, vägval och skäl till att vi arbetar med det vi gör. Den här studien belyser hur projektledarens väg fram till projektledarskapet ser ut.

Gaustad och Rakne gjorde en studie år 2015 där över 100 norska studenter fick ta del av en berättelse om en framgångsrik karriärklättrare. För hälften av studenterna som ingick i studien hette karriärklättraren Hans, och för den andra halvan Hanna. Texterna var alltså identiska förutom huvudpersonernas namn och resultatet av undersökningen var slående. Beroende på ifall berättelsen handlade om Hans eller Hanna hade studenterna helt skilda bilder och uppfattningar om personen i fråga. När studenterna ombads att svara på ifall de ansåg att personen i berättelsen var en bra ledare eller inte, svarade 74 procent av studenterna att de ansåg att Hans var en bra ledare, men enbart 54 procent svarade detsamma om Hanna. Artikeln var en ögonöppnare för oss, att det idag fortfarande finns dessa grundläggande förutfattade meningar baserat på en sådan trivial sak som könstillhörighet. Vi spekulerade i hur förutfattade meningar kan komma att påverka vilka olika förutsättningar en individ har i arbetslivet och i vårt fall med fokus på projektledning. Vi letade bland tidigare forskning och studier för att finna stöd för hur dessa förutfattade meningar kan komma till uttryck, liknande de som Gaustad och Rakne (2015) studerat i Norge. Vi hade som mål att ta reda på hur de i så fall kan komma till uttryck inom projektledning och mer specifikt bland projektledare. Vi fann ingen forskning som direkt belyste vår fundering. De studier som gjorts har snarare granskat skillnader i ledarskap utifrån kön och de visade inte heller på några särskilda fynd. Men vi kunde ändå inte släppa saken. Vi tänkte att dessa fördomar, liknande studien om Hans och Hanna, borde komma till uttryck eftersom att de är så tydliga och slående. Det var då vi kom fram till att vi behöver undersöka fenomenet med en annan infallsvinkel. Det kanske inte är skillnad mellan kvinnor och män när de väl har hamnat i projektledarrollen, det kanske snarare är på *vägen till* projektledarrollen där skillnaderna kommer till uttryck? Vi bestämde där och då för att undersöka projektledares väg till projektledarrollen. Vi resonerade oss fram till att genus i sig själv förmodligen inte påverkar ifall en person blir projektledare eller inte och som komplement tog vi fram ytterligare tre

faktorer som vi ser påverkar vägen till projektledarrollen. Dessa är *personliga egenskaper, erfarenhet och organisation*.

Bakgrunden till just dessa kompletterande teman återfinns i artikeln Pinto et al. (2017). Det är en nyligen publicerad studie som berör rekrytering av projektledare och på vilka grunder projektledare tillsätts. Studien handlar om att kvinnor redan vid rekryteringen sällas bort på grund av sitt kön. Detta på grund av fördomar om att kvinnliga projektledarkandidater, till skillnad från de manliga, skulle besitta mindre teknisk kompetens. Författarna av undersökningen har visat att rekrytering av projektledare skett till varierande grund baserat på genus, alltså de sökandes könstillhörighet. Men även baserat på projektledarnas erfarenheter och dess personliga egenskaper. Vad gäller erfarenheter belyser Pinto et al. (2017) att tidigare erfarenhet kan göra projektledare mer lämpliga för vissa specifika projekt och att detta väger in vid tillsättandet av projektledare. Författarna tar även upp begreppet *likeability* som ett sätt att förklara hur projektledarnas personliga drag vägs in vid tillsättningen. Likeability innebär bland annat till vilken grad personen i fråga uppfattas som vänlig, varm eller samarbetsvillig. Sammanfattningsvis redogör Pinto et al. (2017) att personliga egenskaper, erfarenhet och genus påverkar vid rekryteringen och tillsättandet av projektledare. Begreppet anställningsbarhet är också något som stödjer att erfarenhet och personliga egenskaper påverkar huruvida en individ tillsätts vid en tjänst. Garsten och Jacobsson (2004) förklarar begreppet som en individs möjlighet att möta de krav på erfarenhet och personliga egenskaper som krävs för att få en anställning. Temat organisation motiverades med tidigare forskning som bland annat identifierat olika *organizational enablers* som möjliggör arbete i projektform (Müller et al. 2015; Müller et al. 2014). Det är organisationen som möjliggör projektledarskapet i grund och botten då organisationen möjliggör arbete i projektform. Utifrån Gaustad och Raknes (2015) undersökning såväl som Pinto et al. (2017) har vi bildat en förförståelse om att genus och de andra tre temana påverkar en individs väg till projektledarrollen.

Tillsammans bildar dessa fyra utvalda teman PEGO-modellen. Det är en analysmodell som vi konstruerat och den kommer att ligga till grund för denna undersökning och kommer att redogöras för i kapitel två för att sedan presenteras i kapitel fem.

1.2 Syfte

Syftet med denna undersökning är att studera hur yrkesverksamma projektledares väg till projektledarrollen ser ut. Vi vill undersöka hur personer agerat eller inte agerat för att bli projektledare. Vi kommer att studera fenomenet utifrån de fyra teman som utgör PEGO-modellen. Med denna studie vill vi se i vilken utsträckning personliga egenskaper, erfarenhet, genus och organisation påverkar vägen till projektledarrollen. Studien ämnar även belysa ifall dessa påverkansfaktorer är beroende av varandra.

1.3 Forskningsfrågor och hypotes

- I. *Hur ser yrkesverksamma projektledares väg till projektledarrollen ut?*
- II. *I vilken utsträckning påverkar faktorerna i PEGO-modellen projektledares väg till projektledarrollen och är dem beroende av varandra?*
- III. *Hypotes: genus påverkar vägen till projektledarrollen*

1.4 Tidigare forskning

Tidigare forskning på området (Pinto et al. 2017; Meng & Boyd 2017) ger oss endast kunskap om aspekter som omfattar individer som idag befinner sig i rollen som projektledare utan fokus på deras väg till rollen. Således saknas forskning på området som belyser faktorer som påverkar *vägen till* projektledarrollen, vilket är relevant för att kunna lösa den här studiens forskningsfrågor och hypotes.

1.5 Studiens avgränsningar

För att avgränsa undersökningen i syfte att kunna göra en så omfattande studie som möjligt under angivna arbetstid, studerade vi problemområdet utifrån fyra teman. De teman som valdes till denna undersökning motiverades och identifierades främst genom Pinto et al. (2017) artikel om rekrytering av projektledare. Vi avgränsade oss därför till att undersöka hur vägen till projektledarrollen ser ut och därmed fokuserade vi inte på vad respondenterna gör idag.

Vi har fokuserat på att studera tiden från dess att projektledarna slutförde sina studier vidare till yrkeslivet, för att se hur deras väg till projektledarrollen sett ut. Utifrån tidigare forskning kring hur genus påverkar rekryteringen av projektledare (Pinto et al. 2017) har denna undersökning en hypotes om att genus är ett tema som kan påverka en persons väg till projektledarrollen.

De fyra teman som togs fram till denna undersökning utgör dessutom studiens analysmodell. Vi är medvetna om att det finns andra faktorer som också kan komma att påverka individers väg till projektledarrollen, men vi väljer att avgränsa oss till de som utgör PEGO-modellen. Det som motiverar oss till dessa specifika teman är vårt syfte att belysa faktorer som påverkar vägen till projektledarrollen med stöd av framförallt Pinto et al. (2017).

1.6 Definitioner

De teman vi valt att undersöka problemområdet utifrån är: personliga egenskaper, erfarenhet, genus och organisation. För att förtydliga vad denna studie syftar till förklaras och definieras begreppen följande:

- *Personliga egenskaper* - De egenskaper en person har som dels kan påverka hur den arbetar och dennes personliga preferenser.
- *Erfarenhet* - Vilken kompetens personen har, i form av utbildningar, tidigare anställningar och färdigheter.
- *Genus* – Könsstereotypa roller som grundar sig i att ens liv har påverkats på olika sätt på grund av att personen uppfattas som kvinna eller man.
- *Organisation* - Hur organisationsstrukturen påverkar möjligheter för individer att arbeta som projektledare. Exempelvis genom rekrytering, interna utbildningar, chefsstöd och styrning.

1.7 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är disponerad i sex olika kapitel. I kommande kapitel följer kapitel två som behandlar de teoretiska utgångspunkterna som denna studie är uppbyggd av. I uppsatsens tredje kapitel presenteras undersökningens valda metodologiska tillvägagångssätt. I uppsatsens fjärde kapitel sammanställs den insamlade empiri som utgör grunden för undersökningen. I uppsatsens femte kapitel vävs insamlad empirisk data samman med teoretiska utgångspunkter i en analys, där presenteras även studiens resultat. I uppsatsens sjätte och sista kapitel förs en diskussion kring studiens resultat samt att studiens slutsatser presenteras.

2. Teori

I uppsatsens andra kapitel presenteras studiens teoretiska referensram. Viktigt att poängtera är att det finns andra definitioner och relaterade teorier men det som presenteras i detta kapitel är de som vi ansåg mest relevanta för att besvara studiens forskningsfrågor. Detta kapitel är uppdelat efter rubrikerna ledarskap och projektledarskap, för att inledningsvis förklara skillnaden dem emellan. Därefter redogörs de fyra teman som ingår i PEGO-modellen.

2.1 Ledarskap

“Ledarskap är den sociala process genom vilken en person i en organisation influerar andra personer i organisationen att nå för organisationen uppställda mål” (Bruzelius & Skärvad, 2012). Ledarskap är alltså en social process, en relation mellan den som leder och de som blir ledda. Bruzelius och Skärvad (2012) menar att en ledares huvudsakliga uppgift är att stimulera medarbetarna genom handling och beslut för att nå uppsatta mål. För att en ledare ska lyckas uppnå detta, krävs det också att de har god kännedom om medarbetarnas kompetenser och motivation. Men det kräver även kunskap om hur organisationskulturen påverkar individer och arbetsgrupper. Viktigt är även att ledaren utgår från verksamhetens behov och krav, till exempel affärsidén (Bruzelius och Skärvad, 2012).

2.2 Projektledarskap

Det som präglar en projektorganisation, i vilken en projektledare praktiserar, är att projektarbetet är av tillfällig karaktär. Detta då det har en tydlig start men framförallt ett tydligt slut. Jansson och Ljung (2011) spekulerar i vad det är som särskiljer ledarskap i projekt och annat ledarskap och kommer fram till fem faktorer som påverkar ledarskapet i projekt. Författarna menar att arbetsgruppen i projekt är omogen. Det vill säga att individer i en projektarbetsgrupp, till skillnad från arbetsgrupper i allmänhet, inte är lika vana att arbeta tillsammans. Till följd av detta kommer arbetsgrupper och individer i projekt i genomsnitt behöva ett mer uppgiftsorienterat ledarskap än vad andra arbetsgrupper behöver (Jansson & Ljung, 2011). Detta är något som Müller och Turner (2010) även tar upp, där de understryker de facto att projektledare i högre utsträckning än exempelvis linjechefer har större användning av IQ. Det vill säga uppgiftsorienterad kunskap snarare än emotionell intelligens (EQ). Enligt Müller och Turner (2010) beror detta på att projektledare oftast är ledare i grupper som arbetar tillsammans för att lösa en uppgift under en begränsad period. Medan linjechefer däremot även har i uppgift att förvalta resurserna, inkluderat personella resurser, på längre sikt.

Nästa faktor som påverkar ledarskapet i projekt är att projekt mäts på kortsiktiga resultat, ett projekt som inte kan påvisa resultat på kort sikt ses sällan som särskilt framgångsrikt. Ett uppgiftsorienterat ledarskap, som tidigare nämnt, är fördelakt-

igt i projekt. Detta på grund av att projekt är fokuserat på nå resultat och fokuserar således i lägre utsträckning på att stimulera inre drivkrafter, såsom personlig utveckling och delaktighet hos de som leds (Jansson & Ljung 2011).

Den tredje faktorn som enligt Jansson och Ljung (2011) påverkar ledarskapet i projekt är att projektets och därmed arbetets mål är abstrakt. I de allra flesta fall startas projektorganisationen för att arbetet tidigare inte har gjorts och därmed är resultatet okänt. Vid sådana fall har inte projektmedlemmarna någon konkret bild av hur projektets resultat kommer att se ut. På grund av detta blir ledare i projekt beroende av att projektmedlemmarna kan visualisera inre bilder och uppfattningar om det tilltänkta resultatet. Därför påstår Jansson och Ljung (2011) att ledare i projekt kan behöva spendera extra tid och energi åt att motivera och inspirera projektmedlemmarna till att få en gemensam målbild av projektets resultat.

Den fjärde faktorn Jansson och Ljung (2011) spekulerar i som kan påverka ledarskapet är att planen är osäker. Tidigare beskrevs hur projektets mål kan vara abstrakt, och det är på grund av detta som även planen kan bli osäker. Om målet är okänt kan det följaktligen vara svårt att i förväg veta om den väg som väljs för att nå målet är rätt. Ingen vet således om planen som följs leder till det uppsatta målet eller inte. Detta innebär att det heller inte kan vara säkert att det bara för att planen följs innebär att arbetet leder till verklig progress. Detta kan leda till att det blir svårt för en ledare i projekt att förmedla till projektmedlemmarna om framsteg gjorts och risken för att den inre motivationen ska avta ökar. På grund av denna faktor är det av stor vikt att ledare i projekt förmedlar en övertygande vision om att den plan som valts för att nå uppsatta mål är den allra bästa (Jansson & Ljung, 2011).

Den femte och sista faktorn Jansson och Ljung (2011) spekulerar i som kan påverka ledarskapet i projekt är att det i projekt finns möjligheter till självbestämmande. Att projektmålet är abstrakt leder till att planen blir osäker, men detta kan även leda till någonting gott. På grund av att det finns osäkerheter i projekt ges möjligheter för projektmedlemmarna att kunna påverka sin egen situation. De kan då med sin egen kompetens vara med och justera och konkretisera arbetet för att nå målet. På så vis lämnas förutsättningar för projektmedlemmar att känna självbestämmande i arbetet. Självbestämmandet har en nyckelroll för att individerna ska kunna uppleva en inre motivation i arbetet. Individernas kompetens, motivation och kreativitet är en viktig tillgång för ledare i projekt. Detta då det är mycket användbart i syfte att hantera den osäkerhet som finns i projekt på ett så framgångsrikt vis som möjligt (Jansson & Ljung, 2011).

2.3 PEGO: Personliga egenskaper

Det första temat som vi tagit fram och som står för den första bokstaven i PEGO-modellen är *personliga egenskaper*.

Dolfi och Andrews (2007) har studerat att vissa personlighetstyper passar bättre in i vissa typer av miljöer, omgivningar och funktioner. Projektledare besitter vissa specifika funktionella karaktärsdrag som kan associeras till den arbetsmiljö i vilken de presterar väl inom (Dolfi & Andrews, 2007). Müller och Turner (2007) har till exempel studerat kopplingen mellan personlighetstyp och projektledning i vidare beaktning genom att undersöka hur det går att matcha personlighetstyp med projekttyp. Turner (1999) identifierade sju egenskaper och karaktärsdrag som kan sammankopplas med en effektiv projektledare. Dessa egenskaper är; att kunna lösa problem, vara energisk och initiativtagande, ha självförtroende, vara resultatorienterad, se perspektiv och kunna kommunicera samt vara en förmedlare. Dolfi och Andrews (2007) gjorde en litteraturgenomgång av projektledares personliga egenskaper och sammanförde dessa i en lista. Författarna tog även fram en kompletterande lista där varje unik egenskap och karaktärsdrag sattes i en kontext där personlighetsdragen inte skulle komma till användning och därmed kunna leda till att projektledare skulle uppleva otillfredsställelse i arbetet. Till exempel om en projektledare är öppen, människo-orienterad och en lagspelare så innebär en miljö där denna upplever isolering, dålig kommunikation och instängdhet, att individen kommer att vantrivas (Dolfi & Andrews, 2007).

I en studie gjord av El-Sabaa (2001) förs ett resonemang om vilka talanger framgångsrika projektledare har och listar dessa utifrån tre kategorier: konceptuella- och organisationsegenskaper, teknisk kunskap samt mänskliga egenskaper. De tekniska färdigheterna omfattar specialiserad kunskap gällande metoder och processer, samt att kunna använda olika tekniker och verktyg på olika sätt. Konceptuella- och organisationsegenskaper omfattar projektledares förmåga att förstå olika områden och funktioner i projektet. Detta för att förstå hur de olika delarna är beroende av varandra, för att ha en fullkomlig insyn i projektets variation. Mänskliga egenskaper innebär projektledares förmåga att kunna arbeta effektivt med andra människor samt att se andra människor inom organisationen (El-Sabaa 2001). Detta talar för att projektformen många gånger testar en projektledares egenskaper. På grund av ett projekts omfattning och genom dess variation blir det ofta projektledaren som tvingas vara den som måste ta de viktiga och ibland avgörande besluten. Dels behöver de ta beslut som i vissa fall berör andra människor men även över områden eller situationer som de har lite kontroll över. Det kan således vara viktigt att välja ut en bra ledare som kan tackla de problem som kan uppstå inom ett projekts unika form, då det ibland finns både begränsade tillgångar och tid. El-Sabaa (2001) hänvisar till en utförd enkät som visat att en projektledares mänskliga och personliga egenskaper har störst inverkan i ett projekt. Framgångsrika projektledare bör ha relevant kunskap eller erfarenhet om den

teknologi som behövs för projektet de leder. Enkätstudien visade även på skillnader mellan projektledare och andra ledare. Båda rollerna kräver en uppfinningsrikedom, men en projektledare behöver ytterligare fler multifunktionella egenskaper (El-Sabaa 2001). Projektledare behöver ha en grundläggande förståelse för projektets olika områden och dess funktioner. Därför behöver en projektledare ta kontroll över sin karriär för att kunna bli mer allsidig i sina färdigheter i syfte att kunna arbeta mer effektivt (El-Sabaa 2001). Eftersom både ledare och projektledare behöver kunna anpassa sig till förändringar, kan deras liv komma att behöva formas enligt arbetet. Projektledare som har kunnat utveckla den kunskapen har således goda förutsättningar att skapa en framgångsrik karriär. Projektledare bör föreställa sig den upplevda miljön för att kunna skapa en tydlig vision av projektet, för att kunna sätta klara mål och göra en planering därefter. På det sättet är de konceptuella och organisatoriska egenskaperna, tätt sammanlänkade (El-Sabaa 2001). Meredith et al. (1995) beskriver en annan form av kategorisering av projektledares egenskaper. De ytterligare attributen och fälten som en projektledare behöver ha god kunskap om är: Kommunikation, ledarskap, coping, team-building, organisation samt tekniska färdigheter. Dessa egenskaper kan användas för att arbeta effektivt, antingen som gruppmedlem eller som ledare (Meredith et al. 1995).

Urban Hagman beskriver en projektledares roll som den som har “en verkställande direktörs ansvar, utan dennes befogenheter” (Hagman 2002). Han menar att en projektledare inte bara är en lagledare, utan bör i första hand vara en inspiratör, en administratör och ganska ofta en entreprenör eller kreatör. Vilka kvaliteter och egenskaper en projektledare bör ha är svåra att definiera. Wenell (2014) berättar i sin bok att han intervjuat ett antal individer som fått utmärkelsen “årets projektledare” där han bland annat bad de ange vilka krav som ställdes på de som projektledare. Utifrån deras svar gjorde Wenell (2014) en sammanställning av relevanta förmågor som en projektledare bör ha för att kunna utöva projektledarskap. Dessa förmågor är för att nämna några att ha tålamod, kunna fokusera på att leverera resultat, leda samt inspirera projektgruppen samt kunna planera och styra projektet (Wenell 2014).

Ann Bergman (2015) beskriver att människor, som sociala varelser, är i behov av både bekräftelse och erkännande. En arena där de båda behoven ofta behöver tillgodoses, är arbetsplatsen. Bekräftelse kan relateras till personens status. En förändring i den ena dimensionen, till exempel i arbetet, kan även påverka andra dimensioner som en individs privatliv. Om en person inte trivs i sin arbetsroll så kan det leda till konsekvenser för arbetet. Behov som inte tillfredsställs i arbetet påverkar därmed det övriga livet. Att en individ inte kan utföra sitt arbete så som den önskar kan leda till personliga konsekvenser i form av en känsla av uppgivenhet och otillfredsställelse, som speglas i såväl arbetet som i privatlivet. Individer behöver såväl i sitt privatliv som i sitt arbetsliv känna att de får sitt behov av både erkännande och bekräftelse uppfyllt (Bergman 2015).

Emotionell intelligens

Enligt Persson (2003) innebär begreppet emotionell intelligens (EQ) ett intelligent sätt att lära känna sina känslor på, för att kunna styra och påverka dem. Det handlar även om att kunna förstå andras känslor och därigenom kunna bygga relationer. Emotionell intelligens handlar inte om att vara särskilt känslsam eller att alltid visa känslor, utan snarare kan begreppet ses som ett samlingsnamn för förmågan att kunna läsa av och styra känslor. Känslor ska inte heller tvingas bort utan ska istället användas på ett rationellt sätt (Persson 2003). Att förstå och kunna se olika personers erfarenheter och egenskaper som en fördel, kan ha en betydande påverkan och leda till framgång i ett projekt. Hur människor beter sig i olika situationer kan komma att påverkas av bland annat ett projekts yttre faktorer och detta beteende kan avgöra hur ett arbete går (Persson 2003).

Maslows behovshierarki

Abraham Maslows behovshierarki framtog på 40-talet och beskriver de behov som människor har. En del behov är grundläggande för vår överlevnad, så som fysiska behov, till exempel mat och sömn. Dessa behov återfinns längst ned i Maslows behovshierarki, och de behöver vara tillgodosedda för att människan ska kunna gå vidare till att uppfylla nästa behov i hierarkin. Behov av uppskattning hamnar näst högst upp i trappan och innebär att vi behöver få erkännande, få uppleva vår kompetens, få känna självrespekt och kunna vara självbestämmande. Det är alltså inte ett lika livsnödvärdigt behov, så som vatten, men det utgör likväl en viktig del för vårt välbefinnande. Högst upp på behovstrappan finns behovet av självförverkligande som innebär att kunna använda och utveckla sin individuella potential fullt ut (Maslow 1943). Fler modeller har gjorts i samma anda. Clayton Alderfer (1969) skapade ERG-modellen vilken står för *Existence, Relatedness* och *Growth*. Han menar att när ett behov inte tillgodoses kan det leda till en frustration i form av ilska eller irritation, som får utlopp på ett annat område än på det faktiska förbättringsområdet (Alderfer 1969).

2.4 PEGO: Erfarenhet

Det andra temat som påverkar vägen till projektledarrollen, och som utgör den andra bokstaven i PEGO-modellen är *erfarenhet*. Detta är ett tema som har betydelse ifall en individ blir projektledare eller inte. Rätt kvalifikationer samt tidigare erfarenhet av att leda projekt, är en fördel vid tillsättningen av projektledare.

Ballsteros-Perez et al. (2012) menar att det är av stor vikt att välja projektmedlemmar utifrån deras förmåga att möta projektets kriterier, som exempelvis teknisk kunskap eller krav på erfarenhet. Förutom detta är det betydande att projektmedlemmarna har förmågan att knyta sociala band men även förmågan att främja sociala interaktioner. Yang et al. (2011) menar vidare att ett bra ledarskap leder och kan uppmuntra till bättre relationer i en projektgrupp. De menar även att

projektgruppens förmåga att arbeta som ett team är en kritisk faktor för ett framgångsrikt projektresultat, på så vis har projektledaren en signifikant indirekt påverkan på projektets resultat. Hadad et al. (2012) påpekar att det finns goda anledningar att utse rätt projektledare till det specifika projektet. Ett sätt att veta att rätt projektledare tillsätts, är att referera till deras tidigare projekterfarenheter och de resultat de uppnått tidigare Hadad et al. (2012).

Zavadaskas et al. (2008) lämnade ett förslag på ett antal kriterier att ta hänsyn till vid tillsättandet av bygglidare. Författarna konfirmerade att de kriterier som oftast togs i akt var aspirantens personliga färdigheter, deras projektledarkompetens och deras tidigare erfarenheter av liknande projekt. När det finns ett antal aspiranter som kan bli projektledare för ett specifikt projekt, kan individens tidigare projektresultat komma att användas som ett underlag för att avgöra vem som ska ges rollen. Enligt Cheng et al. (2005) är det bäst att ta stöd av projektledarnas tidigare prestationer och resultat. Den specifika individens lämplighet för det specifika projektet, kan göra att projektledaren är bäst matchad med uppdraget.

Geithner och Menzel (2016) gjorde en studie på ett antal studenter som deltog i olika gruppövningar. Detta i syfte att se vilken inverkan övning i form av en simulering av ett riktigt projekt, kan ha på eleverna samt för deras färdigheter som projektledare. Resultatet av studien styrker att övning ger färdighet. Studenterna upplevde sig mer självsäkra och trygga i projektledarrollen efter att ha testat och lärt sig av sina misstag, genom att ha deltagit i det simulerade projektet. Enligt Ogunlana et al. (2002) är det vanligt förekommande att det tas hänsyn till tidigare erfarenhet och prestationer innan en person erbjuds ett arbete. Detta för att försäkra sig om att personen kan klara av uppgiften. Författarna menar vidare att eftersom projektledarrollen är så pass viktig och därmed ställer höga krav på projektledaren, är arbetsgivaren mån om att veta hur projektledarkandidaternas prestation varit under tidigare projekt (Ogunlana et al. 2002).

Kompetens

Granberg (2009) förklarar att erfarenhet är en del av det större begreppet kompetens, som betyder kunnighet eller skicklighet. För att kunna utföra en viss typ av arbetsuppgift behöver individen kompetens för den, alltså förmågan att kunna hantera en viss typ av situation eller utföra en viss typ av uppgift. Kompetens omfattar även kunskap som grundar sig av erfarenheter. Kompetens utgår i stort sett alltid från den specifika individen och dennes förmåga satt i relation till en viss arbetsuppgift (Granberg 2009).

Ibland kan formell kompetens krävas av en individ för att den ska kunna utföra ett visst arbete, ett exempel på detta kan vara en läkare, då det krävs en legitimation för att läkaren ska få arbeta som läkare. Denna typ av kompetens är oftast knuten till utbildning och gäller oftast under en längre tid. Detta kan leda till att en indi-

vid kan ha formell kompetens, men ändå i praktiken sakna tillräcklig kompetens (Granberg 2009). För att exemplifiera, ett körkort gäller livet ut, vilket innebär att en individ kan ha glömt bort hur den kör bil, men ändå har formell kompetens som stödjer att personen får köra bil. Motsatt situation kan också förekomma. Att en individ har kompetens, men ingen formell sådan som styrker det, vilket kallas reell kompetens. Det innebär att en individ genom erfarenhet har fått kompetens men att personen inte har gått någon utbildning. Därmed har inte personen någon formell kompetens relaterad till uppgiften (Granberg 2009).

Anställningsbarhet

Enligt Garsten och Jacobsson (2004) innebär anställningsbarhet att en individ kan möta de krav på erfarenhet och kompetens som krävs för att få en anställning. Vad exakt det är som gör att en individ är anställningsbar kan variera i mening. Det kan det röra sig om att personen har rätt kompetens, utvecklingsförmåga eller de personliga egenskaper som krävs för en viss typ av arbetsuppgift. Att vara anställningsbar kan innebära en trygghet för individen då den besitter rätt kriterier för att få en anställning men även för att kunna röra sig på arbetsmarknaden. Begreppet innebär den enskilde individens förmåga att kunna anpassa sig till de krav en arbetsuppgift ställer. För att kunna göra detta bör individen arbeta med ett ständigt lärande och utvecklande. Exempel på det skulle kunna vara att individen inte tackar nej då den bjuds in till utbildningar, utan istället väljer att fortsatt delta i aktiviteter och situationer där personen kan lära sig mer och på så vis utvecklas. Därmed blir personen mer anställningsbar och höjer sin förmåga att kunna anpassa sig till uppgiften. Viktigt är också att individen visar rätt attityd, exempelvis tar initiativ samt visar sig flexibel och tillgänglig för olika uppgifter. Det kan innebära att marknadsföra sig själv och ständigt arbeta på sin egen konkurrenskraft, där resultatet blir att individen upplevs som mer anställningsbar (Garsten & Jacobsson, 2004).

2.5 PEGO: Genus

Det tredje temat och därmed det begrepp som utgör den tredje bokstaven i PEGO-modellen är *genus*. Från tidigare studier och forskning om genus och projektledarskap (Pinto et al. 2017) fann vi att genus kan påverka vägen till projektledarrollen.

Genus återskapas genom en pågående process mellan människor. Föreställningar och förväntningar om vad som anses vara manligt och kvinnligt påverkar vår uppfattning om vad det innebär att vara kvinna eller man. Begreppet är även beroende av det sammanhang som det verkar inom samt förändras över tid och mellan olika kulturer (Andersson & Däldehög, 2012).

Granberg (2011) menar att det finns tre olika förklaringar till ojämställdhet mellan kvinnor och män i dagens samhälle. Det finns dels en biologisk förklaring, med detta menas att kvinnor och män är fysiskt olika och detta har föranlett att de getts

olika värde. Den andra anledningen är könsroller, vilket innebär att människor redan från den dag de föds, fostras för att passa in i en roll som i hög grad är kopplad till sitt biologiska kön. Den tredje förklaringen är genus, detta är ett vidare begrepp som innebär att kvinnor och mäns könsroller innebär att de fostrats på olika sätt, som sedan lett till mindre jämställda strukturer och mönster i samhället. Exempelvis att kvinnor och män i arbetslivet befinner sig inom olika sektorer. Kvinnor befinner sig ofta även inom branscher där deras väg är mindre lönsam, i relation till männens (Granberg 2011). Genus är inte biologiskt betingad, utan är en social konstruktion och därmed utvecklad av människan och samhället i vilken individen lever i. Detta är en grundregel som utgör basen för hur samhället är organiserat och därmed också för hur resurser, arbete och makt är fördelat. Kvinnligt och manligt ses ofta som motsatser till varandra och kan definieras i relation till varandra. De kan förklaras som *känsla* emot *förnuft*, där kvinnan historiskt sett har representerat känsla medan män sedan urminnes tider varit normen i samhället och stått för förnuft (Granberg 2011).

Andersson och Däldehog (2012) förklarar att begreppet genus är en analytisk term som används för att belysa betydelsen av kön. Det handlar om innebörden av att vara en kvinna eller en man, samt föreställningen om manlighet och kvinnlighet. Grunden är att betydelsen av kön är något som är kulturellt och socialt skapat och därmed kan begreppet variera i tid och rum. Genus som term används inom genusforskningen som en benämning på den sociala process som tillskriver människor kollektiva feminina och maskulina könsegenskaper. Termen används även som ett socialt konstruerat klassifikationssystem, som delar upp människor i kategorier samt förknippar kategorierna med olika mönster. Dessa mönster kan innefatta beteendemässiga, psykologiska, kulturella eller sociala egenskaper. Genus har utvecklat tolkningar och tänkandet kring begreppet könsroller. Genusforskare menar att det är kultur framför natur som skapar samt utformar handlingar och attityder och att genus är en skapad och anammad identitet (Andersson & Däldehog, 2012).

Alvesson och Billing (2011) förklarar att fördomar och äldre traditioner kan vara en anledning till varför kvinnor har svårare att klättra i sin karriär. Det kan vara en orsak till att de inte når högre positioner i varken organisationer eller i arbetslivet. Män och kvinnor kan ha samma bakgrund, ålder, kvalifikationer och erfarenhet samt ägna lika mycket tid och ansträngning åt sitt arbete. Ändå är det mer vanligt att män når högre framgång, än sina likställda kvinnliga kollegor. Skillnaderna mellan män och kvinnor påstås göra att forskare snarare fokuserar på diskriminering eller stereotypa föreställningar, som en förklarande faktor. Kvinnor bör ha samma möjlighet att nå framgång som män, medan verkligheten visar en annan bild (Alvesson & Billing, 2011). Wahl et al. (2011) påpekar att när en man gynnas i en organisation är det oftast en omedveten händelse som inte är synbar för varken kvinnor eller män. På liknande sätt hindras kvinnor oftast av saker som inte sker, det vill säga, att de inte befordras, synliggörs eller bekräftas (Wahl et al.

2011). För att mannen ska kunna prestera i arbetslivet och bli framgångsrik och göra karriär, krävs det i vissa fall att hans partner är hemma (Hochschild 2001).

Föräldraskap

För att kunna analysera relationen mellan kvinnor och män menar Bekkengen (2002) att det är väsentligt att påvisa jämställdhet utifrån ett maktperspektiv. Det kan vara betydelsefullt att granska vem som formulerar de premisser som följs. Till exempel, vem som ska vara hemma med barnen eller inte. Detta eftersom män och kvinnor har samma rättigheter och skyldigheter när det kommer till arbete och föräldraskap. Detta borde även gälla när det kommer till att ta avstånd ifrån eller att vara föräldraledig. Trots detta har mäns engagemang i föräldraskapet förenats med en större dos av valfrihet, medan kvinnors förvärvsarbete oftare ses som en skyldighet (Bekkengen 2002). De olika förhållandena mellan män och kvinnors jämlikhet och förhållande till arbete och familj har länge sett olika ut. Kvinnors och mäns emancipation; deras frigörelse från att vara underordnade och sitt erhållande av självbestämmanderätt och jämlikhet har länge behandlats olika (Bekkengen 2002). Flera teoretiker menar att ojämlikhet är något som är socialt skapat. Om kvinnorna istället hade valt att göra karriär framför familjelivet, hade det lett till att barnen i högre grad skulle bli utan omsorg, om inte papporna valt att vara föräldralediga (Bekkengen 2002). Det har på senare tid skett ett närmande mellan könens arbetsinsats hemma, men inte huvudsakligen i form av att män gör mer, utan snarare att kvinnor gör mindre. Kvinnor är vanligen föräldralediga i högre grad än män och det är kvinnor, inte män, som mer ofta reducerar sin arbetstid från att de blivit föräldrar (SOU 1998:6). För att skapa en förändring för kvinnors situation kom genom politiska röster, föräldraförsäkringen (Bekkengen 2002). Reformen blev ett av jämställdhetspolitikens viktigaste förändringsverktyg för att uppmuntra till pappaledighet. Det skapades mängder av kampanjer och diskussioner för att förändra mans- och papparollen framförallt, där målet har varit att öka männens uttag av föräldraledighet (Bekkengen 2002).

2.6 PEGO - Organisation

Det fjärde temat, och det som utgör den sista bokstaven i PEGO-modellen och som påverkar individers väg till projektledarrollen är *organisation*. Om det är vanligt att organisationen arbetar i projektform, om individer blir uppmuntrade eller tillfrågade att driva och leda projekt kan påverka hur individers väg till projektledarrollen ser ut. Van Der Merwe (2002) menar att de som arbetar inom projekt blir påverkade av organisationens ledning. Antingen blir de hjälpta av ledningen genom att de blir stöttade, eller så kan ledningen utgöra ett hinder, det vill säga, att ledningen på ett eller annat sätt motverkar att arbetet blir utfört. Projektledningen bör gå i linje med affärsutvecklingen och då krävs det att det finns insikter i hur organisationsstrukturer, strategier och styrmedel, processer och projekt, samverkar inom organisationen. Projektledning kan användas i syfte att omvandla företagsvisioner till resultat och på så vis är det en del av företagets affärsstrategi.

Genom att sätta ihop individer med olika bakgrund, utbildningsnivåer och erfarenheter kan verksamheten på ett ändamålsenligt och effektivt sätt nå uppsatta affärsmål. Projekt kan styra affärsprocesser som kan ta itu med och förbättra organisationsförändringar som syftar till att hjälpa verksamheten att nå de strategiska målen (Van Der Merwe 2002).

Autonomi i arbete

Oldham och Hackman (1980) har tillsammans utvecklat en motivationsteori som visar hur organisatoriska förutsättningar och faktorer av ledning kan användas för att styra medarbetare i syfte att uppnå motivation i arbetet. Motivationsteorins användningsområden är dels som instrument för att identifiera och diagnostisera medarbetarnas nuvarande arbetssituation, med hänsyn till motivation och trivsel. Dels också för att finna riktlinjer angående organisatoriska åtgärder som bidrar till förändring av arbetssituationer. Detta för att de anställda upplever de som otillfredsställande och som till följd har negativ inverkan på de anställdas motivation i arbetet. Enligt Oldham och Hackman (1980) förutsätter det tre psykologiska tillstånd för att en anställd ska känna sig motiverad i arbete. Dessa är att individen ska känna att arbetsuppgifterna är meningsfulla och att individen känner ett personligt ansvar för arbetets resultat. Dessutom måste individen ha tillräcklig kunskap om resultatet för att den ska kunna bedöma om ett resultat är bra eller dåligt. I de fall en anställd befinner sig i de tre nämnda psykologiska tillstånden finns det förutsättningar som kan leda till en hög inre motivation, kvalitativt arbete samt hög arbetstrivsel. Sammanfattningsvis är arbetsuppgifternas utformning samt den anställdes förmåga att utvärdera resultatet av sitt eget arbete, i hög grad kopplat till graden av motivation (Oldham & Hackman, 1980). Vidare menar författarna att vad gäller arbetsuppgifternas förutsättningar finns det fem grundläggande egenskaper som främjar dessa tre nämnda psykologiska tillstånd:

- Varierande användning av individens förmåga och färdigheter.
- Ha en tydlig identitet. Med detta menas att individen ska kunna sätta in uppgiften i en helhet men även kunna följa genomförandet från början till slut med ett tydligt resultat.
- Att arbetsuppgiften är viktig för organisationen och för andra människor innan och utanför organisationen.
- Relativt hög grad av autonomi i arbetsuppgifterna som ska utföras.
- Kunskap om resultatet, att kunna utläsa och avgöra om uppgiftens resultat är bra. Till exempel en läkare som ser att patienten tillfrisknar, alltså en direkt reaktion på utfört arbete. Ju större värde av resultatet - desto bättre potential till motivation har arbetet.

Dessa egenskaper i arbetsuppgifter menar Oldham och Hackman (1980) skapar en känsla av att arbetet är meningsfullt. I enlighet deras motivationsteori menar Karlsson (2008) att de flesta anställda vill uppleva någon slags autonomi i arbetet,

det vill säga känslan av inflytande och kontroll i och över sitt arbete. Ett tillvägagångssätt för organisationens ledning att kunna skapa dessa förutsättningar för medarbetare är att ge dem mer ansvar och möjligheter till mer inflytande. Karlsson (2008) menar att ledningen kan skapa dessa möjligheter genom att låta den anställda ansvara för ett arbetslag eller ett team. Detta då det finns goda möjligheter att det medför ett ökat ansvar och på så vis skapas en drivkraft i organisationen som ledningen har nytta av, då det resulterar i att arbetslaget driver varandra framåt (Karlsson 2008).

Organisationsstruktur

Mintzberg (1979) förklarar organisationsstrukturen genom att dela in den i två delar. Integration och differentiering. Det förstnämnda avser samordningen av arbetsuppgifter och det andra syftar till att bryta ner arbetet som ska göras i mindre delar. Han menar vidare att organisationsstruktur är den totala summan av de sätt organisationen delar upp arbetet i olika uppgifter för att sedan samordna dessa. Wahl et al (11) menar att organisationsstrukturen skapar fokus genom att den avgränsar vad organisationen ska syssla med eller inte, men även vad den enskilde individen ska ha för ansvar i arbetet. Detta innebär att individen fritt kan välja vad den ska arbeta med eller inte, dessutom möjliggör detta faktum en möjlighet för individen att specialisera sig inom sitt område där individen kan bli ännu duktigare på sitt avgränsade område (Wahl et al. 2011). Müller et al. (2015) menar att organisationen skapar förutsättningar för projektet och på så vis påverkar organisationen hur styrningen ska se ut. Författarna identifierade ett antal olika möjliggörande faktorer som påverkar styrningen och ledningen av projekt. Däribland spelar den interna organisationsstrukturen en betydande roll för hur projektarbetsformen styrs inom verksamheten. Müller et al. (2015) förklarar att organisatoriska möjliggörare är sociala konstruktioner som innebär mer än endast styrningselement. De menar att det är en samverkan mellan dels styrningselement och de kulturella-kognitiva dimensionerna som också möjliggör styrningen av projekt inom organisationer. Exempel på det sistnämnda är relationer, etik, moral och ideologier som återfinns inom verksamheten, som haft påverkan. Organisationsstruktur är enligt Ax et al. (2015) ett vanligt styrmedel som kan användas för att hjälpa organisationen att nå ekonomiska mål. Organisationsstrukturen är en av tre olika slags styrmedel som författaren menar behövs för att nå uppsatta mål. I figur 1 redovisas dessa tre typer av styrmedel Ax et al. (2015) sammanfattat.

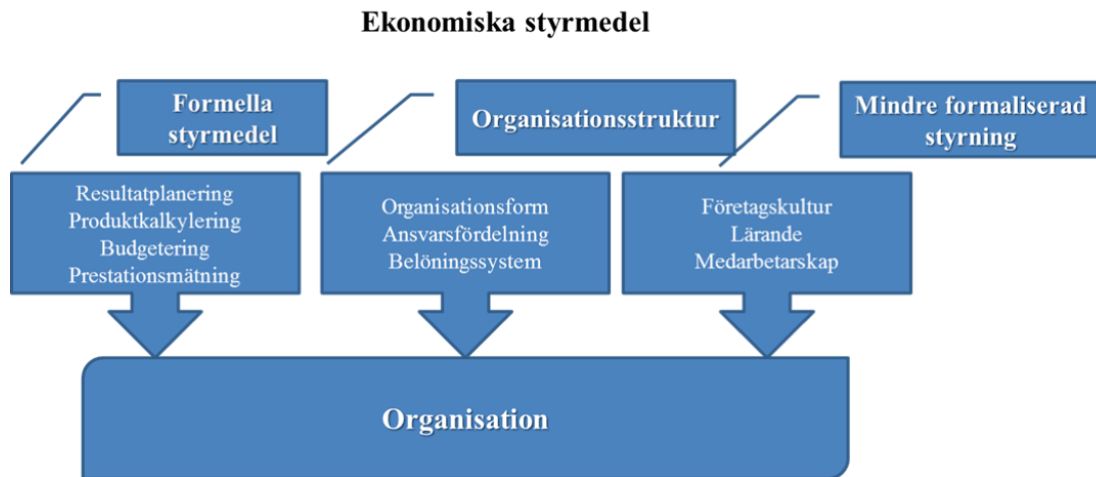


Fig. 1 Styrmedel.

Organisationsstruktur som styrmedel

Vi kommer i den här studien att fokusera på styrmedel i form av organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning. Ax et al (2015) menar att organisationen kan uppdelas. Detta genom att se det som att ledningen återfinns högst upp i organisationsstrukturen medan de underordnade finns längre ner i strukturen. Styrfunktionen innebär en strategi för de överordnade att kunna instruera och kontrollera de underordnade. Det är organisationens ägare som ställer de krav som styrningen utgår ifrån. Ledningen kan alltså fördela och delegera ansvar lägre ner i strukturen genom att bryta ner uppgifter i mindre beståndsdelar. Ansvarsfördelningen innebär alltså att ekonomiska krav ställs på de olika enheterna inom organisationen. Belöningsystem är också ett organisatoriskt styrmedel, traditionellt sett ses belöningar som styrmedel inom organisationen som ett sätt att få sina anställda motiverade. Ytterligare ett syfte kan vara att få de anställda att fortsatt vilja stanna kvar inom organisationen. Författaren poängterar vidare att belöningar kan vara av såväl finansiell som icke-finansiell karaktär där den sistnämnda oftast delas ut i form av ledighet, mer ansvar eller befordran. (Ax et al. 2015).

Mindre formaliserad styrning

De mindre formaliserade styrmedlen kallar Ax et al. (2015) för *mjuka* styrmedel, och syftar framförallt på styrning åstadkomna genom företagskultur, bemyndigande och lärande. Företagskultur som begrepp består av en mångfald av komponenter och påverkar hur beslut tas, hur kommunikationen sker samt vad som eftersträvas och vad som inte är eftersträvansvärt. Exempel på vad företagskulturen innefattar är handlingar och beteenden, karriärsystem - val av personal, karriärvägar samt språk och jargong (Ax et al. 2015). Hur organisationen arbetar med lärande är också en styrform. Lärande kan innefatta många skilda saker, men för att exemplifiera innebär det att utföra uppgifter med högre kvalitet eller att lära sig nya arbetsuppgifter eller rutiner. Ax et al. (2015) menar att lärande framförallt

sker på individnivå men att lärandet även kan överföras i organisationen och på så vis bli ett organisatoriskt lärande. En lärande miljö kan förklaras som att anställda löpande i arbetet identifierar och påtalar brister eller avvikelser i syfte att ständigt förändra, utveckla och förbättra arbetet inom organisationen. För att detta ska fungera måste företagskulturen stödja detta. Det måste för medarbetarna vara accepterat att påpeka brister och avvikelser och de bör känna sig bekväma med att vidarebefordra eller åtgärda dessa. Organisationsstrukturen innebär alltså ett sätt att strukturera samt kontrollera arbetet. Genom att organisationen in- och uppdelas i olika funktioner samt genom att låta olika grupper och individer arbeta med olika uppgifter i olika organisatoriska sammanhang, ges inriktning samt avgränsning i arbetet (Ax et al. 2015).

Ahmady et al. (2016) förklarar att organisationsstrukturen är ett sätt att uppdelas, samordna och organisera aktiviteter inom organisationen. Detta görs i syfte att samordna uppgifter samt att kontrollera prestationer inom verksamheten. Alvesson och Svenningsson (2007) menar att det i nästan alla organisationer finns ett flertal olika tillvägagångssätt för att fortlöpande organisera och strukturera verksamheten. Detta innebär olika organisationsprocesser. Processerna handlar om att på olika sätt förändra strukturen och kan relateras till verksamhetsutveckling. Detta görs genom att tydliggöra, modifiera, skapa eller återskapa strukturen i verksamheten. Således är organisationsstrukturen inte fast utan kan komma att modifieras efter behov (Alvesson & Svenningsson, 2007). En verksamhets styrningsformer kan ha inverkan på vem som blir projektledare eller inte. Enligt författarna efterlyser vissa organisationer noggrant specifika krav på utbildning och kunskaper. Detta i syfte att fortsatt säkerställa kompetensen inom verksamheten och därmed upprätthålla en viss typ av värderingar. På så vis kan personalen självmant arbeta mot de mål organisationen strävar. Andra styrningsformer kan vara att organisationen istället lägger fokus på att ha en stark ledare som sätter normer och standard för de anställda att arbeta mot. Allt som oftast är det en mix av olika styrformer som används på olika sätt eller i olika utsträckning (Alvesson & Svenningsson, 2007).

3. Metod

I uppsatsens tredje kapitel presenteras de metodologiska val som ligger till grund för studien. Kapitlet redogörs utifrån tre huvudrubriker. Den första rubriken är kvalitativ metod, där presenteras de olika metodval som gjorts för studien. Under rubriken genomförande, redogörs de praktiskiska tillvägagångssätt som valdes för processen. Avslutningsvis förs en diskussion kring vald metod och genomförande.

3.1 Kvalitativ metod

En kvalitativ ansats är nödvändig när studier ska göras på sådant som inte går att mäta direkt. Det innebär att problemområdet som ska studeras kan vara mångtydigt, vagt eller subjektivt som till exempel individers upplevelser eller känslor. Sådana variabler kan istället förmedlas genom språket och sättet vi handlar på (Patel & Davidsson, 2003). Vi studerade framförallt projektledares upplevelser och var därmed inte intresserade av att undersöka studiefenomenets kvantitet. Detta gjorde att vi valde en kvalitativ metod framför en kvantitativ. Från att vi upptäckt en avsaknad i kunskapen om hur vägen till projektledarrollen såg ut, ville vi inhämta så mycket kunskap och information som möjligt. Detta i syfte att belysa området och det gjordes genom att utföra en fallstudie (Bryman 2011).

Den hermeneutiska forskningstraditionen framhåller betydelsen av förståelse och tolkning av problemområdet i syfte att utvinna kunskap. För att göra detta försökte vi skapa en förståelse för den specifika individens uppfattning (Rosengren & Arvidsson, 2002). Att se till det specifika snarare än det generella är det som författarna menar framförallt skiljer den hermeneutiska traditionen från den positivistiska. Det var just projektledares specifika uppfattningar och upplevelser vi var intresserade av i den här undersökningen. Därför tänkte vi att de berättelser och upplevelser vi skulle ta del av inte skulle vara av generaliserbar karaktär då de utvanns från en specifik kontext. Däremot har vi i den mån vi kunnat och haft möjlighet, medvetet försökt att tänka på hur studien på ett så objektiva sätt som möjligt kunde genomföras. Redan vid konstruerandet av intervjufrågorna påverkades studien av den teoretiska grund utifrån vilken vi författare avsåg att studera problemområdet.

Liknande undersökning på projektledare hade inte gjorts innan och vi visste därmed inte vad för sorts svar eller vilken typ av resultat vi kunde förvänta oss. Detta ledde till att vi inte kunde inhämta all relevant teoretiskt stöd innan vi klargjorde den empiriska datainsamlingen. Detta innebar att vi samlade teori som låg till grund för studiens valda problemområde innan insamlingen av det empiriska materialet. Efter insamlandet av det empiriska materialet sökte vi återigen stöd bland teori för att ytterligare förklara de fynd som gjorts. Därmed kan abduktiv

ansats bäst förklara hur insamlandet av teori och empiri gjorts (Patel & Davidsson, 2003). Dels för att det inledningsvis i undersökningen behövdes stöd från teorier för att veta hur avgränsningen av undersökningens problemområde skulle se ut. Och dels för att vi, efter insamlat datamaterial, behövde ta stöd av forskningen i syfte att kunna förklara de fenomen vi stötte på, i ett sedan tidigare, mindre utforskat område. Som datainsamlingsteknik valde vi att utföra kvalitativa forskningsintervjuer och mer specifikt valde vi att utföra djupintervjuer. Vi ville genom att föra ett samtal med respektive respondent ta del av deras upplevelser kring det valda problemområdet.

Intervjuguide

För att tillämpa den kvalitativa forskningsintervjun i den här undersökningen utformades en semistrukturerad och tematiserad intervjuguide med sammanlagt 20 intervjufrågor (se bilaga). Inledande i intervjuguiden ställdes ett par bakgrundsfrågor. Tanken med dessa var att de skulle fungera som "uppvärmning" för att i viss mån göra såväl intervjuperson som intervjuare mer bekväma i situationen. Följt av bakgrundsfrågorna upprättades fyra teman i följande ordning; personliga egenskaper, erfarenhet, genus och organisation. Under respektive tema ställdes mellan 4-7 öppna frågor, samtliga med tydlig koppling att svara på det temat till vilket frågan var ställd under. Denna typ av struktur var lämplig i detta fall då avsåg samla kunskap relaterad till studiens specifika problemområde, det vill säga, de teman vi författare sedan innan valt att avgränsa studien till.

Urval

Till studien användes ett bekvämlighetsurval och det intervjuades åtta respondenter i åldrar mellan 34 och 60, varav fyra kvinnor och fyra män. Vi intervjuade en man och en kvinna från fyra olika organisationer. Vi blev hänvisade till respondenterna via kontaktpersoner på den organisation där de var verksamma. Respondenterna var inte anställda specifikt som projektledare och alla arbetade inte nödvändigtvis i ett projekt vid tillfället. Det väsentliga för studien var att de respondenter som valdes hade erfarenhet av att leda projekt.

3.2 Genomförande

Vi kontaktade fyra olika verksamheter via mail där vi förklarade att syftet med studien presenterades samt att vi sökte personer som har arbetat eller arbetar som projektledare för en intervju. Vi beskrev att vi önskade en kvinnlig och en manlig respondent och att vi beräknade att intervjuerna skulle pågå i cirka en timme. Därefter blev vi hänvisade eller vidarebefordrade till personer som ansågs vara lämpliga kandidater till vår studie. Vi kontaktade dessa personer via mail där vi angav all relevant information kring studien (se bilaga) och vi bad dem komma med förslag på tid och plats för intervjun. Redan i detta mail förklarade vi hur vi studenter under intervjun kommer att ha olika roller samt vad syftet med detta var.

I mailet förklarade vi även att personuppgifter kommer att stanna mellan oss, vi som intervjuar och eventuellt vår handledare i uppsatsskrivandet. Vi förklarade även för respondenterna att vi, om de önskar, kan arbeta för att i viss mån aidentifiera de i uppsatsen. Sammanfattningsvis förklarades detta för att säkerställa att respondenterna tillhandhölls all relevant information för att de skulle veta vad det var de hade tackat ja till. Detta gjordes även för att undvika att någon av respondenterna vid intervjutillfället skulle bli varse någon ny information, som skulle kunna leda till att de väljer att inte längre vilja delta.

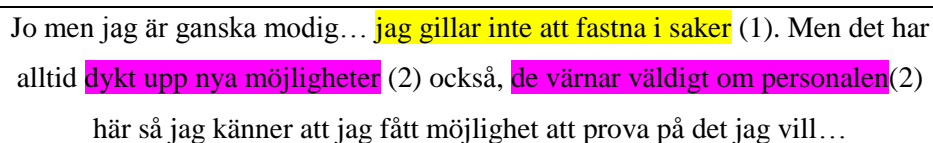
Innan de riktiga intervjuerna hölls gjordes två stycken testintervjuer för att säkerställa att intervjufrågorna var formulerade på ett riktigt och icke ledande sätt. Detta gjordes på två av våra närstående. Inför de riktiga intervjuerna föreslog samtliga respondenter att vi skulle befinna oss på deras arbetsplats för att hålla intervjun. Alla intervjuerna hölls i mötesrum eller grupprum ordnade av intervjupersonen och därmed stördes inte intervjuerna av yttre omständigheter. Vi bad respondenterna redan vid initial mailkontakt att bestämma vilken plats de ansåg vara lämplig för intervjun. Trost (2010) menar att valet av plats där intervjuerna ska hållas har stor betydelse. Detta för att valet av lokal exempelvis kan påverka huruvida respondenten känner sig bekväm eller inte. Vår ambition var som tidigare nämnt, att få respondenterna att känna sig trygga och bekväma i deras samtal med oss. Innan intervjuerna hölls valde vi att placera stolar och bord på så vis att det var lagom avstånd och rätt riktning mellan intervjuare och intervjuperson. Den av oss författare som intog en mer passiv roll under intervjuerna, placerade motsatt sin stol med ett visst avstånd från såväl intervjuare och intervjuperson. Detta för att i största möjliga mån undvika att påverka samtalet under intervjun. Efter att den som agerade intervjuare hade ställt färdigt intervjufrågorna, kunde den som lyssnat och fört anteckningar ställa de frågor som den formulerat under tiden.

Vi hade som ambition att alla intervjuer skulle kännas som genuina samtal. I syfte att uppnå detta inledde vi samtliga intervjuer genom att först introducera oss för respondenten, för att sedan småprata om såväl arbete som fritid. Inledande i intervjuerna, under småpratet, förklarade vi vilken roll vi skulle ha under samtalet. Vi var noga med att repetera denna information. Vi ville inte att respondenterna skulle känna sig förvirrade över varför bara den ena av oss ställde frågor medan den andre lyssnade och förde anteckningar. Vi förklarade även att de ljudinspelningar som gjordes endast var till för att vi två uppsatsskrivare senare skulle kunna transkribera intervjun. Vidare förklarade vi att det inte var någon annan än vi som skulle lyssna på ljudfilerna och så snart vi transkriberat materialet skulle vi radera dem.

Metodiken under intervjuerna tedde sig på så vis att öppna frågor ställdes som lämnade utrymme för intervjuarna att rikta svaren mot önskat intresseområde. I åtanke att alla individer är olika och på så vis kommer att reagera och svara på frågorna olika, valde vi att ställa öppna frågor. Därefter ställdes följdfrågor anpassade till den specifika individens svar. Syftet med att utföra en semistrukturerad intervju var att söka förståelse för den specifika respondentens upplevelser relaterade till undersökningens angivna teman. Samtliga intervjuer pågick som beräknat i en timme och vi spelade in intervjuerna med hjälp av våra mobiltelefoner.

Bearbetning av data

Transkriberingen delades upp oss emellan på så vis att vi transkriberade fyra intervjuer var. Vi använde oss av ett ljuduppspelningsprogram som spelar upp ljudfilerna i lägre takt. Detta ledde till färre pauser under transkriberandet då det var lättare att hinna med i vad som sades. Det transkriberade intervjumaterialet skrevs sedan ut och bearbetades genom tematisk analys (Bryman 2011). Detta innebär att transkriberingarna markerades utifrån nyckelord och meningar kopplade till de fyra olika teman som utgör den övervägande delen av undersökningens teoretiska ramverk. Respektive tema fick varsin färg i syfte att ge en överskådlig bild av i vilken utsträckning respektive tema påverkade respondenternas väg till projektledarrollen. Vi kodade fyra transkriberingar var, men valde att göra detta sittandes tillsammans då vi lättare kunde föra en diskussion ifall det visade sig att materialet var svårt att tolka. På så vis kunde vi säkerställa att vi gjorde en gemensam tolkning av empirin. Efter att vi tematiserat transkriberingarna gjordes en sammanställning av tematiseringen för respektive respondents upplevelser. Detta gjordes genom uppskattningar av hur ofta de olika färgerna förekom i transkriberingstexterna. Eftersom transkriberingarna var markerade med olika färger kunde vi enkelt göra en uppskattning av den färg eller de färger som förekom i högst utsträckning hos respektive respondent. Figur 2 är en illustration av hur tematiseringen gick till.



Jo men jag är ganska modig... jag gillar inte att fastna i saker (1). Men det har alltid dykt upp nya möjligheter (2) också, de värnar väldigt om personalen (2) här så jag känner att jag fått möjlighet att prova på det jag vill...

Fig. 2 Illustration av tematisk analys.

Färgkodningen innebar således en överblick om hur ofta temat togs upp som en påverkan under projektledarnas väg till projektledarrollen. Vi färgkodade våra teman efter fyra färger: rosa, grön, gul och blå. Alla begrepp och meningar som tydde på att personliga egenskaper påverkat respondentens väg till projektledarrollen, markerades med gul (1). Allt som tydde på att organisationen påverkat respondentens väg till rollen markerades med rosa (2). Färgerna grön och blå stod för erfarenhet samt genus.

Exempelvis hade en respondent övervägande rosa markeringar i det utskrivna transkriberade materialet, pekade det på att det som föranlett att individen blivit projektledare övervägande var på grund av dennes erfarenhet. Hade sedan samma person färre, eller inga alls, förekommande blå markeringar innebar detta att temat genus, i relation till de andra temana, utifrån respondentens upplevelser haft minst påverkan på vägen till projektledarrollen. Vi tematiserade texten efter ord, begrepp, sammanhang eller meningar som framkom av respondentens upplevelser och som kunde kopplas till respektive tema.

Efter att texterna tematiserats sammanställdes resultatet av varje respondent i en tabell i syfte att ge en översikt över de data som utvanns från bearbetningen. Syftet med tabellen var att skapa en överskådlig bild av vad den insamlade data resulterade i. Det är endast de två mest förekommande temana som påverkade respondenternas väg till projektledarrollen som finns markerade i tabellen. Det tema som uppskattningsvis förekom i högst utsträckning markerades med 1 och det tema som förekom i näst högst utsträckning, markerades med 2. Figur 3 visar den tabell som användes för att sammanställa uppskattningarna men utan data. Tabellen med data presenteras i kapitel fem.

Namn	Personliga egenskaper	Erfarenhet	Genus	Organisation
Fredrik				
Susanne				
Göran				
Frida				
Patrik				
Anna				
Anders				
Sophie				

Fig. 3 Tabell för bearbetning av data.

Validitet och reliabilitet

Vi kommer nedan att föra en diskussion kring reliabilitet och validitet satt i relation till undersökningens valda mätinstrument samt analysmodell. Inledningsvis vill vi påpeka att det fanns en medvetenhet från vår sida om att det inte fanns någon ultimata forskningsmetod, utan att valet av metod bör sättas i relation till studiens syfte och vad vi ämnade uppnå. Vi vill därmed understryka att de val vi gjorde under uppsatsskrivandets gång kan diskuteras och granskas. Detta för att ytterligare försäkra sig om metodens tillförlitlighet och därmed även studiens resultat och forskningsbidrag.

I diskussionen kring undersökningens reliabilitet resonerar och redogörs det för de slumpmässiga mätfel som kan leda till bias. Genom att hålla samma ordningsföljd av frågor för samtliga respondenter under intervjuerna, gavs de liknande förutsättningar att besvara och tolka frågorna. Visserligen har följdfrågorna och samtalet i övrigt sett olika ut beroende på den specifika individen. Ett moment som gjordes för att stärka undersökningens tillförlitlighet var att mail med relevant information skickades ut till respondenterna innan intervjutillfällena. I detta mail ombads respondenterna att komma med förslag på en neutral lokal som respondenterna ansåg vara passande att hålla intervjun. I samtliga fall blev det någon form av konferensrum eller grupprum där intervjuerna hölls och kunde ske ostörda. En situation som skulle ha kunnat påverka studiens reliabilitet var när det under ett intervjutillfälle ringde ett par gånger på respondentens arbetstelefon. Detta ledde till att det blev avbrott i intervjun under ett par sekunder, följt av ett ursäktande från respondenten. Detta torde dock inte haft en särskilt stor inverkan på studiens resultat då respondenten enligt vår tolkning inte uppfattades särskilt störd eller avbruten av ringsignalen.

Under själva intervjutillfället bör det tas i beaktning ett fenomen som kallas *intervjuareffekten* (Bryman 2011). Detta innebär att den som intervjuar kan påverka intervjusituationen och därmed även den information som den intervjuade väljer att framföra. Faktum är att intervjuareffekten oftast är omedveten och sker dels genom kroppsspråk såväl som uttal. Att inte visa intervjuguiden innan intervjutillfällena var en strategi för att motverka intervjuareffekten och på så vis upprätthålla studiens reliabilitet. Eftersom intervjufrågorna även skulle behandla genusaspekter var det av vikt att detta inte tydligt skulle framkomma för respondenterna. Ämnet genus kan uppfattas som provocerande och/eller känsligt att tala om. Att presentera ämnet skulle kunna riskera att intervjupersonernas svar skulle begränsas om dem redan innan intervjun skulle tagit del av detta. Fokus lades på att förklara att studien främst berör projektledning och vägen till projektledarrollen. Detta ställningstagande gjordes för att motverka att respondenterna redan innan intervjun skulle bli färgade av sina egna tolkningar och på så vis påverka studiens tillförlitlighet. Ett strategiskt val i syfte att motverka och förebygga bias i studien var att samtliga intervjuer hölls på respondenternas respektive arbetsplatser. Att låta respondenterna välja plats för intervju kan leda till en ökad bekvämlighet och trygghet och detta var något vi ville uppnå.

Ytterligare en strategi i syfte att motverka och förebygga bias i undersökningen var att utföra testintervjuer. Genom denna övning kunde vi som intervjuare bli mer bekväma i intervjusituationen. Genom att prova att ställa intervjufrågorna innan kunde de dels omformuleras, samt att vi kunde säkerställa att frågan verkligen skulle bidra till att besvara studiens forskningsfrågor. Exempel på konstruktiv kritik som mottogs efter testintervjuerna var bland annat att tänka på att inte placera intervjuguiden synligt för intervjupersonen. Denna förberedelse lämnade även en uppfattning om vilken typ av svar respektive fråga kunde tänkas ge. Enligt Trost

(2010) kan det uppstå en maktbalans mellan intervjuare och intervjuperson om intervjuarna till antalet är fler. Vi såg stora fördelar med att båda vara närvarande vid samtliga intervjuer. På så vis fick vi två tolkningar av det som sades under intervjuerna och detta skulle innebära fördelar senare vid bearbetningen av det insamlade datamaterialet.

3.3 Metoddiskussion

Genus har varit det tema som i det empiriska materialet varit svårast att identifiera. Det är även det tema som det inte ställdes några direkta frågor kring under intervjuerna. Detta på grund av att ämnet genus kan verka provocerande och vi ville inte påverka deras uppfattning om undersökningens syfte. Eftersom genusstrukturer och dess påverkan på människors liv är komplex och ofta osynliga, sker de således för det mesta omedvetet. Därmed fanns det anledning att inte ställa direkta frågor om respondenterna upplevde att genus påverkat deras väg till projektledarrollen. Vi ville istället genom att ta del av respondenternas upplevelser och berättelser själva utläsa om det de berättar kan förklaras med teorier och forskning kring genus. Enligt Wallén (1996) är kvalitativ metod i positiv bemärkelse användbar när en studie ämnar undersöka människors upplevelser på grund av att upplevelser kan vara svårt att mäta genom andra metoder. Värt att nämna är dock att kvalitativ metod kan innebära ett antal påtalade brister, framförallt satt i relation till kvantitativ metod, kan metoden anses godtycklig. Mer vanligt förekommande kritik riktad till kvalitativ metod är dessutom att den inte anses vara tillräckligt objektiv, stringent eller vetenskaplig, därför ses den som mindre värd inom den positivistiska forskarsynen (Wallén 1996; Trost 2010). Vi menar att, trots detta, var kvalitativ metod bäst lämpad för att undersöka vårt specifika studiområde och för att lösa studiens forskningsfrågor.

Vid urvalet diskuterades det huruvida det skulle ske en avgränsning att intervjua respondenter som vid tillfället var anställda som projektledare eller inte. En diskussion kring saken resulterade i att det i denna studie var oväsentligt huruvida respondenterna var anställda som projektledare, eller om de endast intagit rollen i form av ett uppdrag utöver anställningen. Vidare fördes ett resonemang om vilken bransch eller inom vilka miljöer urvalet av respondenter skulle vara verksamma inom. Efter diskussion med handledare drogs slutsatsen att bäst lämpat för denna studie var att söka respondenter som arbetar inom liknande miljö. Mer specifikt valde vi personer verksamma inom relativt jämställda organisationer sett utifrån antalet anställda män och kvinnor. Det vill säga, inte en mans- och/eller kvinnodominerad bransch. Detta var en medveten strategi i syfte att se till att samtliga respondenter i högre utsträckning skulle arbeta under relativt lika förutsättningar, för att ännu mer kunna isolera genus. I mer uppenbara kvinno- och mansdominerade branscher så hade kanske skillnaderna varit för tydliga. Målet med att välja jämställda branscher var att, trots de jämställda organisationerna, kunna utse eventuella skillnader mellan könen. Något som speciellt skulle komma att vara en

väsentlig förutsättning då studien bland annat syftade till att undersöka om genus påverkat respondenternas väg till projektledarrollen. Resonemanget mynnade ut i ett konstaterande att det senare vid analysarbetet skulle vara enklare att isolera temat genus om det förekom i en mer jämställd miljö.

Trots att studien är av kvalitativ karaktär, togs det ändå ett hänsynstagande kring att möta kravet på att insamlat material, skulle hämtas från ett antal individer, som för denna specifika studie skulle innebära en teoretisk mättnad. Med andra ord har vi vid datainsamlingen sett till att hämta in tillräcklig kunskap från tillräckligt många individer, specifikt för denna studie, i syfte att nå mättnad. Enligt Esaiasson et al. (2012) innebär en mättnad att ytterligare insamling av empiriskt material endast resulterar i en marginell eller ingen vidare avvikelse från det redan insamlade materialet. Detta var något som förmodades ha uppnåtts efter att åtta respondenter intervjuats. Rimligen kan denna förmodan ifrågasättas, då en tanke skulle kunna vara att fler intervjuer med fler respondenter skulle kunna antas nyansera samt komplettera resultatet av undersökningen ytterligare. I relation till studiens omfång och storlek menar vi dock att åtta respondenter är ett rimligt antal för att besvara studiens forskningsfrågor och hypotes.

Vi har arbetat fram PEGO-modellen utifrån tidigare studier på området och den ligger till grund för denna studie. Vi har därmed avgränsat studien efter de fyra teman som utgör modellen. Problematik kring att vi valde att tillämpa en egenkonstruerad analysmodell för denna studie kan givetvis diskuteras. Eftersom analysmodellen var ny och således inte beprövad sedan tidigare, kunde vi inte säkert veta om den skulle vara tillräckligt genomarbetad. Till exempel skulle detta kunna innebära en avsaknad av ytterligare relevanta teman eller att analysmodellen skulle kunnat påvisa fler eller andra relevanta samband. Dock anser vi att den är såpass väl förankrad i tidigare studier, att den ändå är användbar för denna undersökning samt för att lösa studiens forskningsfrågor och hypotes.

Samma teman som utgör vår analysmodell användes även för den intervjuguide som användes för studien. På så vis var intervjufrågorna i hög grad kopplade till studiens forskningsfrågor samt studiens syfte. Således har vi arbetat för att säkerställa att intervjufrågorna bidrog till att fylla det gap i forskningen studien ämnat fylla. Vid formulandet av intervjufrågor hölls en särskild noggrannhet kring att de skulle utgå från den teoretiska referensram studien stödjer sig på. Detta gjordes för att vidare verka för ett mer objektiva förhållningssätt under undersökningen.

4. Empiri

I följande kapitel presenteras det insamlade empiriska material som studien baseras på. Materialet under respektive tema är kopplat till de intervjufrågor som belyser de fyra teman som underbygger denna studie. Vi har under respektive tema sammanställt inslag från de olika berättelser vi tagit del av och varvat de med citat. Citaten är skrivna i talspråk utifrån respondenternas egna ord. Den insamlade empirin presenteras i ordningsföljd under rubrikerna *personliga egenskaper*, *erfarenhet*, *genus* och *organisation*. De respondenter som redogjort sina berättelser har tilldelats fiktiva namn och de namn som vi hänvisar citat till är därmed inte deras riktiga.

4.1 Personliga egenskaper

Nedan följer en sammanställning av de svar som kan relateras till temat *personliga egenskaper*. Under intervjuerna har många liknande ord och karaktärsdrag dykt upp. Personerna har i de flesta fall själva påtalat att de är drivna, ambitiösa och gillar att komma framåt i arbetet. Många menar att de gillar att få saker avklarade, både när det gäller arbetsuppgifter men även i det privata livet. Vi fick höra från flera respondenter att de uppskattar när arbetet går framåt. I dessa fall var möjligheten att kunna ta beslut och föra arbetet vidare det som lockade med projektledarrollen. Vi ställde frågor gällande hur de ser sig själva som projektledare men även hur de tror att de uppfattas av andra. Många menade att de var projektledare eftersom de kunde vara de personerna på arbetsplatsen som hade koll och mer kontroll över arbetet. En av våra respondenter, Patrik, menar att det positiva med projekt framförallt var att det skapade en möjlighet för honom att under en längre period kunna ägna all sin tid och sitt fokus på att lösa en avgränsad uppgift:

Man får lite mer tid på sig att borra i saker och ting, för det är nog det som lockar mest... Jag kan uppleva det frustrerande när det kommer massa sådana här, små, korta grejer, ja okej det här ska vara klart till imorgon. Då blir det svårt att få tid till de långa grejerna... Det här ska vara klart om ett halvår, det är det som jag tycker är mest spännande och liksom driva framåt...

Susanne påtalar också att driv är en viktig egenskap för projektledare:

"...Den biten är viktig, att man driver, att man är drivande och driver arbetet framåt...". Hon beskriver även hur hon är som person: *Jag tycker inte om att fastna i saker, jag har ett behov av att se utmaningar och att lösa dem..."*.

Motsatt kunde det som sågs som en fördel för Susanne istället ses som något avskräckande och negativt för någon annan. Anders berättade att han föredrog att se helheten och att det var det som drog honom till projektledarrollen. Hans syn på att leda projekt var att de har ansvar att leda och fördela arbete som sträcker sig över en viss tid.

Därmed arbetar de för att planera arbete över en längre tidsaxel och behöver därför inte grota ner sig i detaljer. Det menar han att han överlåter till projektmedlemmarna som har mer sakkunskap rörande projektet:

Jag brukar inte grota ner mig i detaljer, det har vi andra som kan göra bättre, samtidigt kan ju detaljer innebära problem och då ingriper jag självklart... Men det är väl i princip bara vid de tillfällena.

Som tidigare nämnt framförde respondenterna ofta sina personliga egenskaper i relation till projektledarrollen. En del jämförde sina personliga egenskaper gentemot att den passade ihop med projektets olika delar. Susanne förklarar hennes personliga egenskaper som att: *“Jag vill avsluta för att jag tycker att det är viktigt att avsluta”*. Hon berättar vidare: *“...Jag gillar nya utmaningar och det är ju spännande att se att man levererar något i ett projekt”*. Susanne beskriver även sig själv som en person som: *“Vill ha koll på helheten”* och *“...Vara den som vill vara med och styra och ställa lite... Jag har ju lite ett kontrollbehov”*.

I efterhand har vi ställt oss frågan ifall projektledarna har valt projekten, eller om projekten valt dem. Ifall fler av våra respondenter hade ogillat sin roll eller projektarbetsformen, tänker vi att de antagligen inte fortsatt att ta sig an fler projekt. Majoriteten menade att redan vid sitt första projekt hade formen av arbete varit uppskattad eller rentav självvald. En del av respondenterna hade nämligen via deras arbetsplats varit de som initierat projekten. Göran framförde det som: *“...Projektet var jag med och gjorde en ansökan till, sökte och sedan blev jag tilldelad”*. Patrik sa liknande: *“...Det är jag som var projektet i de här fallen”*. Det var alltså deras initiativ att först leta upp projekten själva och sen söka till det. På det sättet var det respondenternas personliga nyfikenhet och driv som gjorde att projekten möjliggjordes och att de fick rollen som projektledare. Göran förklarar vidare:

Det vart ett projekt för att jag sökte medel och jag fick dem. Egentligen (sa de mer) gör något bra med dina fyra månader och då var det min idé att starta ett projekt.

Han menar att: *“Jag är drivande och låg på och sökte pengar och när det gick igenom blev jag den som fick genomföra det också”*. Anna initierade att de borde börja arbeta genom nya metoder och föreslog att de borde göra fler *“riktade insatser”* och menar att det var så hon började arbeta med projekt: *“...Det var nog så jag började jobba med projekt i den bemärkelsen, vi kallade det projektinriktad kontroll”*.

Det framgick ofta under intervjuerna att projektledarna gjort mer eller mindre aktiva val för att komma dit de är idag. Även om de inte direkt sökt en projektledarroll hade flera av respondenterna antingen påtalat att de önskat få nya arbetsuppgifter eller helt enkelt vela provat på något annat som i slutändan lett till att de fick en projektledarroll. Flera av respondenterna påtalade att de uppskattade att ha

mycket arbete samt att ha ”många bollar i luften” och att det är i den miljön de trivs som bäst. I följande citat påtalar Susanne hur hon kände när hennes chef fråntog henne arbetsuppgifter därför att hen ansåg att hon var överbelastad:

Jag vet att chefen inte skulle gör mig arg eller ledsen, men ändå var det någonting. Framförallt var det för att jag blev ifrånplöckad mina uppgifter som jag reagerade. Men det är den enda gången jag inte tyckt att det var kul att gå till jobbet. Men när vi talade igenom det efter att jag varit och pratat med en coach, så vart helt plötsligt livet skitkul igen.

Susanne liksom fler av respondenterna beskrev hur de föredrog att befinna sig i en dynamisk arbetsmiljö där de kunde känna att de fick utlopp för sin fulla kompetens. Genom aktiva åtagandena fick respondenterna ett nytt ansvarsområde i form av att leda projekt. Även om de inte direkt efterfrågat att bli just projektledare. Flera påtalade att det framförallt är slumpmässiga livsval som lett till att de arbetat som projektledare. Susanne gick av en tillfällighet in till sin chef i ett ärende och väl där förklarade hon: *“...Jag orkar inte längre, jag har helt tappat motivationen... så dyker det upp något (annat) jobb, så säg till...”*. Senare dök det upp ett arbete i form av ett projekt och chefen tyckte att hon var kompetent för rollen som projektledare:

Jag gick in till chefen och sa att jag inte orkar med detta men dyker det upp nått jobb så säg till! Då visade det sig att chefen hade ett projekt på gång och hen ansåg att jag var kompetent för det. Sen arbetade hen för att jag skulle få det projektet och vips hade de flyttat min tjänst, så chefen möjliggjorde det kan man säga.

Arbetet i projekt möjliggjorde att hon stannade kvar på sin arbetsplats och projektledarrollen innebar inte bara ett utökat ansvar men även en ny drivkraft i arbetet. De flesta trivdes verkligen med projektledarrollen, så pass bra att flertalet inte kunde se sig själva arbeta med någonting annat. När vi frågade Sophie om hon trodde att hon skulle fortsätta arbeta som projektledare, även om hon skulle byta arbetsplats, förklarade hon:

Ja! För att det är så mycket jag! Man vill ju göra det man är bra på, och då drar man sig ju mot det hållet. Hade jag bara arbetat med ett monotont linjearbete hade jag förmodligen gått in i väggen flera gånger om vid det här laget. Därför är jag säker på att jag hade gått den här vägen oavsett vilket företag jag hade hamnat på.

Även Frida påtalade en liknande inställning:

Ja, jag tror att jag hade hamnat i projekt iallafall. Mm, för att jag är den person jag är liksom. Ah, kanske möjligtvis att man hade intresserat sig och tyckt att chef skulle vara nått istället, nu har jag inte den ambitionen då men, jag tror att om man är som mig så hamnar man i de rollerna och miljöerna faktiskt.

En sammanställning av de ord som återkommit under våra intervjuer finns beskrivna i figur 4. Det är talande ord för hur projektledare har presenterats och beskrivits utifrån deras egenskaper:



Fig. 4 Personliga egenskaper

4.2 Erfarenheter

Nedan följer en sammanställning av det insamlade empiriska material som är relaterad till undersökningens tema *erfarenhet*. Av de respondenter vi talat med har endast Susanne och Anders någon form av tidigare utbildning inom projektledning. Anders är certifierad projektledare och Susanne har läst en projektledarutbildning. Övriga respondenter har deltagit i någon form av internutbildning i syfte att skaffa sig vidare kompetens att komplettera deras roll som projektledare med. Exempel på den typen av intern utbildning som nämndes var kortare kurser eller möten där de fått tagit del av olika instrumentella verktyg att använda sig av vid planeringen av projektet. Kurserna eller utbildningarna har många gånger varit interna och därmed enbart varit för den specifika arbetsplatsen. Anders berättar om sin certifiering som projektledare:

Jag minns inte om det var jag som tog initiativet eller om det var något erbjudande jag hakade på, men jag certifierade mig som projektledare iallafall. Det var en utbildning på ett antal dagar och så fick man lite hemuppgifter och sådär, och så avslutades det med att man vart certifierad då.

Susanne förklarade att hon redan innan hon fått rollen som projektledare tagit initiativ till att läsa en extern utbildning i projektledning. Inte nödvändigtvis som en strategi för att nå projektledarrollen utan snarare för att det fanns ett personligt intresse för projektarbetsformen och dess tillhörande verktyg och metoder:

Då ringde jag till lärosätet och det visade sig att jag fortfarande var inskriven på utbildningen eftersom jag sökt den flera år tidigare, så då hoppade jag på den och läste kvällskurser vid sidan av arbetet. Men det var bra för i samband med det fick jag ju ändå min första projektledarroll också, så då kunde jag varva teori och verklighet.

Till skillnad från tidigare nämnda projektledare talade vi även med Göran som inte hade någon utbildning alls inom ämnet utan snarare hamnat i projektledarrollen på grund av sin bakgrund, alltså sin sakkompetens:

Det hade varit mycket lättare om man hade läst eller gått någon utbildning redan innan eller tidigare, då hade man ju fått med sig verktyg som hade kunnat underlätta i arbetet tidigare.

Från intervju tillfällena med respondenterna har vi även fått ta del av om dessa specifika projektledare haft någon ambition eller karriärmål om att en dag bli projektledare. Göran beskriver detta:

Njae, det är inget självändamål att bli projektledare, utan det känns mer som att jag vill arbeta med min sakkompetens, nu ser det mer och mer ut så att man faktiskt arbetar med dessa frågor i projektform. Så på den vägen. Men jag har aldrig haft en ambition om att bli projektledare, nej.

Detta är Anders uttalande om att det är intresseområdet och arbetsuppgifterna som styr honom in i projektledarrollen, inte projektledarrollen i sig. Dock ser han en viss problematik med detta faktum:

Om man är duktig på någonting så händer det att man får ansvara för det då och det har väl visat sig att det inte alltid är bra. Då tappar man egentligen en person på sakområdet som egentligen tar en annan uppgift (att leda), som den egentligen kanske inte alls är lika bra på. Precis som när någon är riktigt duktig på sitt yrke, och så blir den erbjuden att bli chef istället. Ja då blir den chef, och då gör den ju helt andra uppgifter som personen kanske egentligen är mindre bra på.

Det visade sig även att många av respondenterna arbetar som projektledare idag därför att de i början av yrkeslivet hamnat på en arbetsplats där det förekom arbete i projektform. De blev tidigt introducerade i hur det fungerar att arbeta i projekt och utvecklade på så vis sin erfarenhet och kompetens inom området. Detta genom daglig kontakt eller deltagande i projektarbete som en projektmedlem. Genom denna introduktion väcktes ett intresse för att arbeta med projekt och då även för att i framtiden kunna leda och driva sina egna. Under intervjuerna fick vi även höra att respondenterna fått fortsätta att vara projektledare för fler projekt i och med att de hade gjort det tidigare och dessutom gjort det bra. Fredrik förklarar detta:

Nej men har man varit projektledare för ett projekt och man fick bra resultat så händer det ju att man blir tillfrågad igen. Sen finns det de som kanske fått sämre resultat och i vissa fall så är de inte projektledare för fler projekt. Men det har också hänt att de istället fått tagit an mindre projekt mer anknutet till det arbete de själva gör i linjeverksamheten. Oftast gillar man ju att göra det man är bra på.

Något som påverkat förutsättningarna att bli projektledare är att chefer har uppmanat, rekommenderat eller pekat ut respondenten att bli projektledare.

Ett exempel på hur det kan gå till beskriver Sophie:

Alltså första gången man får rollen är det nog för att man är duktig på något, och då ges man mer ansvar. Och om du visar intresse så finns det rätt mycket möjligheter och att få jobba med olika saker, men sitter du bara och väntar så. Men sen är det ju också så klart, har du drivit några projekt och vet hur det är, ja men då är det väl klart att du blir tillfrågad igen.

I vissa fall verkar det vara tidigare erfarenhet av projekt som avgör huruvida en person får rollen som projektledare eller inte. Något som var återkommande bland respondenternas förklaringar på frågan om varför de blev tilldelade rollen som projektledare, var att de dessutom var sakkunniga inom området som projektet skulle utföras. Göran exemplifierar detta:

Nej jag har ingen utbildning i hur man leder projekt precis, utan jag har mer sak-kompetens. Däremot tror jag att jag är bra på den sociala biten, och jag tror att jag har rätt språk för att kunna kommunicera för olika typer av människor och det tror jag är en stark egenskap jag har.

Respondenterna förklarar att deras tidigare erfarenhet av att leda projekt samt relevant utbildning har gjort att chefer plockat upp personerna och erbjuder dem möjligheten att leda projekt. Ett annat sätt att få projektledarrollen som respondenterna förklarar, är att visa sig driven och initiativtagande. På så sätt har de påverkat sin egen arbetssituation, genom att aktivt arbeta för att bli upplockad av sin chef och på så vis bli förtroendevald utifrån antingen kunskap eller passande personliga egenskaper.

4.3 Genus

Utifrån respondenternas upplevelser fann vi indikatorer på att genus skulle kunna ha påverkat två av våra respondenters väg till projektledarrollen. De fynd som gjordes var kopplade till föräldraskapet och den tid i livet då dessa två respondenter blev föräldrar. Där har vi kunnat utläsa att det för dessa respondenter funnits andra förutsättningar, i framförallt tillgängligheten att arbeta och stå till förfo-gande i arbetslivet. Följande citat visar hur Anna jämfört med sin partner tagit sig an olika roller inledande i föräldraskapet och på så vis haft olika förutsättningar:

Ja, men olika förutsättningar... det hade man ju. Det var inte lika vanligt att pappor var föräldralediga på den tiden, och även om han vabbade ibland så var det ju inte lika vanligt... fast det har nog mest med mig själv att göra, att barnen alltid har kommit först för mig. Min man har ju också barn och han har ju gjort karriär och det har ju varit någorlunda utstuderat att han också vill det, han tyckte att det varit viktigt för honom.

Detta citat är taget ur en situation där Anna talade om sin syn på att göra karriär, och hur hon inte upplevt sig själv som en karriärklättrare.

Däremot har hon ibland funderat på hur livet hade kunnat se annorlunda ut om hon istället valt en annan yrkesväg:

Jag har ju sökt några chefstjänster, för en del av mig känner väl att jag kanske borde prova på det. Men hur funkar det med våra barn? Det innebär ju att vi skulle flytta och då påverkar det deras skolgång. Men, det är jag inte ledsen för nu men ibland tänker jag om jag hade fått den tjänsten, då hade mitt liv sett helt annorlunda ut nu, verkligen, det hade varit helt...[paus].

Sophie lyfte fram ytterligare en aspekt som kan kopplas till genus och dess påverkan på vägen till projektledarrollen. Hon talade om hur hon valt att sluta på sitt tidigare arbete efter att hon blivit förälder. Anledningen var att arbetet och dess form inte passade ett liv som nybliven förälder, som hon påpekar i följande citat:

Nej jag har inte alltid velat bli projektledare, jag ville bli XXX, det tyckte jag måste vara världens roligaste jobb och det tyckte jag att det var också, men det funkade inte när jag fick barn eftersom man reser så mycket.

Hon förklarar vidare: *“Hade XXX-tjänsten funnits kvar och jag inte hade fått barn, hade jag valt det om och om igen”*. Fredrik talar också om familjeliv i relation till arbetslivet och projektledarrollen. Detta exempel belyser inte genus direkt, men vi vill ändå presentera hans uttalande om familj och barn på grund av att det var det enda uttalandet som någon av de manliga projektledarna gjorde om familj i relation till projektledarrollen: *“Jag använder ju mina ledaregenskaper i privatlivet också, jag hamnar gärna i ledarroller. Som exempel är jag ungdomsledare inom sport på fritiden”*.

4.4 Organisation

Inom temat organisation fokuserade vi på respondenternas svar gällande deras arbetsliv och hur olika organisationer påverkat deras väg till projektledarrollen. Det som gav en generell bild av våra respondenters samlade svar var att de alla nu befann sig på en arbetsplats där arbete i projektform var vanligt förekommande. De flesta respondenterna menade även att projekt blivit en allt mer förekommande arbetsform. Den faktor som visade sig vara mest återkommande inom detta tema var att, övervägande respondenter hade arbetat med någon form av projekt på sin första arbetsplats. På så vis var det inte alltid respondenterna som aktivt sökt sig till att bli eller agera projektledare. Det handlade snarare om hur arbetet såg ut och därmed behövdes en ansvarig person som tog sig an uppgiften. På så vis blev deras roll som ledare för ett projekt mer eller mindre frivillig och oftare mer sammankopplad med respondenternas respektive utbildning. Det kunde handla om att en person hade en viss kunskap eller en viss erfarenhet som gjorde att det var den personen som fick ansvaret. Flera av respondenterna hade gått interna projektledarutbildningar via sin arbetsplats. Antingen på eget initiativ, på sin chefs förfrågan eller för att organisationen ville utbilda medarbetarna i hur de arbetar i projektform. Hur våra respondenter kommit till deras nuvarande projektledarroll

skiljde sig dock åt. Patrik menar att det var organisationen som möjliggjorde att han började med projekt: *“...Alltid dykt upp nya möjligheter, som gör att man värnar om personalen här på XXX... Och jag känner att jag fått möjligheten att prova olika saker”*. Han förklarade att på den enheten han befann sig bedrevs arbetet till stor del inom projektform numera. Inte på sättet som han riktigt önskade men insatserna var ofta projektinriktade. Så när han började arbeta där kom frågan upp om han skulle kunna leda ett projekt:

Jag blev bara tilldelad den rollen och det var precis samma situation som det projektet jag är i nu. De (projektledarna) väljs genom en kombination av vilka som vill och hur deras arbetsuppgifter ser ut. Jag var med och skrev ansökan om att få in pengarna till projektet... (då sa dem) men då får du ta det också... Det är det här arbetet och situationen som lett till att ja men nu ska du leda projektet också.

Frida förklarade att det funnits utbildningar i projektledning inom organisationen och hon talade för att det kan ha lett till ökad kompetens: *“Det har varit utbildningar här som man fått gå i samband med projekten... Det är erfarenheter jag tagit med mig från ett projekt till nästa...”*. Hon menade också att fler erfarenheter lett till att ytterligare ansvar och projekt:

Men sen är det också, har du drivit några projekt och vet hur det är... Ja då är det klart att du blir tillfrågad igen... Här finns det stora möjligheter, iallafall med de cheferna jag haft... Ja men om du visar intresse så finns det rätt mycket möjligheter att få jobba med olika saker.

Hon förklarade att hon fick sin senaste projektledarroll genom att hennes chef kom och frågade: *“...Om jag möjligen kunde fundera på om jag ville vara det”*. Även Susanne förklarade att det är hennes arbetsplats som utgjort en möjlighet för arbete i projektform och att hon varit den som tagit sig an projektet och därmed blivit projektledare:

Ifall en person på en enhet har ett arbete och vill driva det i projekt, så finns det en möjlighet att internt bli den projektledaren... Man får ett större ansvar under en begränsad tid.

Susanne förklarade även att projektformen har varit välkommen ifall ett initiativ tagits: *“Det har alltid funnits en möjlighet att ta eller det har alltid tagits emot bra om man haft en idé eller om det funnits ett arbete att göra”*. Och även om hon inte sett projekt som en given arbetsform, så har möjligheten funnits där genom organisationen: *“Jag tror nog att själva uppgiften fanns, jag startade inte projektet, men behovet fanns som en aktivitet och tillslut blev det att det skulle hållas i projektform”*. Vi frågade hur vanligt det var med projekt och en Göran svarade:

På vissa avdelningar är det väldigt vanligt med projekt... Det har också att göra med hur man definierar projekt... Beroende på hur man sätter upp definitionerna så är det väldigt likt projekt, men de kallas inte nödvändigtvis för projekt.

Göran berättade hur hans organisation gick tillväga när en projektledare utsågs samt hur andra uppgifter fördelades:

Ofta diskuteras det i arbetsgrupper och det är i slutändan chefen som bestämmer, okej du får driva det här projektet. Man kommer fram till vem som fungerar bäst, man resonerar sig fram till den som är bäst lämpad. Antingen beror det på att den personen har projektledarerfarenheter sedan tidigare eller att den här personen kan det här (området) bäst... I vissa fall är det någon som kan sakområdet bäst fast som inte passar eller trivs i projektledarrollen, i de fallen får personen vara med som någon sorts expert i alla fall.

Göran berättade också att projektledarrollen inte alltid varit hans ambition, utan snarare att hans arbetsuppgifter inneburit arbete i form av att leda projekt eftersom uppgifterna lämpligast utförs i projektform:

Jag kan inte påstå att projektledarrollen är något jag eftersträvat. Jag har ju lovats att arbeta med olika sakfrågor. Men sen har organisationen jobbat med frågorna genom olika projekt.

Han menade att i andra fall föll det sig naturligt att han blev projektledare för vissa arbetsuppgifter:

Det var nog mer jag som fick uppdraget... Det var chefen som la jobbet på mig... Min chef ansåg uppenbarligen att jag hade rätt egenskaper för att hålla i det (projektet)... Man kan säga att det var jag själv som både var utförare och projektledare... Min före detta chef tyckte, hen såg de kvalitéerna i mig.

Susanne förklarade att det var hennes chef som möjliggjort rollen som projektledare. Hon blev därefter tillfrågad av sin nuvarande chef igen:

Ja han (chefen) rekommenderade mig som projektledare... Ja dels att han säger att du är bra på det här och du kan detta och för att jag hade gått en utbildning. Vill du prova på ett projekt? (frågade chefen).

Sophie berättade att hon blev fränplockad ett visst arbete. Hennes driv tog över och arbetssättet var inte längre optimalt. Det ledde till att hon blev tillfrågad ifall projekt skulle vara något att prova istället: *“Jag hade svårt att släppa de där (uppgifterna), jag ville ju att det skulle vara tomt på listan, jag blev nästan manisk”*. Projektarbetsformen möjliggjorde att hon valde att stanna kvar på sin arbetsplats men istället med andra uppgifter: *“Ja, jag trivs ju mycket bättre med projekt, hade jag arbetat kvar med linjearbete hade jag nog gått in i väggen om och om igen vid det här laget”*.

5. Analys

I uppsatsens femte kapitel presenterar vi den analys som kommer att ligga till grund studiens resultat. Inledningsvis presenteras den analysmodell som använts för att bearbeta det insamlade empiriska materialet. I detta kapitel varvas studiens valda teori med insamlat empiriskt material och det redogörs under respektive relaterat tema i ordningsföljden personliga egenskaper, erfarenheter, genus och organisation. Noteras bör att vissa citat är återkommande i kapitlet därför att de kan förklaras utifrån fler än ett tema.

5.1 PEGO-modellen

Figur 5 presenterar en illustration av PEGO-modellen. Bilden visar sambanden mellan PEGO och dess påverkan på vägen till projektledarrollen. Personliga egenskaper ser vi har en direkt påverkan på hur individers väg till projektledarrollen ser ut, detsamma gäller för erfarenhet och genus. Organisation som är ställd längst till höger i modellen är en *möjliggörare*. Detta innebär att temat organisation har en indirekt påverkan på hur vägen till projektledarrollen ser ut. Med indirekt menar vi att organisationen i sig själv inte påverkar vägen till projektledarrollen. Det vill säga, att övriga teman behövs för att organisationen ska kunna möjliggöra att individer blir projektledare.

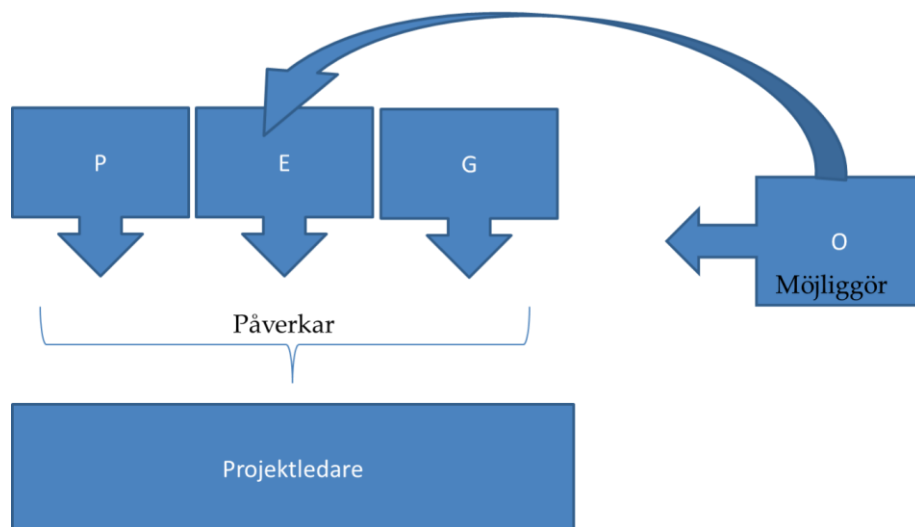


Fig. 5 PEGO-modellen

Pilen som går från temat organisation till temat erfarenhet visar ytterligare ett samband. Organisation är som sagt en möjliggörare och har i allra högsta grad påverkan för hur vägen till projektledarrollen ser ut. Genom att det krävs att organisationen arbetar i projektform för att projektledarrollen ens är en möjlighet över huvud taget. Vidare kan sambandet mellan organisation och erfarenhet förklaras på ett liknande sätt. Organisationen möjliggör erfarenhet på så vis att det är genom organisationen som projektledare får erfarenhet av att leda projekt. Om

inte organisationen utför projekt finns inte heller någon möjlighet för individerna att skaffa sig samma erfarenhet då de inte har getts förutsättningarna för att få den.

Presentation av respondenter

Respondenterna i denna studie har som tidigare nämnts, tilldelats fiktiva namn. De namn som hänvisas till i citat och uttalanden tagna från intervjuerna, är således inte deras riktiga namn. Figur 6 visar en sammanställning och översikt över projektledarnas olika profiler. Det är samma tabell som presenterades i kapitel tre inklusive de uppskattningar som gjorts under analysarbetet. Fälten markerade med siffran 1 i tabellen innebär att detta tema uppskattas vara det som i högst utsträckning påverkat deras väg till projektledarrollen. Siffran 2 finns markerat på det tema som förekom i näst högst utsträckning. Sammanställningen visar framförallt att det utifrån respondenternas upplevelser, var vanligt förekommande att projektledarna hade personliga egenskaper som gick i linje med projektarbetsformen. Alltså, flertalet av dem uppskattade och gillade att ha kontroll över sitt arbete samt såg sig själva som ledartyper. I tabellen kan det utläsas att personliga egenskaper uppskattningsvis, i högst utsträckning påverkat respondenternas väg till projektledarrollen. Det näst vanligast förekommande var att organisationen på ett eller annat sätt, möjliggjort att respondenterna blivit projektledare. På så vis påverkade även organisationen vägen till projektledarrollen i hög utsträckning.

Namn	Personliga egenskaper	Erfarenhet	Genus	Organisation
Fredrik	2			1
Susanne	2	1		
Göran	1			2
Frida	1	2		
Patrik	2			1
Anna	1			2
Anders	2			1
Sophie	1			2

Fig. 6 Illustration av studiens fynd.

Personliga egenskaper

Genom intervjuerna dök ett antal olika begrepp upp som på ett beskrivande sätt förklarade respondenternas personliga egenskaper. Respondenterna har på egen hand berättat att de ser sig som drivna och ambitiösa personer som gillar att komma framåt i sitt arbete. Exempelvis som Susanne förklarade: “...Den biten är viktig, att man driver, att man är drivande och driver arbetet framåt... jag vill se att det händer något”. Jansson och Ljung (2011) menar att det som särskiljer ledarskap i linje-organisationer från projektledarskap framförallt är att ledarskapet i

det sistnämnda, ofta har stora fördelar från ett uppgiftsorienterat ledarskap. Författarna menar att anledningen till detta är på grund av projektarbetsformens temporära karaktär där projektet ämnar nå resultat inom en viss tid.

Respondenterna har påvisat egenskaper i form av att de är ambitiösa, drivna och "gillar att komma framåt" i arbetet. Detta ser vi tyder på att de förmodligen har befunnit sig i och arbetat i den typiska arbetsmiljö som projekt ofta innebär, med fokus på resultat och således uppgiften. Nästa faktor som Jansson och Ljung (2011) identifierat påverkar ledarskapet i projekt är att arbetet mäts genom kort-siktiga resultat. Projekt som inte kan påvisa resultat på kort sikt ses sällan som särskilt framgångsrika. Vi tänker att detta skulle kunna förklaras med att det handlar om en matchning mellan individ och personliga egenskaper samt preferenser gällande den kontext i vilken individerna känner att de kan växa och utvecklas. Att personer som är drivna, ambitiösa och vill se resultat även väljer att ingå i en kontext där dessa egenskaper också tillåts komma till uttryck. Således söker sig vissa personer mer eller mindre till projektledarrollen, tror vi.

Ett resonemang som författarna Dolfi & Andrews (2007) tar upp, är att vissa personlighetstyper lämpar sig bättre i vissa omgivningar. De karaktärsdrag som flera av respondenterna har, går i linje med det som Dolfi och Andrews (2007) pekar mot är fördelaktigt att ha i rollen som projektledare. Till exempel att vara ansvarsfull och processinriktad. Vidare menar författarna att ifall personer med dessa egenskaper hamnar i en miljö där de inte får komma till uttryck, kan det leda till otillfredsställelse i arbetet. Sophie berättade hur hon gillade att arbeta: *"Ja, jag gillar ju listor och att få checka av saker, och känna att jag kommer framåt"*. Sophie trivdes i miljöer där hon kunde uppleva progress, att hon såg resultat och kom framåt. När Sophie berättade om ett tidigare arbete där hon upplevde otillfredsställelse förklarar hon: *"Jag hade svårt att släppa det där (uppgifterna), jag ville ju att det skulle vara tomt på listan, jag blev nästan manisk och till slut fick jag byta (arbete)"*. Här beskrev Sophie ett tidigare arbete där arbetsuppgifterna var typiska för en linjeverksamhet, de var återkommande, som på ett löpande band. Sophie blev till slut manisk och fick byta arbete på grund av att hon inte upplevde någon progress och behovet att känna tydligt avslut i uppgifterna var för stark.

Müller och Turner (2007) har undersökt just sambandet mellan projektledning och personlighetstyp. De identifierade personliga egenskaper som exempelvis energisk, problemlösare, kommunikativ och förmedlare. Detta gick i linje med de berättelser som underbyggde denna studie. Några respondenter menade att de gillade att lösa problem och som Susanne uttryckte det: *"Jag tycker inte om att fastna i saker, jag har ett behov av att se utmaningar och att lösa dem..."*. Hon gillade att ha ett tydligt mål. Det var både projektets bestämda tidsaspekt och att hon uppskattade att se klara resultat som gick att avsluta för att sedan gå vidare: *"Jag vill avsluta för att jag tycker att det är viktigt att avsluta"*.

Många respondenter förklarade att de dels var projektledare på grund av deras personliga egenskaper och dels för att de själva hade sökt sig till att driva projekt. Vilket vi anser också kan ses som en personlig egenskap, att vara nyfiken, driva på och ta tag i saker på eget bevåg. Göran berättade: *“Jag är drivande och låg på och sökte pengar och när det gick igenom blev jag den som fick genomföra det också”*. Eller som när han förklarade hur han blev projektledare för sitt nuvarande projekt: *”...Projektet var jag med och gjorde ansökan till, sökte och på grund av det, sedan blev tilldelad”*. Även Patrik förklarade hur flera av de projekt han drivit till stor del berodde på eget initiativtagande och viljan att driva ett arbete i projektform: *“...Det är jag som var projektet i de här fallen”*.

Det finns typiska drag som förekommer bland projektledare. Meredith et al. (1995) exemplifierar några attribut som passar väl ihop med rollen som projektledare. Dessa är följande: att ha kunskap inom kommunikation, organisation, teambuilding samt till viss del även ha teknisk kompetens. Personer som får möjlighet att arbeta med uppgifter som passar deras personliga egenskaper känner sig tillfredsställda i sitt arbete. Respondenterna vi intervjuat har påtalat att de uppskattar projektformen för att den möjliggör att arbetet både blir roligt och utvecklande. Några av respondenterna uttryckte att de tidigare upplevt ett missnöje i sin dåvarande arbetsmiljö eller inför sina uppgifter. Det ledde det till att de själva mer eller mindre tog initiativ eller som Susanne förklarade för sin chef när hon tappat motivationen: *“...Jag orkar inte längre, jag har helt tappat motivationen... så dyker det upp något (annat) jobb, så säg till...”*. Susannes uttalande ser vi kan understryka Dolfi och Andrews (2007) resonemang om att vissa personliga egenskaper lämpar sig mer eller mindre bra i olika miljöer. Författarna sammanställde en lista inom vilka omgivningar vissa egenskaper som kan känna otillfredsställelse i ens arbete, då miljön inte går ihop med de personliga egenskaperna. Detta relaterar vi även till Maslows behovshierarki, då behovet av att kunna utvecklas och nå sin fulla potential kan kopplas till hans teori om människors strävan efter självförverkligande (Maslow 1943). Om behovet av självförverkligande inte uppfylls tror vi att individen fortsättningsvis kommer att sträva mot det. På så vis ser vi att chansen kan öka att en person vill eller försöker söka sig vidare till ett annat arbete då inte behovet uppfylls. En persons drivkraft och motivation kan förstås genom både Maslows behovshierarki men även med Alderfer (1969) som talar för den irritation eller frustration som kan uppstå då en person inte nått högre upp i en behovsnivå. Vi kan se att organisationen i vilken projektledare befinner sig i kan motverka att denna irritation uppstår. Sophie pratade om en sådan situation:

Jag vet att chefen inte skulle gör mig arg eller ledsen, men ändå var det någonting. Framförallt var det för att jag blev ifrånplöckad mina uppgifter som jag reagerade. Men det är den enda gången jag inte tyckt att det var kul att gå till jobbet. Men när vi talade igenom det efter att jag varit och pratat med en coach, så vart helt plötsligt livet skitkul igen.

Citatet tyder på att organisationen motverkade den irritationen Alderfer (1969) menar kan uppstå om individen inte upplever sig få sina behov uppfyllda. Som framgår av citatet var det som skapade irritation de facto att Sophie blev från-plockad vissa arbetsuppgifter. På så vis såg vi att en orsak till att hon blev upprörd, var för att hon inte upplevde att hon fick utlopp för sin fulla kompetens när hon blev fråntagen möjligheten att uppfylla behovet av självförverkligande. I följande citat ser vi ett exempel på hur Susanne menar att organisationen hjälpte till att fylla behovet av självförverkligande:

Jag tänker att det finns en anställd som via medarbetarsamtal framfört sina ambitioner, och sedan getts möjlighet att gå den här interna projektledarutbildningen, så den kan man absolut gå och sedan hålla i projektet samtidigt som man håller ordinarie uppgifter också. Så under en tid får man ett högre ansvar.

Hon förklarade att medarbetarsamtalet i detta fall utgjorde ett forum där behovet av självförverkligande kunde förmedlas till chefen. Då blev medarbetarsamtalet en kanal i syfte för ledningen att uppfylla sin medarbetares behov (Maslow 1943). När behovet var identifierat och känt av chefen kunde denne sedan arbeta för att uppfylla medarbetarens behov och därmed förebygga risken att personen sökt sig till en annan organisation eller ett annat arbete. Organisationen skapade därmed möjligheter för de anställda att utvecklas och använda sin fulla kompetens vilket ledde till att behovet av självförverkligande uppfylldes.

Ann Bergman (2015) förklarar i sin artikel att behov som inte tillfredsställs i en persons arbete även kan påverka dennes övriga liv. När en individ inte kan utföra sitt arbete så som den önskar kan det leda till personliga konsekvenser. Detta i form av en känsla av uppgivenhet och otillfredsställelse, som återspeglas i såväl arbetet som i privatlivet. Individer behöver både i sitt privatliv och i sitt arbete känna att de får sitt behov erkännande och bekräftelse uppfyllt. I enlighet med Bergmans (2015) resonemang tänker vi att ifall det inte går att uppfylla en persons behov i arbetslivet, kan det troligen också påverka individen i stort. På så vis ser vi att det är fördelaktigt för projektledare att låta sina personliga egenskaper få komma till uttryck i syfte att få sitt behov av självförverkligande uppfyllt. Sophie berättar hur hon menar att hon får komma till uttryck genom projektledarrollen:

Ja! För att det är så mycket jag! Man vill ju göra det man är bra på, och då drar man sig ju mot det hållet. Hade jag bara arbetat med ett monotont linjearbete hade jag förmodligen gått in i väggen flera gånger om vid det här laget. Därför är jag säker på att jag hade gått den här vägen oavsett vilket företag jag hade hamnat på.

Fler av respondenterna beskrev att det som de uppskattade med projektledarrollen framförallt var att de får en helhetsbild av arbetet. Vissa menade att de sökt sig till eller blivit tilldelade rollen just på grund av deras egen nyfikenhet och deras behov av kontroll. Patrik uttryckte det som att han *“Vill ha koll på helheten”* men

även Fredrik förklarade en önskan om att "...*Vara den som vill vara med och styra och ställa lite... Jag har ju lite av ett kontrollbehov*".

Det behov av att kunna se en helhet som respondenterna uttrycker, ser vi går samman med resonemanget El-Sabaa (2001) för om att projektledare både behöver kunna och förstå ett projekts olika delar och dess funktion. Tillsammans med att dessutom inneha ytterligare multifunktionella egenskaper. Det vill säga dels ha ett mått av uppfinningsrikedom, likväl förmågan att vara den som tar beslut vid osäkra lägen samtidigt som det kräver förmåga att kunna planera tid och resurser (El-Sabaa 2001). Att vara projektledare omfattar många gånger interaktioner och samarbeten med andra. Inom många projekt tillsätter projektledaren en projektgrupp och det blir projektledarens uppgift att även kunna parera de mänskliga bitarna i arbetet likaså. Detta ser vi torde ställa krav på projektledares EQ av den anledningen att det är viktigt att kunna läsa av känslor samt ha förmåga att sätta sig in i andras tankar om hur arbetet går i syfte att nå framgångsrika projekt (Persson 2003). El-Sabaa (2001) förklarar att en projektledare i de flesta fall bland annat behöver ha någon form av teknisk kunnighet. Men utifrån respondenternas upplevelser verkar de personliga egenskaperna vara det som till störst del påverkat att vissa respondenter hamnat i projektledarrollen, som Frida uttrycker det:

Ja, jag tror att jag hade hamnat i projekt iallafall. Mm, för att jag är den person jag är liksom. Ah, kanske möjligtvis att man hade intresserat sig och tyckt att chef skulle vara nått istället, nu har jag inte den ambitionen då men, jag tror att om man är som mig så hamnar man i de rollerna och miljöerna faktiskt.

Erfarenhet

I vissa fall har vägen till projektledarrollen varit till stor del beroende av vilken typ av utbildning och erfarenhet respondenten haft sedan tidigare. Inte alla gånger har projektledarrollen varit det som lett de till dit de är idag, snarare så har projektarbetsformen varit ett sätt att strukturera arbetet på. Göran förklarar sin syn på projektledarrollen:

Njae, det är inget självändamål att bli projektledare, utan det känns mer som att jag vill arbeta med min sakkompetens, och nu ser det mer och mer ut så att man faktiskt arbetar med dessa frågor projektform. Så på den vägen jag fick den här uppgiften. Men jag har aldrig haft en ambition om att bli specifikt projektledare, nej.

Granberg (2009) menar att det väsentligt för att få en tjänst är att inneha rätt kompetens för att kunna utföra uppgifterna på ett korrekt sätt. I citatet belyser Göran hur han genom sin tidigare erfarenhet och sakkompetens fick rollen som projektledare.

För att klara av den projektledarrollen som Anna har, krävs också viss sakkompens inom området:

Ja, direkt efter gymnasiet läste jag ju en utbildning inom XXX, som faktiskt gav mig en jättebra grund, som faktiskt kom att vara väldigt eftertraktad senare visade det sig.

Det faktum att Anna valde att läsa en utbildning, som ledde henne till en anställning, ser vi som en förutsättning för att hon fick sin roll som projektledare. Zavadaskas et al. (2008) understryker det faktum att det framförallt är personens färdigheter och dess tidigare erfarenheter av liknande projekt, som är kriterier som oftast tas i beaktning vid tillsättandet av en lämplig projektledare. Detta kan sättas i relation till Annas situation. Genom att hon sedan tidigare haft rätt kompetens och erfarenhet inom sakområdet och därigenom visade bra resultat gavs hon möjligheten av sina överordnade att leda projekt inom samma område. Anders påtalade just detta fenomen och framförde sina personliga åsikter om att låta sakkompetens leda till projektledaransvar:

[...] Precis som när någon är riktigt duktig på sitt yrke, och så blir den erbjuden att bli chef istället. Ja då blir den chef, och då gör den ju helt andra uppgifter som personen kanske egentligen är mindre bra på.

Det som Anders belyser i citatet är ett exempel på hur tidigare erfarenhet och kompetens kan leda till att en person blir tilldelad en ledarroll, inom det specifika sakområdet istället. Zavadaskas et al. (2008) påpekar att när det finns ett urval av projektledare finns det överväganden att göra, för att välja rätt. Till exempel kan tidigare åstadkomna projektresultat tas i beaktning, för att avväga vem som anses vara lämplig att tilldela rollen. Har en projektledare gjort bra resultat tidigare, ses detta som en merit och personen kan då komma att få fler projekt i fortsättningen. När det då finns ett antal aspiranter som skulle kunna bli projektledare för ett specifikt projekt kan individens tidigare projektresultat komma till användning som ett underlag för att avgöra vem som ska ges rollen. Här kan vi se en liknelse i hur urvalet av projektledare baserats på tidigare projektresultat, som kan relateras till urvalet av vem som tilldelas projektledarrollen internt. På samma sätt som Zavadaskas et al. (2008) menar att projektledare tillsätts utifrån tidigare projektresultat, ser vi ett liknande tillvägagångssätt användas i tillsättandet av projektledare som på Anders arbetsplats. Ytterligare ett exempel som styrker resonemanget var Fridas förklaring: *“Nej men har man varit projektledare för ett projekt och man fick bra resultat så händer det ju att man blir tillfrågad igen[...].*

Cheng et al. (2005) stärker det resonemang som Zavadaskas et al. (2008) för angående att projektledare ofta tillsätts baserat utifrån tidigare projektresultat. Cheng et al. (2005) utvecklar dock resonemanget med att det kan vara fördelaktigt att även titta på den specifika individens lämplighet för det specifika projektet för att se till att projektledaren matchar med uppgiften.

Något som Fredrik ger exempel på i följande citat:

[...] Sen finns det de som kanske fått sämre resultat och i vissa fall så är de inte projektledare för fler projekt men det har också hänt att de istället fått ansvara för mindre projekt mer anknutna till det arbete de själva gör i linjeverksamheten. Oftast gillar man ju att göra det man är bra på.

Här ser vi att det förekommer att projektledare som åstadkommit sämre resultat i vissa fall inte fortsätter att anta projektledarrollen. Utifrån angivet citat kan vi utläsa en tendens till att individen istället blivit erbjuden eller fått ett mer anpassat projektledaruppdrag, som i både storlek och arbetsuppgifter varit mer i linje med den specifika personens lämplighet. Fredriks uttalande indikerade alltså på det som Cheng et al. (2005) resonerar om, att projektledare tillsätts med hänsyn till den specifika individens lämplighet av en specifik typ av projekt. Geithner och Menzel (2016) studie visar att erfarenhet i sig innebär ett sätt för att ge möjlighet till övning och således ger övning mer erfarenhet, vilket vi ser skapar förutsättningar att kunna bli duktig på något. Likt att ju mer en person övar på något, desto bättre kan resultatet bli. Geithner och Menzel (2016) menar att projektledare på så vis kan bli mer trygga och självsäkra i sin roll att driva projekt. Denna erfarenhet i form av tidigare övning ser vi som en förutsättning för att projektledare ska kunna utvecklas och bli självsäkra samt trygga i sin roll, vilket också ger goda resultat enligt Frida: *“Men sen är det ju också så klart, har du drivit några projekt och vet hur det är, ja men då är det väl klart att du blir tillfrågad igen”*.

Frida exemplifierar omständigheter som understryker Geithner och Menzels (2016) resonemang om att övning ger färdighet. Ett bra projektresultat tillsammans med tidigare erfarenhet skapar bättre förutsättningar och ökar möjligheten att fortsatt bli tillfrågad att leda fler projekt. Vi tänker således att övning ger färdighet samt erfarenhet och denna erfarenhet möjliggör chanserna för en projektledare att få bra projektresultat. Bra projektresultat leder till att en person åter blir tillfrågad att vara projektledare. Enligt Ogunlana et al. (2002) är det vanligt förekommande att tidigare erfarenhet och prestationer tas hänsyn till innan en person erbjuder ett arbete, just för att försäkra sig om att personen kan klara av uppgiften som också Frida påpekar: *“Alltså första gången man får rollen är det nog för att man är duktig på något, och då ges man mer ansvar”*. Här exemplifierar hon det som Ogunlana et al. (2002) menar är vanligt förekommande vid tillsättandet av en tjänst. Vidare syftar Frida till att om en person utför ett välgjort arbete så kan det leda till att denne även får ett utökat ansvar för just den specifika uppgiften. Ogunlana et al. (2002) menar att projektledarrollen är mycket viktig för organisationen. Författarna menar att det innebär att höga krav ställs på den som leder projektet för att försäkra sig om att det finns goda förutsättningar som kan leda till ett bra projektresultat. Göran nämner särskilt vad han tror har gjort att han arbetar med projektledning idag.

Han spekulerar kring att det förmodligen är tidigare erfarenhet av att leda projekt, i kombination med hans utbildning som gjort att chefen tillfrågat honom:

Nej jag har ingen utbildning i hur man leder projekt precis, utan jag har mer sakkompetens. Däremot tror jag att jag är bra på den sociala biten, och jag tror att jag har rätt språk för att kunna kommunicera för olika typer av människor och det tror jag är en stark egenskap jag har.

Yang et al. (2011) menar att ett bra ledarskap leder och uppmuntrar till bättre relationer i projektgruppen. Projektgruppens förmåga att arbeta som ett team är en kritisk faktor för ett framgångsrikt projektresultat. På så vis har projektledaren en signifikant indirekt påverkan på projektets resultat. I tidigare nämnda citat spekulerar Göran kring varför det kommer sig att han arbetar i projekt och det han framförallt framhäver är sin förmåga att leda människor.

Yang et al. (2011) förtydligar att typen av ledarskap som utövas kan ha en stor påverkan på hur projektresultatet blir. Genom ett gott ledarskap lämnas rätt förutsättningar för projektmedlemmarnas dynamik och prestation. Göran pekar på att han förmodligen har ett gynnsamt ledarskap då han anser att hans ledarskap är en av hans starkaste kvalitéer i sin roll som projektledare. Eftersom han fortsatt haft en gedigen karriär som projektledare och har drivit samt lett, ett större antal projekt med just ledarskapet som sin främsta egenskap. Där kan vi se ett samband som understryker Yang et al. (2011) resonemang om att bra ledarskap skapar förutsättningar för att ett projekt ska kunna nå sina uppsatta mål. Vi tänker att för att kunna göra detta bör individen arbeta med ett ständigt lärande och ett eget utvecklande. Exempel på det skulle kunna vara att individen inte tackar nej till olika inbjudningar av utbildningar, utan väljer att fortsätta att delta i aktiviteter och situationer där denne kan lära sig mer. På så vis kan personen utvecklas och därmed göra sig mer anställningsbar samt höja sin förmåga att kunna anpassa sig till nya uppgifter.

Garsten och Jacobsson (2004) förklarar att en individ kan utveckla sin anställningsbarhet genom att arbeta med att ständigt lära och utveckla sig själv, genom att utveckla sin förmåga att anpassa sig till arbetsuppgifter och bli mer attraktiv på arbetsmarknaden. Detta ser vi som något som blivande projektledare skulle kunna använda sig av som en strategi för att nå projektledarrollen. På så vis kan de samla tillräcklig och relevant kompetens samt erfarenhet för att kunna axla rollen väl. Gemensamt för de projektledare som intervjuades i den här undersökningen är att ingen av dem uttalat kunde identifiera sig med att de haft någon form av strategi gällande deras karriärval och yrkesväg. Projektledarna delade med sig av sina tidigare utbildningar och yrkesval. På den vägen fick vi ta del av diverse strategier som syftat till att utöka deras kompetens.

Exempelvis förklarade Susanne att hon tagit kvällskurser på grund av ett personligt intresse men även genom en nyfikenhet kring projektledning:

Då ringde jag till lärosätet och det visade sig att jag fortfarande var inskriven på utbildningen eftersom jag sökt den flera år tidigare, så då hoppade jag på den och läste kvällskurser vid sidan av arbetet. Men det var bra för i samband med det fick jag ju ändå min första projektledarroll också, så då kunde jag varva teori och verklighet.

I linje med Garsten och Jacobssons (2004) beskrivning av anställningsbarhet kan vi här se en koppling till det som Susanne förklarade. Genom att läsa kurser samt vilja lära och utvecklas ser vi att Susanne arbetade för att utveckla sin anställningsbarhet. Genom att hon i samband med den kursen även fick möjligheten att leda sitt första projekt, skapade hon bättre förutsättningar för sig själv att kunna nå ett lyckat projektresultat. De facto att hon dessutom tog initiativ till att leda ett projekt och samtidigt själv tog kvällskurser, anser vi tyder på att hon haft en stark vilja att lära sig mer och utvecklas i sitt arbete. Garsten och Jacobsson (2004) menar att när en person arbetar för att öka sin anställningsbarhet så är det viktigt att individen dessutom visar rätt attityd, till exempel genom att visa sig som initiativtagande, flexibel och tillgänglig för olika arbetsuppgifter. Det menar vi att Susanne visat exempel på i tidigare citat. Även Anders förklarade att han redan innan sin första projektledarroll gick en kortare utbildning inom projektledning och det var den som senare ledde till en certifiering som projektledare:

Jag minns inte om det var jag som tog initiativet eller om det var något erbjudande jag hakade på, men jag certifierade mig som projektledare iallafall. Det var en utbildning på ett antal dagar och så fick man lite hemuppgifter och sådär, och så avslutades det med att man vart certifierad då.

Det här ser vi också som ett steg i riktningen att lära och utveckla sig, som kan ses i linje med det som Garsten och Jacobsson (2004) menar kan öka en individs anställningsbarhet. Valet att certifiera sig kan ses som ett aktivt val som förmodligen i stor grad påverkar individens möjligheter till att arbeta som projektledare. Vidare förklarar Anders hur han också arbetat aktivt för att öka sin förmåga att anpassa sig till sina uppgifter:

Jag var tvungen att plugga och arbeta lite extra för att kunna få den där behörigheten jag behövde ha för arbetet, så att jag själv kunde ansvara och bestämma. Så då bestämde jag mig för att studera några extra kurser i det ämnet och efter det fick jag behörigheten.

Här kan vi urskilja en tydlig koppling till det som Garsten och Jacobsson (2014) menar med att utveckla sin förmåga för att anpassa sig efter en uppgift. Dessutom visar denna skildring det som Granberg (2009) syftar till med att formell kompetens kan vara en förutsättning för att få utföra ett visst sorts arbete, för att möta de krav på kvalifikationer som tjänsten ställer.

Genus

Det som tydligt har påtalats i två av respondenternas berättelser och som vi kan göra en direkt koppling till genus är, föräldraskapet. Mer specifikt hur en förändrad familjesituation kan påverka vägen till projektledarrollen. Det var specifikt två av de intervjuade projektledarna som kom in på ämnet familjeliv och sina barn. Således har vi kunnat utläsa hur deras förutsättningar kan särskiljas från de andra respondenterna på grund av föräldraskapet. De projektledare som genom sina berättelser nämnde att de till följd av föräldraskapet tagit ett avbrott från arbetslivet, var kvinnor.

Dagligen tillskriver vi människor olika egenskaper och förväntningar endast baserat utifrån kön. Dessa förväntningar styr i sin tur även beteenden, då människor väljer att agera på ett sätt som möter de förväntningar omgivningen har på dem. Wahl et al. (2011) talar om organisationen som en plats där genuskillnader görs omedvetet och därmed är det inte ett synligt fenomen. På samma sätt förekommer de att kvinnor på ett omedvetet sätt hindras i arbetslivet. Exempel på situationer där hinder sker omedvetet är vid befordran. Det vill säga att kvinnor inte befordras, dock sker detta obemärkt och omedvetet då möjligheterna helt enkelt inte uppstått. Alltså befordras inte kvinnor, vilket blir ett osynligt hinder för dem i arbetslivet. Andra osynliga hinder i arbetslivet för kvinnor är att de inte blir synliggjorda i sitt arbete samt att de inte blir bekräftade på samma sätt som deras manliga kollegor. Anna beskrev en typ av osynligt hinder under intervjun:

Ja, men olika förutsättningar... det hade man ju. Det var inte lika vanligt att pappor var föräldralediga på den tiden och även om han vabbade ibland så var det ju inte lika vanligt. Fast det har nog mest med mig själv att göra, att barnen alltid har kommit först för mig. Min man har ju också barn och han har ju gjort karriär och det har ju varit någorlunda utstuderat att han också vill det, han tyckte att det varit viktigt för honom.

Det visade sig att det har varit krävande för Anna och Sophie att ha kommit till den positionen de är i nu, just på grund av sin familjebild. Föräldraskapet har berörts som en anledning och gett upphov till en problematisering i vägen till projektledarrollen. Den situation som Anna nämner i citatet är taget ur en kontext som skedde för över 20 år sedan. Detta innebär således att de normer och förväntningar kopplade till kön som fanns då och som uttrycks i citatet, troligen har förändrats till idag. Trots att citatet kanske inte speglar dagens samhällsnormer, understryker vi dock att situationen fortfarande kan ha inneburit en påverkan på hennes väg till projektledarrollen. Vi ser ett samband mellan Annas berättelse ovan och det som Hochschild (2001) belyser i sin studie, att det för män historiskt sett varit mer vanligt att de kunnat fortsätta sin karriär. På grund av att de haft en partner som varit huvudansvarig för familjen. Vilket både möjliggjort och blivit en förutsättning för männens framgång. Den andra projektledaren, Sophie, som under intervjun berättade om en omständighet som vi ser kan ha haft påverkan på

vägen till projektledarrollen uttrycker sig såhär: *“Hade XXX- tjänsten funnits kvar och jag inte hade fått barn, hade jag valt det om och om igen”*.

Som Bekkengen (2002) menar finns det olika förhållanden mellan män och kvinnors jämlikhet i förhållande till familj och arbete. Engagemanget från föräldrar har setts med olika ögon gällande män och kvinnor. Mäns delaktighet har länge varit förenad med en större valfrihet, medan kvinnornas roll snarare varit en skyldighet. En del forskare pekar på att genus är en anammad och skapad identitet och snarare handlar om vår kultur, än natur (Andersson & Däldehog, 2012). Som Granberg (2011) förklarar, ses ofta män och kvinnor som en motsats till varandra. Män har genom historien representerat en norm i samhället och stått för förnuft medan kvinnor snarare sammankopplats med känsla. Kvinnan i familjen förknippas med den känslosamma och den som givet blir den som får avstå från sitt arbete i förhållande till mannen. Alvesson och Billing (2011) talar om de traditioner vi ständigt lever efter. De utgör mönster och skapar anledningar till varför det kan vara svårare för kvinnor än män att nå högre i sin karriär. Sophie berättar om något som påverkat hennes väg till att hon idag arbetar med projektledning:

Nej jag har inte alltid velat bli projektledare, jag ville bli XXX, det tyckte jag måste vara världens roligaste jobb och det tyckte jag att det var också, men det funkade inte när jag fick barn eftersom man reser så mycket. Då är projektledare perfekt, det är lika spännande fast att man utgår från samma ställe hela tiden (inga resor).

Genus som begrepp är en term som används för att belysa köns betydelse i olika sammanhang (Andersson & Däldehog, 2012). Det används som ett verktyg och som en benämning för att följa det socialt skapade klassifikationssystemet, som tillskriver oss våra feminina och maskulina egenskaper. Det går att koppla samman med vilka roller som vi lever efter. Det kan vara mer självklart att en kvinna “väljer” sin familj då hon fått barn, medan för mannen har en karriär fortfarande kunnat uppnås och fullföljas på ett annat sätt. De skilda förutsättningarna gäller ofta både i arbetslivet men också i familjelivet. Exempelvis gällande föräldradighet, vilket kan förstås i sitt sammanhang då våra respondenter redogjort hur deras arbetsliv påverkats utav deras förändrade familjeförhållanden. Det är fortfarande fler kvinnor än män som väljer att reducera sin arbetstid efter att de blivit föräldrar (SOU 1998:6).

Organisation

Sophie berättade om en situation då hon blev frånplöckad ett visst arbete, hennes driv hade tagit över och arbetssättet var inte längre optimalt. Hon blev då tillfrågad om projekt skulle kunna vara något att prova på istället:

Jag hade svårt att släppa det där (uppgifterna), jag ville ju att det skulle vara tomt på listan, jag blev nästan manisk. Det snappade min chef upp och kom till mig och frågade om jag ville jobba mer med projekt? Och jag tänkte att ja, det vore kul!

I citatet beskriver Sophie hur organisationen på så vis möjliggjorde att hon kunde arbeta i projektform istället för med sina ordinarie arbetsuppgifter. Denna skildring visar på det som Müller et al. (2015) menar om att organisationen kan skapa förutsättningar och möjliggöra hur projekt kan skapas och styras. Hade Sophie varit verksam i en annan organisation skulle detta kunna innebära att det inte hade funnits samma förutsättningar för henne att lämna de ordinarie arbetsuppgifterna, enbart för att det passar hennes person bättre. Men i detta fall var det förmodligen organisationsstrukturen som medförde förutsättningarna att faktiskt kunna arbeta i projektform, då den typen av arbets sätt passande Sophie bättre.

Vidare ser vi att Sophies chefs erbjudande om andra arbetsuppgifter också var något präglat av den organisation som de båda befinner sig i. Med detta menar vi att chefens gest indikerar på en form av styrmedel. Enligt Ax et al. (2015) innebär en organisatorisk ansvarsfördelning att ekonomiska krav fördelas ner till de olika enheterna, som en strategi i syfte att uppnå motivation i arbetet. I enlighet med Oldham och Hackmans (1980) motivationsteori menar Karlsson (2008) att de flesta anställda vill uppleva någon slags autonomi i sitt arbete, i form av en känsla av inflytande samt kontroll över sitt arbete. Ett tillvägagångssätt för organisationens ledning att kunna skapa dessa förutsättningar för medarbetare är att ge dem mer ansvar och möjligheter till ökat inflytande. En form av ansvarsfördelning kan vara att tilldela den anställde ett projekt att ansvara för. I detta fall menar vi att det gav en bra utdelning för Sophie: *“Ja, jag trivs ju mycket bättre med projekt, hade jag arbetat kvar med linjärbete har jag nog gått in i väggen om och om igen vid det här laget”*. Att organisationen och mer specifikt ledningen skapade den här förutsättningen för sin medarbetare möjliggjorde att Sophie kände mer autonomi i sitt arbete. Med ett ökat ansvar och med fler stimulerande arbetsuppgifter kunde hon även uppleva en ökad motivation. Om inte organisationen var strukturerad på så vis att denna uppdelning och ansvarsfördelning var möjlig skulle förmodligen inte Sophie arbetat kvar idag. Vi kan se kopplingar till det som Dolfi och Andrews (2007) menar med att olika personligheter passar in i olika typer av miljöer, omgivning och funktioner. Sophies personlighet kan vi se stämmer överens med den typ av personlighet som författarna menar lämpar sig i en mer dynamisk miljö.

Ax et al. (2015) menar att ett belöningsystem fungerar som ett organisatoriskt styrmedel och kan användas för att få de anställda att fortsätta vilja stanna kvar i organisationen. Susanne förklarade specifikt i intervjun att hon hade nått en gräns i sitt arbete och kände att hon inte utvecklades mer och menade att hon av en slump talade med sin chef om saken:

Jag gick in till chefen och sa att jag inte orkar med detta men dyker det upp nått jobb så säg till! Då visade det sig att chefen hade ett projekt på gång och hen ansåg att jag var kompetent för det. Sen arbetade hen för att jag skulle få det projektet och vips hade de flyttat min tjänst, så chefen möjliggjorde det kan man säga.

Författaren poängterar vidare att belöningar kan vara av såväl finansiell och icke-finansiell karaktär, där det sistnämnda oftast delas ut i form av en ledighet, mer ansvar eller i form av en befordran (Ax et al. 2015). I situationen som Susanne talar om kan vi se en parallell till det som Ax et al. (2015) kallar belöning av icke-finansiell sort. Då chefen i detta fall kan ha belönat respondenten med en ny tjänst i form av en projektledarroll som innebar ett utökat ansvar i arbetet. Patrik menar att det var organisationen som möjliggjorde att han började arbeta med projekt: *“...Alltid dykt upp nya möjligheter, som gör att man värnar om personalen här på... Och jag känner att jag fått möjligheten att prova olika saker”*. Patrik förklarade att på den enheten han befann sig på, bedrevs arbetet till stor del inom projekt. Så när Patrik började arbeta där blev han tillfrågad ifall han skulle kunna leda ett projekt:

Jag blev bara tilldelad rollen och det var precis samma situation som det projektet jag är i nu. De (projektledarna) väljs genom en kombination av vilka som vill och hur deras arbetsuppgifter ser ut.

Van Der Merwe (2002) förklarar att projektledning kan användas i syfte att omvandla företagsvisioner till resultat och på så vis vara en del av företagets affärsdynamik. Citatet visar på hur Patrik, kanske av en slump, hamnade i projektledarrollen. Vi menar att det till stor del beror på hur organisationen är uppbyggd och styrs. Det är organisationsstrukturen som möjliggör att arbetsuppgifter förekommer och kan lösas i projektform. Något som även Göran påpekar:

Jag var med och skrev ansökan om att få in pengarna till detta projekt... (då sa dem) men då får du ta det också... Jag tror det är mina arbetsuppgifter och miljön här som lett till att jag också får driva vissa projekt.

Van Der Merwe (2002) menar att verksamheten på ett ändamålsenligt och effektivt sätt kan nå uppsatta affärsmål med hjälp av projekt. Det är fördelaktigt när syftet är att styra affärsprocesser som kan ta itu med och förbättra organisationsförändringar, som resulterar i att nå de strategiska målen. Den organisation Göran befann sig i verkade utföra arbete som passade i projektform i högsta möjliga utsträckning. Göran var framförallt intresserad av de arbetsuppgifter hans yrke fört med sig:

Jag kan inte påstå att projektledarrollen är något jag eftersträvat. Jag har ju lovats att arbetat med olika sakfrågor. Men sen har organisationen jobbat med olika projektformer... Inom organisationsformen.

Göran förklarade att det inte är projektet eller specifikt projektledningen i sig som motiverat honom. Snarare har han arbetat med olika sakfrågor inom olika områden och en del av dem har utförts i projektform. Det är alltså de uppgifter hans arbete inneburit som lett till att han arbetar med det han gör, snarare än att han valt projektledarrollen självmant. Förmodligen är organisationen uppbyggd på så vis att vissa arbetsuppgifter lämpat sig bättre utförda i projektform. Att förändra en arbetsform och byta till just en projektarbetsform kan vara ett resultat av ett styrmedel som införs av en organisation för att förbättra arbetet. Ax et al. (2015)

talkar om att det kan vara en omställning som dels kan införas för att nå ekonomiska mål. Organisationen indelas i olika funktioner samt tillåter flera grupper och individer att arbeta med varierande uppgifter i olika organisatoriska sammanhang, vilket möjliggör en tydligare inriktning samt avgränsning i arbetet. Ahmady et al. (2016) förklarar att organisationsstrukturen är ett sätt att dela upp och organisera aktiviteter på. Det görs i syfte att samordna uppgifter och för att kontrollera prestationer inom verksamheten. I Görans organisation ser strukturen ut på ett sätt som gjort att arbete i projektform varit ett vanligt inslag på hans enhet.

5.2 Resultat

Denna studie belyser hur vägen till projektledarrollen sett ut för yrkesverksamma projektledare. Vi ämnade undersöka i vilken utsträckning PEGO-modellens teman påverkar vägen till projektledarrollen och ifall dessa teman var beroende av varandra. Slutligen hade vi en hypotes om att genus påverkar vägen till projektledarrollen.

Vår första forskningsfråga är följande: *hur ser yrkesverksamma projektledares väg till projektledarrollen ut?* Forskningsfrågan kan besvaras genom att sammanfatta våra respondenters svar på hur deras vägar till projektledarrollen sett ut. Vi har kunnat se att samtliga valda teman för studien i olika grad har påverkat respondenternas väg. Deras väg såg olika ut beroende på vilka förutsättningar de haft och beroende på vilken bakgrund de kommit från. Vissa hamnade i en projektledarroll direkt efter studierna av en tillfällighet, medan andra tilldelades rollen i samband med sin ordinarie tjänst. Då oftast som ett uppdrag över en kortare period med projekt som till stor del berör de ordinarie arbetsuppgifterna. Rollen har i dessa fall framförallt inneburit ett utökat ansvar med syfte att leda arbetet. Sammanfattningsvis visade det sig att ingen av projektledarna haft någon ambition om att specifikt bli projektledare, trots det påpekade samtliga att de idag inte skulle önskat arbeta på något annat sätt.

Vår andra forskningsfråga lyder: *i vilken utsträckning påverkar faktorerna i PEGO-modellen projektledares väg till projektledarrollen och är dem beroende av varandra?* Vi kommer att besvara forskningsfrågan och studiens hypotes nedan efter PEGO-modellens följande fyra teman: personliga egenskaper, erfarenheter, genus och organisation.

Personliga egenskaper

Majoriteten av respondenterna uppvisade en bild av att deras personliga egenskaper var det som återkommande gjort att de trivdes med att leda projekt. Det var av den anledningen som de dragit sig till rollen som projektledare på egen hand. Av respondenterna framkom det också att de trivdes väl med att leda projekt. De nämnde ett antal personliga egenskaper som gick hand i hand med de typer av personliga egenskaper som enligt tidigare studier visat sig vara fördelaktiga hos

projektledare. Många ansåg sig därigenom vara duktiga projektledare just på grund av att de kände att de passade i sin roll. Fler menade att de idag inte skulle vilja jobba på något annat sätt än inom projekt. Studiens resultat har därigenom visat att personliga egenskaper i hög utsträckning påverkat respondenternas väg till projektledarrollen.

Erfarenhet

Fler respondenter berättade att de i första hand sökt sig till ett yrke som passade deras utbildning, exempelvis IT eller miljö. Där och då hade deras arbetsuppgifter medfört ett arbete i projektform och dessutom blivit ledare för ett visst projekt. Att leda projekt var något som tillkom med arbetsuppgifterna, snarare än ett självändamål i sig. På så vis kan vi se att erfarenhet har påverkat respondenterna till att arbeta med projektledning idag. Erfarenhet påverkade vägen till projektledarrollen i relativt hög utsträckning, på så vis att den har haft inverkan på inom vilken kontext och arbetsmiljö de kom att söka sig till och sedan arbetat i.

Genus

Ytterligare något som framkom från respondenternas berättelser om deras upplevelser var att genus inte påverkat deras väg till projektledarrollen i särskilt nämnvärd utsträckning eller på något uppenbart sätt. Genus i form av ojämlikhet eller könsskillnader har varken uttalats av respondenterna eller kunnat utläsas i övergripande mening genom vår analys. Det som studien kunnat belysa utifrån temat genus var dock små indikatorer på att kön skulle kunnat påverka respondenternas väg till projektledarrollen. Dessa indikatorer var direkt kopplade till respondenternas familjesituation och mer specifikt, till föräldraskapet. Vår förförståelse och hypotes var att vi trodde att genus skulle lämna ett större avtryck i vår forskning men istället kom genus att bli det tema som utifrån denna undersökning visat sig haft minst påverkan i respondenternas väg till projektledarrollen. Således falsifieras studiens hypotes.

Organisation

Flera av de intervjuade påtalade att det var av ren tillfällighet att deras allra första arbetsuppgifter inneburit projektledning. En del respondenter hade själva initierat projekt på deras arbetsplatser, men övervägande del hade snarare kommit in i en arbetsmiljö där arbete i projekt var vanligt förekommande. På så vis har organisationen i hög utsträckning påverkat att respondenterna hamnat i ett projektsammanhang. Således är ett resultat av undersökningen att organisationen fungerat som en möjliggörare, där organisationen skapat förutsättningar och möjligheten för individer att kunna arbeta med projektledning.

Studien har visat på flera samband mellan de fyra teman som underbyggt denna undersökning. Organisation och erfarenhet har återkommande varit direkt relate-

rade till varandra. En utbildning (erfarenhet) har skapat möjligheten för en anställning, medan organisation (arbetsplatsen) möjliggjort ett arbete i projektform. Personliga egenskaper har framförallt lyfts som en faktor som lett respondenterna till att redan från början av sin karriär sökt sig till arbeten där projektledning varit en möjlighet. Respondenterna har även beskrivit hur de sökt sig till att leda projekt därför att det lämpat väl sig med deras personliga egenskaper. På så vis har denna undersökning visat att personliga egenskaper, erfarenhet, genus och organisation är beroende av varandra.

6. Diskussion

I uppsatsens sista kapitel kommer vi att föra en diskussion kring de fynd som gjordes i analysen och därefter framförs de slutsatser som studien resulterat i. Avslutningsvis lämnas förslag på vidare forskning kring problemområdet.

6.1 Reflektion kring studiens fynd

Vägen till projektledarrollen har självklart sett olika ut för samtliga respondenter. Det finns dock en del gemensamma faktorer som var återkommande. En av de tydligaste gemensamma anledningarna som respondenterna delade, var hur de hamnat i sin projektledarroll utan att egentligen haft någon uttalad ambition om en strävan dit. Det vi har kunnat ta del av är att det inte varit så att respondenterna först arbetat som projektmedlemmar, för att sedan upptäcka projektledarrollen som ett naturligt nästa steg. Snarare har de hamnat i projektledarrollen mycket tidigare i sin karriär, nästan direkt för en del. Vid fler tillfällen har det varit för att de själva eller andra har förstått att de förmodligen skulle passa väl i rollen. En del fick redan inledningsvis i sin karriär ansvara för ett projekt och därmed blev projektledare. För att detta ens ska kunna vara en möjlighet för personerna, menar vi att det är en kombination av en personens erfarenhet; såsom utbildning men även genom personliga egenskaper. Likväl att det i fler fall varit organisatoriska möjligheter som påverkat deras väg till projektledarrollen.

Utifrån respondenternas svar och berättelser har vi kunnat utläsa att det är de personliga egenskaperna som många gånger har avgjort att respondenterna faktiskt blivit projektledare. Det är inte en självklar yrkesroll som alla kan eller vill inta på grund av det ansvar och de arbetsuppgifter rollen medför. För en del har det varit en passande roll som gjort att personen i fråga uppskattat sitt arbete. I andra fall har organisationen framfört en vilja att just dessa personer skulle passa i en ledande position i ett projekt. På så vis ser vi att personliga egenskaper i grund och botten har lett till att dessa personer blivit projektledare och inte enbart varit projektmedlemmar.

Det arbetssätt som projektledning innebär har istället gjort att flertalet av respondenterna hamnat i rollen för att sedan fortsätta att stanna kvar. Flera påtalade att de trivs mycket bra som ledare men att de varken vill eller tror att de skulle trivas i exempelvis en chefsroll. Det påtalades att det ansvar som ett projekt medför samt den projektgrupp de lett, har gett dem en bra balans mellan att vara ledare och att ha ansvar. Samtidigt som de inte haft det yttersta ansvaret gällande löner och personalfrågor, som en chefsroll ofta innebär. På så vis skulle projektledning kunna ses som ett bra tillägg för en person som vill ha ett större ansvar men samtidigt inte vill ha det övergripande ansvaret, liknande som en chef har. Därmed menar vi att projektledare kan vara det perfekta mellantinget som kan medföra ett ökat ansvar men utan att inneha de övriga chefsbefogenheterna.

Efter att ha tagit del av respondenternas berättelser i denna studie förstår vi att det inte alltid handlar om att en person aktivt väljer att bli projektledare. Det kan likväl vara så att organisationen banat väg för en person att bli projektledare. Respondenterna i den här undersökningen lyfte till exempel att deras organisation i flera fall erbjudit dem möjligheten att leda projekt. Detta för att få personen att fortsätta att vilja stanna kvar inom organisationen. När personerna har upplevt att arbetet blivit monotont eller att det har stagnerat, har projektledarrollen inneburit nya arbetsuppgifter. Det har motiverat dem och därmed möjliggjort en känsla av personlig utveckling och autonomi i sitt arbete. Projektledarrollen har i dessa fall skapat förutsättningar för personerna att använda sig av sina personliga egenskaper i arbetet. Där de fått utlopp för deras driv, kontrollbehov och deras vilja att komma framåt i arbetet och på så vis har de valt att stanna kvar inom organisationen. Projektarbetsformen skulle alltså kunna användas som ett verktyg på en arbetsplats för att få anställda att vilja stanna. Det kan dels vara på grund av att de genom projektledning har fått uppleva autonomi i arbetet. De fick även möjlighet att utvecklas genom deras nya arbetsuppgifter och genom det utökade ansvaret. Flera respondenter förklarade att de haft en chef eller en ledning som öppnat upp för deras roll som projektledare. En del av respondenterna har förklarat att de velat och uppskattat att kunna "djupdyka" inom ett område under en bestämd period. Därmed kunde de under en viss tid i sitt arbete enbart fokusera på ett smalt fält. Flera respondenter berättade att de upplevt en frihet i att få ta egna beslut och kunnat styra arbetet mot bestämda mål. Samtidigt har de velat ha övergripande kontroll över arbetet samt vara den som fört arbetet framåt.

Något vi kunnat se som har påverkat vägen till projektledarrollen var att en persons första introduktion i arbetslivet, inneburit någon form av arbete i projekt eller som projektledare. Denna inledning i arbetslivet skulle kunnat gett upphov till ett fortsatt arbete i samma regi. Fler av respondenterna påpekade, som nämnt, att det var av en slump eller en tillfällighet att de hamnat i projektledarrollen. På ett eller annat sätt har deras första period i arbetslivet innefattat arbetsuppgifter i form av projektledning och sen dess hade de återkommande hamnat i projektledarrollen igen. Flera av respondenterna antydde dessutom att de gillade att leda projekt och att de inte skulle vilja arbeta på något annat sätt. Detta faktum öppnar upp för en vidare diskussion om huruvida de på grund av sina personliga egenskaper möjligtvis skulle sökt sig till projektledarrollen. Detta oavsett om den organisation i vilken de befunnit sig i, möjliggjort ett arbete i projekt eller inte.

Alla respondenter som intervjuades för denna studie berättade att projektledning tillät dem att vara fria i sitt arbete men inom strukturerade former. Det tilltalade dem då arbetet gått i linje med deras personliga egenskaper och preferenser. En reflektion av detta är att, när projektarbetsformen har gått hand i hand med en persons egenskaper har det skapat förutsättningar för framgångsrika projekt. Om personen upplevde att dennes personliga egenskaper lämpade sig väl med projektledarrollen och dess arbetsuppgifter, torde detta även skapat någon form av

tillfredsställelse i arbetet. Vilket resulterat i att de både trivts på arbetsplatsen samt återkommande valt att fortsätta leda projekt.

Vi författare har under studiens gång identifierat att projektledarrollen sett väldigt olika ut mellan respondenterna. Till exempel har vissa projektledare förklarat att de arbetat med projektledning för att de föredrar att se detaljerna, medan andra påtalat att de ville se helheten. Vissa förklarade att de ville arbeta självständigt medan andra ville ha täta samarbeten med andra. Att projektledning kunde innebära så skilda arbetsförhållanden ser vi till stor del beror på den organisation som sätter ramarna för projektarbetet. Därmed sätter de ramen för vilken typ av projektledare som passar bäst för den specifika uppgiften. I vissa fall har det krävts en projektledare med sakkunskap som kunnat se detaljer och bidragit med sin sakkompetens kring området. Medan i andra fall så har sakkunskap varit mindre relevant. Där har istället rätt personliga egenskaper i form av en helhetssyn och tydligt ledarskap fyllt en större funktion. Projektarbetsformen medför en viss frihet som gör att den kan lämpa sig för de flesta företag och organisationer. Projektledning och arbete i projekt möjliggör att ett arbete kan struktureras på nya sätt, skapa nya utvecklingsmöjligheter samt medföra tydliga resultat. Det kan vara användbart i många organisationer då det skapar förutsättningar att anpassa arbetet efter personalens behov, vilket i sin tur kan leda till en ökad tillfredsställelse hos de anställda.

Att kunna utse ifall en projektledare har blivit projektledare på grund av dennes könstillhörighet har varit det mest komplicerade temat att studera. Ingen av respondenterna har uttryckligen påtalat detta. Dock valde vi att inte ställa uppenbara genusrelaterade frågor till respondenterna heller. Detta på grund av att vi inte ville styra respondenternas tankegång utan vi ville själva kunna utläsa om genus haft någon påverkan på deras väg till projektledarrollen. Vi tror att oavsett hur vi gjort, hade temat genus varit svårt att urskilja utifrån respondenternas berättelser och upplevelser. Vi menar att det kan bero på att genus blir svårt att isolera från de övriga teman eftersom att de är så sammanvävda och nästintill beroende av varandra. Det vill säga, temat genus kan ha påverkat att en person redan från barnsben gjort vissa val i livet. Ens identitet och utbildning kan exempelvis ha påverkat genus, såväl som personliga egenskaper och erfarenheter. Invända strukturer och normer i samhället har givetvis gett avtryck på de val och beslut som människor tar, förmodligen genomgående i livet. Det blir nästintill omöjligt att reda ut ifall en person har gått en viss utbildning, fått en viss tjänst för att sedan blir projektledare enbart på grund av att personen är en man eller kvinna.

Följande citat beskriver den komplexitet som genusbegreppet har påvisat. En respondent, en kvinna, talade om att hon inte haft en ambition att bli chef:

Ja, jag tror att jag hade hamnat i projekt iallafall. Mm, för att jag är den person jag är liksom. Ah, kanske möjligtvis att man hade intresserat sig och tyckt att chef skulle vara nått istället, nu har jag inte den ambitionen då men, jag tror att om man är som mig så hamnar man i de rollerna och miljöerna faktiskt.

Vi diskuterade i efterhand att det skulle kunna vara ett uttalande kopplat till genus men vi avgränsade oss till att inte göra tolkningar som vi inte hade ytterligare fog för. Att hon inte haft chefsambitioner kan lika gärna varit på grund av respondentens personliga egenskaper och inte alls på grund av personens könstillhörighet. På så vis menar vi att genus kan ha varit en möjlig bidragande faktor, men det är inte säkert och kan heller inte fastställas utifrån den information citatet lämnar. Detta är ett exempel på vad vi menar visar på att PEGO-modellens olika teman varit och är beroende av varandra. Att vissa uttalanden kunde förklaras utifrån fler teman eller en kombination av olika teman. Detta har även medfört en viss problematik kring att kunna utläsa vilket teman som tillsammans påverkat respondenternas väg till projektledarrollen i högst utsträckning. Denna komplexitet gör det därmed också oerhört svårt att urskilja och isolera genus påverkan på individers väg till projektledarrollen. Att fråga en person varför den ansökt till en viss utbildning eller en viss tjänst är relativt oproblematiskt. Det svaret kan motiveras utifrån vilja, ambition, tycke och smak med mera. Men att ta reda på ifall samma person hellre hade vela studerat något annat eller sökt en annan tjänst är faktorer som vi inte kunnat ta del av genom denna undersökning. Vi tror dock att det behövs och skulle vara oerhört intressant att forska vidare kring ämnet.

6.2 Slutsatser

I denna studie har vi fått tagit del av åtta respondenternas individuella berättelser och upplevelser som berört deras väg till projektledarrollen. Det har gått att se att projektledarna representerade i denna studie var uppdelade i två olika läger. Några av dem arbetar idag som projektledare för att de med tiden hamnat i sin roll på grund av att deras personliga egenskaper lett de dit. Resten av projektledarna beskrev att de inledande i sitt arbetsliv fick sin första tjänst i en organisation där de blev introducerade för arbete i projektform. Sedan dess har de fortsatt att arbeta antingen som projektmedlem eller projektledare.

Projektarbetsformens karaktär som sådan har för dessa personer lämpat sig väl med deras personliga egenskaper. Därefter har de vidare fortsatt att söka sig till att leda fler projekt, eftersom de helt enkelt tycker att det varit roligt. Studien har uppvisat att projektledarrollen och dess arbetsuppgifter har kunnat se väldigt olika ut. För en del av respondenterna har rollen som projektledare inneburit att samordna och koordinera projektmedlemmar och uppgifter. För andra har det inneburit en möjlighet att kunna utföra sina arbetsuppgifter inom sakområdet på

ett mer effektivt och avgränsat sätt. Projektledarna beskrev ett arbetssätt där de upplevde att de fick mer ansvar samt möjlighet att driva arbetet framåt, vilket ledde till att de uppskattade arbetsuppgifterna mer. På så vis valde de att stanna kvar inom organisationen eller att fortsätta leda fler projekt. Gemensam nämnare för deras väg till projektledarrollen var dock att deras erfarenheter och personliga egenskaper inneburit förutsättningar för att nå projektledarrollen.

Personliga egenskaper

Personliga egenskaper visade sig, utifrån respondenternas upplevelser, i hög utsträckning haft en påverkan på respondenternas väg till projektledarrollen. Detta var gemensamt för alla respondenter. Fler påtalade hur deras personliga egenskaper gjort att de trivts i projektledarrollen samt med arbetsuppgifterna som rollen har medfört. De har även initierat ett flertal projekt på egen hand genom att tagit initiativ, vilket vi tolkar kan relateras till deras personliga egenskaper och preferenser.

Erfarenhet

En slutsats av denna studie visar att de teman som utgör PEGO-modellen påverkar vägen till projektledarrollen i olika hög grad. Detta har visat sig till stor del bero på organisationen och vilken erfarenhet respondenterna haft. En del av projektledarna beskrev att de exempelvis i hög grad arbetat med uppgifter som rör deras sakkompetens som en del i deras projektledarroll. Det visade att erfarenhet i allra högsta grad påverkat att de blivit tilldelade projektledarrollen. Detta eftersom till exempel utbildning och tidigare erfarenhet av att leda projekt möjliggjort att de haft rätt kompetens för rollen. Det kunde dock skilja sig åt beroende på vad projektledarrollen innebar för olika sorts arbetsuppgifter. Då vissa projektledare beskrev deras roll som mer av en samordnande roll, där fokus främst låg på att kunna leda projektmedlemmar, innebar rollen inte lika höga krav på erfarenhet och sakkompetens.

Genus

En slutsats från denna studie är att *genus* haft en relativt liten påverkan i jämförelse av de andra temana i PEGO-modellen. Utifrån respondenternas upplevelser gick det inte att utläsa att genus har påverkat deras väg till projektledarskapet, i särskilt hög utsträckning. Det vi fann var att temat genus, utifrån respondenternas berättelser, enbart påverkat projektledarnas yrkesväg vid den tid då de blev föräldrar. Det var två av de kvinnliga respondenterna som beskrev att föräldraskapet till viss del påverkat deras yrkesliv under perioden de tog en paus från arbetslivet. Vilket indirekt påverkade deras väg till projektledarskapet, noteras bör att detta är en tolkning som vi gjort.

Organisation

Organisation har utifrån denna studie visat sig i hög utsträckning påverkat vägen till projektledarrollen. I flera fall har organisationen möjliggjort förutsättningar att kunna arbeta i och med projekt. En slutsats är därmed att organisation i relation till de andra temana, haft en övergripande påverkan. Detta eftersom arbete i projekt inte skulle varit en möjlighet utan att organisationen skapat förutsättningar för det.

Temana organisation, erfarenhet och personliga egenskaper är även i hög utsträckning beroende av varandra. Organisationen möjliggör projekt, medan erfarenhet krävs för att möta projektledarrollens kvalifikationer. Dessutom krävs det att individerna besitter personliga egenskaper som motiverar dem att vilja anta projektledarrollen samt dess uppgifter och utmaningar. Slutligen har studien inte kunnat finna ett liknande samband mellan genus och de andra temana, utifrån respondenternas upplevelser. En av de frågor vi ställde oss inledningsvis i denna studie var: vad är det som gör att en person blir projektledare? Nu i efterhand har vi fått svar på de frågor vi ställde oss och som fick oss att vilja utforska området vidare. Trots att vi inte kunde se liknande genusproblematik som sen som Gaustad och Rakne fann i Norge, anser vi att vi bidragit till att fylla en avsaknad av kunskap kring genus påverkan för projektledare. Problematiken kring genus kvarstår fortfarande och trots att vi tillfört en del forskning så har vi inte lyckats identifiera den till fullo utifrån den här studien. Ojämlighet som sådan bör självklart inte existera och ingen borde på något sätt värderas mindre. Alla är lika värdefulla, oavsett könstillhörighet.

6.3 Vidare forskning

Efter genomförd studie kom vi fram till värdefulla insikter som vi tror kan bidra till vidare forskning. Det skulle vara intressant att belysa studiens problemområde vidare genom att göra en kvantitativ undersökning. Det skulle innebära möjligheter till ett större urval och eventuellt se andra likheter och skillnader bland projektledare. Genom att göra en större enkätundersökning på kvinnliga och manliga projektledare skulle de exempelvis kunna ange tiden från att de blev yrkesverksamma till att de nådde projektledarrollen. Visar det sig att det finns en skillnad i tid mellan kvinnor och män, så skulle detta eventuellt kunna förklaras utifrån genus.

Ytterligare något som vi utifrån studien reflekterade över är den påverkan och betydelsen en persons första anställning och arbetsform kan ha. Flera av studiens respondenter beskrev att de inledande i sitt arbetsliv blev introducerade arbete för projektform. Därmed skulle det vara intressant att göra en studie på ifall en persons första anställning och dess arbetsform, präglar vilket arbete en person kan komma att välja även senare i livet.

Källförteckning

- Ahmady, GA., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016) Organizational Structure, *Procedia. Social and Behavioural Sciences*. 230(3). International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership.
- Alvesson, M., Billing, YD. & Torhell, S. (2011). *Kön och organisation*, Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, S. & Däldehö, A-S. (2012). *Genusmedvetet ledarskap: resan från ickefråga till tillväxtfråga/Susanne Andersson, Eva Amundsdotter, Marita Svensson, Christina Franzén; Ann-Sofie Däldehö (red.)*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behaviour and Human Performance*. 4(2) pp. 142-175.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Stockholm: Liber, 2015.
- Ballsteros-Perez, P., Gonzales-Cruz, MC. & Diego, MF. (2012). Human Resources allocation management in multiple projects using sociometric techniques. *International Journal of Project Management*.
- Bekkengen, L. (2002). *Man får välja: om föräldraskap och föräldraledighet i arbetsliv och familjeliv*. Diss. Karlstad: Universitet.
- Bergman, A. (2015): "Det var världens bästa skitjobb! – ett arbetsliv i kabinen" i Bergman, A., Gillberg, G. & Ivarsson, L. (red): Tankar om arbete. 17 texter om arbete, arbetsliv och samhällsförändring. Stockholm: Premiss Förlag.
- Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. (2012). *Management: att leda verksamheter och människor*, Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Cheng, M.-I., Dainty, ARJ. & Moore, D.R. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 15(1), pp. 25–37.
- Dolfi, J. & Andrews, EJ. (2007). The subliminal characteristics of project managers: An exploratory study of optimism overcoming challenge in the project management work environment. *International Journal of Project Management*, 25, pp. 674-682.
- El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), pp. 1–7.

- Esaiasson, P. (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Garsten, C. & Jacobsson, K. (2004). *Learning to be employable - New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. Basingstoke: Palgrave.
- Gaustad, T. & Rakne, K. (2015). *Menn som ikke liker karrierekvinner - Hovedresultater fra en eksperimentell undersøkelse*. Rapport. Markedshøgskolen: Tankesmien.
- Geithner, S. & Menzel, D. (2016). Effectiveness of Learning Through Experience and Reflection in a Project Management Simulation, *Simulation & Gaming*, 47(2), pp. 228-256.
- Granberg, O. (2009). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och kultur.
- Hadad, Y., Baruch, K., & Zohar, L. (2012). A decision-making support system module for project manager selection according to past performance. *International Journal of Project Management*, 31(4), pp. 532–541.
- Hagman, U. (2002). *Projektarbete i lärande organisationer*. Stockholm: Svenska förlag.
- Hochschild, AR (2001). *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York: Owl.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Karlsson, J.C. (2008). *Den smidiga mellanchefen - och andra motståndsb berättelser*. Malmö: Gleerups.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), pp. 370-396.
- Meng, X., & Boyd, P. (2017). The role of the project manager in relationship management, *International Journal of Project Management*, 25, pp. 717-728.
- Meredith R., Posner, M. & Mantel, SJ Jr. (1995). *Project management: a managerial approach*. New York: John Wiley.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Müller, R., Pemsel, S. & Shao, J. (2014). 'Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature Review'. *International Journal of Project Management*, 32, pp. 1309-1320.

- Müller, R., Pemsel, S. & Shao, J. (2015). Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations. *International Journal Of Project Management*.
- Müller, R. & Turner, JR. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), pp. 21–32.
- Müller, R., & Turner, JR. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, (5) p. 437.
- Ogunlana, S., Siddiqui, Z., Yisa S. & Olomolaiye, P. (2002). Factors and procedures used in matching project managers to construction projects in Bangkok. *International Journal of Project Management*, 20(5), pp. 385–400.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1980). Work design in the organizational context. *Research in Organizational Behaviour*, (2), pp. 247-278.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Persson, A. (2003). *Social kompetens: när individen, de andra och samhället möts*. 2., [uppdaterade och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Pinto, JK., Patanakul, P., & Pinto, MB. (2017). The aura of capability: Gender bias in selection for a project manager job. *International Journal of Project Management*, 35, pp. 420-431.
- Rosengren, KE. & Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.
- SOU (1998:6): Ty makten är din... Myten om det rationella arbetslivet och det jämställda Sverige. Betänkande från Kvinnomaktutredningen. Stockholm: Fritzes.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Turner, JR. (1999). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*. 2. ed. London: McGraw-Hill.
- Van Der Merwe, A. (2002). Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects, *International Journal of Project Management*, (20), pp. 401-411.
- Wahl, A., Holgersson, C., Höök, P. & Linghag, S. (2011). *Det ordnar sig: teorier om organisation och kön*, Lund: Studentlitteratur.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Wenell, T. (2014) *Projektledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

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

Zavadskas, E.K., Turskis, Z., Tamosaitiene, J. & Marina, V. (2008). Multi-criteria selection of project managers by applying grey criteria. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(4), pp. 462–477.

Bilagor

Intervjuguide

Hej!

Den här intervjun handlar om hur projektledare tar sig till projektledarrollen. Vår intervju kommer att ta ca 60 minuter. Har du några frågor innan vi börjar?

Bakgrundsfrågor

Hur länge har du arbetat här?

Arbetar du enbart som projektledare?

Erfarenhet/kompetens

Vad är du utbildad till?

Hur du gått någon utbildning för att bli just projektledare?

Vad gjorde du när du var färdigutbildad?

När ledde du ditt första projekt?

Organisation

Har projekt varit en vanlig arbetsform på dina arbetsplatser?

Har du någon tanke om hur man projektledare tillsätts?

Har ni extern/intern utbildningar här för de anställda?

Vad gör en projektledare enligt dig?

Personligt

Hur länge har du varit yrkesverksam?

Kan du berätta lite om de projekt du har lett och när du ledde de?

Varför tror du att just du blivit projektledare?

Vad är det med projektledning som gör att du arbetar med det?

Har du haft någon strategi i valet av dina tjänster/utbildningar?

Utöver projektledartjänsten, har du några andra ledarerfarenheter?

Hur tror du att andra skulle beskriva dig som projektledare?

Genus

Upplever du att det har varit krävande att nå dit du är idag?

Har du upplevt några upp och nedgångar i din karriär?

Har du upplevt några hinder i din karriär för att komma dit där du är idag?

Vi tackar för intervjun och din tid. Om vi i efterhand skulle ha några funderingar angående dina svar eller om vi skulle behöva ställa ytterligare någon fråga, kan vi då kontakta dig via telefon?

Mail till respondenterna

Hej!

Vad roligt att du kunde ställa upp på en intervju till vår D-uppsats!

Vi vill delge lite information kring studiens syfte och lite information gällande själva intervjutillfället.

Vår studie handlar om projektledning och mer specifikt är vi intresserade av att undersöka hur projektledare tar sig till projektledarrollen. Vi vill därför träffa dig som projektledare för att samtala om din upplevelse och väg till projektledarrollen. Vi kommer därför att ställa frågor kring dina tidigare arbetslivserfarenheter och eventuellt utbildning.

Vi beräknar att intervjun kommer att ta ca 1 timme. Vi kommer båda att vara på plats på intervjun. En av oss kommer att föra samtalet och hålla intervjun medan den andra kommer att vara där för att anteckna det som sägs. Vi kommer att göra en röstinspelning av intervjun, detta enbart i syfte för att senare transkribera samtalet och det är enbart vi (två uppsatsskrivare) som kommer att lyssna på inspelningarna. Innan uppsatsen är klar och publicerad kommer vi att radera inspelningen. Om du önskar, kan vi i den slutliga uppsatsen, i den mån det går att försöka avidentifiera dig, att vi exempelvis inte kommer att skriva ut uppgifter om dig i uppsatsen som gör att andra kan känna igen dig.

Har du några önskemål om plats för intervjun? Finns det möjlighet att vi kan göra intervjun på plats hos dig, exempelvis i ett mötesrum, kontor eller annan ostörd plats.

Vad gäller datum och tid, är vi flexibla men önskar gärna att hålla intervjun under nästa vecka (v.11). Kontakta oss om datum och tid som skulle fungera för dig på denna mail, alltså **XXX**. Alternativt når du oss på nummer **XXX** (Sandra).

Hör gärna av dig ifall du några frågor eller funderingar!

Med vänliga hälsningar Sandra och Emma