



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Fredrika Swenson

Ingen människa är en ö

Om ledarskap i projekt när det
distribuerade arbetet är påtvingat

No man is an island
About leadership in projects when distributed work is imposed

Projektledning

D-uppsats

Termin: VT 2021
Handledare: Johan Netz

Sammanfattning

Syftet med denna studie var att undersöka om, och i så fall hur, projektledare påverkas av en påtvingad omställning till distribuerat projektarbete på grund av Covid-19. Studien genomfördes utifrån en kvalitativ ansats med semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Totalt intervjuades tio projektledare från tio olika organisationer. Insamlad data analyserades med hjälp av tematisk analys och analysen resulterade i tre teman; *Fånga dagen*, *Ingen människa är en ö* och *Förändringens vindar*.

Studiens resultat visar på att det påtvingade distribuerade arbetet upplevs ha en stor påverkan. Den delade upplevelsen är att situationen har större inverkan på ett personligt och socialt plan än på själva möjligheten att leverera projektresultat. Distribuerat arbete kräver en ökad mängd samarbete och ökad digital närvaro för att kompensera frånvaron av en gemensam arbetsplats. Slutsatsen är att fördelarna med det påtvingade distribuerade arbetet främst är den flexibilitet och effektivitet som upplevs. Utmaningarna med det distribuerade arbetssättet är ökade krav på ett individ- och situationsanpassat ledarskap, behov av tydligare struktur och mer kommunikation samt upplevd brist på närhet till kollegor samt den energi och engagemang man delar tillsammans.

Nyckelord: *projektledning, påtvingat distribuerat arbete, ledarskap, virtuella team*

Abstract

The purpose of this study was to examine whether, and if so how, project managers are affected by an imposed conversion to distributed project work during Covid-19. The study was conducted on the basis of a qualitative approach, with semi-structured interviews as the method for data collection. A total of ten project managers from ten different organizations were interviewed. Thematic analysis was used to analyse the collected data and the analysis resulted in three themes; *Seize the day*, *No man is an island* and *The winds of change*.

The result of the study shows that the imposed distributed work is perceived to have a great impact. The shared experience is that the situation has a greater impact on a personal and social level than on the actual ability to deliver project results. Distributed work requires an increased amount of collaboration and increased digital presence to compensate for the absence of a shared workplace. The conclusion is that the benefits of the imposed distributed work are primarily the experience of flexibility and efficiency. The challenges with distributed work are increased demands for individual and situational leadership, the need for a clearer structure and more communication and a perceived lack of closeness to colleagues as well as the energy and commitment you share together.

Keywords: *project management, imposed distributed work, leadership, virtual teams*

Förord

Jag vill rikta ett stort och varmt tack till mina respondenter som generöst och öppet delat med sig av sin tid, sina tankar och upplevelser av ett annorlunda arbetsår. Våra möten och samtal har verkligen varit intressanta och gett mig mycket inspiration. Tack för er hjälp med min magisteruppsats!

Ett stort tack riktas också till samtliga lärare på magisterprogrammet och särskilt till mina handledare Johan, Henrik och Tomas för er vägledning och pepp genom mitt uppsatsskrivande.

Jag vill också tacka min uppsatsgrupp "Isaac Newton" för värdefullt stöd och feedback.

Till team Lady Gaga – om ni visste vad värdefulla ni varit för min upplevelse av detta studentår! Vi har delat skratt, pepp, ångest men framförallt en fantastiskt fin vänskap i den digitala värld som blev vår verklighet. Kram!

De största av kramar och tacksamhet till min älskade familj och mina vänner! För att ni delat min entusiasm till mina nya kunskaper och för ert tålamod med mina dagar av tentanoja och uppsatsångest. Men framförallt för att ni finns där!

Jag är innerligt tacksam för att jag vågade ta chansen till att utvecklas, få ny kunskap och nya perspektiv. Det går alldeles utmärkt att sätta sig i skolbänken vid 42 års ålder! Vilket fantastiskt och givande år det här har varit! You go girl!

Tack mamma för sparken i baken!
Tack Marcus för att du är min klippa!

Fredrika Swenson
Karlstad, maj 2021

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Problemformulering.....	1
1.2	Syfte.....	4
1.3	Forskningsfrågor.....	4
2	Teoretisk referensram.....	5
2.1	Ledarskap och projektledarskap.....	5
2.2	Premisser för virtuella team.....	6
2.3	Ledarskap i virtuella team.....	8
3	Metod.....	10
3.1	Forskningsstrategi och design.....	10
3.2	Datainsamlingsmetod.....	10
3.3	Deltagare.....	11
3.4	Bortfall.....	12
3.5	Genomförande.....	12
3.6	Databearbetning.....	13
3.7	Studiens kvalitet.....	13
3.8	Etiska överväganden.....	15
4	Resultat.....	16
4.1	Fånga dagen.....	16
4.2	Ingen människa är en ö.....	18
4.3	Förändringens vindar.....	20
5	Diskussion.....	23
5.1	Var sak har sin tid.....	23
5.2	Tillsammans är vi starka!.....	26
5.3	Nycklarna till framgång.....	27
5.4	Slutsatser.....	29
5.5	Studiens begränsningar.....	30
5.6	Förslag till framtida forskning.....	30
6	Litteraturlista.....	31
	Bilaga 1: Informationsbrev till respondenter.....	37
	Bilaga 2: Samtyckesblankett.....	38
	Bilaga 3: Intervjuguide.....	39
	Bilaga 4: Beskrivning av studiens respondenter.....	41

1 Inledning

År 2020 går till historien som ett år oerhört präglad av den pandemi som orsakats av viruset Covid-19. Situationen som uppstått saknar motstycke i modern tid (Bartsch et.al., 2020; Casady & Baxter, 2020) och har orsakat enormt stor påverkan både på mikro och makronivå. Individer, organisationer och länder över hela världen har lidit av förluster och störningar av olika slag (Ferrigno & Cucino, 2021).

För att begränsa smittspridningen av Covid-19 gick den svenska Folkhälsomyndigheten, den 16 mars 2020, ut med en rekommendation till svenska arbetsgivare. Rekommendationen innebar att arbetsgivare skulle, i den mån det var möjligt, ordna så att deras anställda kunde arbeta hemifrån. Myndighetens rekommendation om att arbeta hemifrån fortsatte sedan att gälla under hela 2020 (Folkhälsomyndigheten, 2020). Mantrat ”Vi ställer inte in, vi ställer om” ekade genom såväl samhällsdebatten som i sociala medier, och det kom även att bli ledorden för många organisationer och företag i deras strävan att minska pandemins påverkan på sina verksamheter (Google, u.å.). Att ”ställa om” innebar för många att arbete utfördes ifrån hemmet istället för på kontoret. Enligt en undersökning utförd av Tele2 och Kantar Sifo ökade distansarbetet i Sverige med nästan 400% under år 2020 (Tele2 Företag, u.å.).

På projektorganisationen PMI:s svenska hemsida publiceras i maj 2020 en krönika av certifierade projektledaren Annette Wendin som beskriver läget på följande vis (Wendin, 2020):

”Digitala möten är det nya normala, vi kommer att resa mindre och jobba mer hemifrån. Punkt. Bara att gilla läget, träna upp förmågan att använda digitala plattformar och jobba på det digitala ledarskapet (...) Behovet av oss projektledare och förändringsledare borde vara enormt i dessa tider. För nu ”ställer vi om” – och är det något vi kan så är det det!”

1.1 Problemformulering

Projekt och projektledning handlar om att analysera och hantera de risker och möjligheter som kan inträffa under projektets gång (Jansson & Ljung, 2004). Projektmiljön är dynamisk, föränderlig och stressig i sin konstanta kamp för att uppnå resultat inom en viss tidsram och utifrån en fastställd budget (Aitken &

Crawford, 2007). Forskning visar på att projektledare använder aktiva strategier för planering och hantering av den miljö de verkar inom (Aitken & Crawford, 2007).

Ledarskap som forskningsområde är komplext och mångfasetterat men en gängse definition av ledarskap är ”processen när en individ påverkar en grupp människor till att nå ett mål” (Northouse, 2016). “Sensemaking” är en viktig ledarskapsfunktion som innebär förtydligande av mål och syfte med en arbetsprocess samt beskrivning av vart arbetsgruppen är på väg och varför det betyder något (Amabile & Kramer, 2007). Kotter (2001) gör gällande att ledarskap handlar om att kunna hantera förändring, och att den förmågan har blivit allt viktigare de senaste decennierna i takt med en ökad rörlighet och konkurrens på världsmarknaden. Det uppstår ständigt nya processer i världen och denna ihållande förändring kräver allt mer ledarskap menar Kotter (2001). I sin studie om hur förändring påverkar projektarbete fastställer Lundy (2013) att projektledaren påverkar hur förändring, eller motstånd till förändring, hanteras i ett projektteam. Vidare konstaterar Lundy (2013) att en projektledare kan maximera sin positiva inverkan på förändringsmotstånd genom mjuka kompetenser såsom engagemang och tydlig kommunikation. Levasseur (2010) lyfter att regelbunden och ärlig tvåvägskommunikation är avgörande när förändringar påverkar projekt och den främjar engagemang hos de människor som är involverade. Människor som involveras och får ta ansvar i en process kommer att stötta den processen (Levasseur, 2010).

Ledares sensemaking är än mer viktig i tider av kris menar Dirani et.al. (2020). En snabb och oförutsägbar förändring, som krissituationen orsakad av COVID-19-pandemin, påverkar organisationer och kräver effektivt ledarskapsbeteende. Bartsch et.al. (2020) studerade ledare i början av pandemin och kom fram till att det krävs en balans mellan uppgifts- och relationsorienterat ledarskap för att upprätthålla medarbetares arbetsprestanda i en virtuell miljö under krissituationer. Dirani et.al. (2020) har studerat vad som definierar framgångsrikt ledarskap under en kris som Covid-19 och kommit fram till att organisationer kommer blomstra under ledare som skapar tydliga roller samt delar ledarskapet och ansvaret i teamet. Ledaren ska dessutom kommunicera tydligt och öppet, positivt förstärka sina medarbetare samt tillhandahålla den teknik som krävs för att kunna kommunicera på distans och utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt (Dirani et.al., 2020).

Bolton (2020) konstaterar att chefer och ledare haft svårt att lista ut hur de ska hålla sina team inspirerade och engagerade under det påtvingade distribuerade projektarbetet. Men att just engagemang är nyckeln till projektframgång och att hela projektteamet har ett ansvar för detta. Dessutom måste projektmedlemmar anpassa sina förväntningar och lära sig hantera frånvaron av en högenergisk arbetsmiljö (Bolton, 2020). Situationen har därtill krävt ännu tätare samarbete, disciplin och daglig kommunikation för att förhindra att projektarbetet påverkas negativt understryker Bolton (2020). Att arbeta tillsammans som ett team med tydliga gemensamma mål samt att tillämpa en formell mötesstruktur är ett effektivt sätt att hantera det påtvingade distribuerade arbetet som pandemin medfört konstaterar Bolton (2020). Wildman et.al. (2021) fastslår att det påtvingade distribuerade arbetet medfört både positiv och negativ påverkan på teamarbetet, där exempel på positiv påverkan är upplevelsen av effektivare möten medan en negativ effekt är ökad tvetydighet och förlust av moral inom projektteamet. I en studie, som undersökte en virtuell internationell forskarkonferens, fann Foramitti et.al. (2021) att den sociala interaktionen och informella utbytet mellan deltagare påverkades negativt och begränsades av det virtuella formatet. De lyfter således att skapandet av utrymme för social interaktion är en central utmaning för framtida virtuella möten och virtuellt arbete.

De senaste decennierna har globaliseringen, förbättrad teknologi samt ett intensifierat informationsflöde lett till en kraftig ökning och tillämpning av distribuerat arbete i virtuella team (Lindeblad et.al., 2016; Horwitz et.al., 2006; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Zander et.al., 2013). Det är således inte ett nytt fenomen att grupper arbetar distribuerat i virtuella team eller grupper. Wildman et.al. (2021) menar dock att det behövs mer forskning på skillnader mellan team som är utformade att vara virtuella, team som väljer att vara virtuella och team som plötsligt tvingas vara virtuella. Forskning behövs även för att utröna om dessa skillnader påverkar teamets interaktioner och prestanda. Vidare hävdar Wildman et.al. (2021) att det finns ett stort behov av att fortsätta forska på de utmaningarna som COVID-19-pandemin medfört för att förstå de utmaningar, förändringar och konsekvenser som arbetsgrupper står inför.

Pandemin har inneburit en stor påverkan och förändring för hur projektgrupper jobbat under det senaste året (Ferrigno & Cucino, 2021). Projekt- och

arbetsgruppers samarbete på kontoret har bytts mot virtuellt och distribuerat arbete och konferenser samt möten har flyttat in i Zoom-rummet (Bolton, 2020). Müller och Klein (2020) föreslår flera potentiella forskningsområden inom projektledning som behöver uppmärksammas efter pandemin, till exempel förändring av ledarskapsstrategier och projektarbetsätt.

1.2 Syfte

Utifrån presenterad problemformulering har ett syfte formulerats. Syftet med denna studie är att undersöka om, och i så fall hur, projektledare påverkas av en påtvingad omställning till distribuerat projektarbete på grund av Covid-19.

1.3 Forskningsfrågor

- Vad är projektledarens upplevelse av det påtvingade distribuerade arbetet?
- Vilka är fördelarna respektive utmaningarna i det distribuerade projektarbetet?

2 Teoretisk referensram

I följande avsnitt kommer för studien relevant teori och forskning att beskrivas. Avsnittet börjar med att lyfta forskning kring ledarskap och projektledarskap för att sedan redogöra för premisser gällande virtuella team och ledarskap i virtuella team.

2.1 Ledarskap och projektledarskap

Ledarskap beskrivs som ”processen när en individ påverkar en grupp människor till att nå ett mål” (Northouse, 2016). Litteratur och tidigare forskning om projektledarskap och dess framgångsfaktorer visar på flera olika infallsvinklar. Studier har undersökt både hur projektledarens ledarstil, kompetens respektive personliga egenskaper påverkar projektarbetet och dess eventuella framgång. Projektledarskapet är en komplex roll med många olika krav att leva upp till och projektledare måste ofta ta rollen som både chef och ledare med ansvar för till exempel planering, kontroll, visions- och strategiarbete samt för att motivera och engagera sina projektgruppsmedlemmar (Lee, 2009). Geoghegan och Dulewicz (2008) menar att projektledares kompetens inom till exempel resurshantering och projektutveckling samt förmåga att tilldela befogenheter till medarbetare spelar en avgörande roll i framgångsrika projekt.

Det är viktigt för projektledare att blanda hårda och mjuka kompetenser i sitt ledarskap så att de både kan vara effektiva när det gäller processer och att nå projektmål och samtidigt som de kan hantera människor (Alvarenga et.al., 2019). Exempel på hårda kompetenser är tidsplanering och organisering, medan konflikthantering, kommunikation och sociala relationer anses vara mjuka kompetenser (Alvarenga et.al., 2019). Projektledarens kommunikation och engagemang lyfts som de mest relevanta faktorerna i ett framgångsrikt ledarskap (Alvarenga et.al., 2019). Maqbool et.al. (2017) understryker att det är projektledarens emotionella intelligens (EI) som är nyckel till projektframgång. Detta då EI skapar förutsättningar att förstå sina egna och andras känslor. EI genererar tillit och vänlighet vilket ligger till grund för framgångsrik måluppfyllnad i projekt (Maqbool et.al., 2017). I en global studie med 400 respondenter framkom att framgångsrika projektledare visade hög grad av kritiskt tänkande, motivation, inflytande och noggrannhet (Müller & Turner, 2010). Jansson och Ljung (2017) beskriver att en framgångsrik projektledare når framgång genom att skapa trygghet

och struktur genom tydliga normer för projektgruppens arbete. Detta påstående stöds även av Anantatmulas (2010) litteraturstudie, om projektledarskapets påverkan på projekt, som visar vikten av tydligt definierade projekttroller och projektprocesser.

2.2 Premisser för virtuella team

De senaste decennierna har globaliseringen, förbättrad teknologi samt ett intensifierat informationsflöde lett till en kraftig ökning och tillämpning av distribuerat arbete i virtuella team (Lindeblad et.al., 2016; Horwitz et.al., 2006; Hunsaker & Hunsaker, 2008; Zander et.al., 2013). Ett virtuellt team kännetecknas av att det är en grupp bestående av geografiskt och/eller organisatorisk spridda medarbetare som utför arbete, och samarbetar, via olika former av informations- och kommunikationsteknik (Hunsaker & Hunsaker, 2008). Nyttjandet av virtuella team har gett företag och organisationer möjligheten att vara flexibla, mer produktiva, kunna bemöta ökad konkurrens samt göra besparingar på utgifter för resande och kontorsytor (Horwitz et.al., 2006). I den forskning som finns om virtuella team förefaller den grundläggande förutsättningen vara att projektledare och projektdeltagare varit medvetna om att det är just i ett distribuerat projekt och ett virtuellt sammanhang som de ska arbeta i. Lindeblad et.al. (2016) konstaterar att medarbetare rekryteras till virtuella team för sin specifika specialistkompetens. Både ledare och medlemmar i virtuella team behöver ha förmåga att arbeta självständigt, effektivt kunna bidra under virtuella möten samt ha en förståelse för hur de inverkar på andra (Morris, 2008).

Det virtuella formatet på arbete och möten innebär en ökad tillgänglighet och inkludering. Virtuella möten innebär en nästintill obefintlig begränsning gällande antalet deltagare, en förenklad kontaktväg till inflytelserika personer samt möjliggör involvering av medarbetare och externa resurser med specifika kompetenser oavsett geografisk plats (Chinowsky & Rojas, 2003; Foramitti et.al., 2021; Lindeblad et.al., 2016). Virtuellt samarbete och virtuella möten har en annan möteskultur och den kräver en tydlighet kring vem som ska vara med och samt fordrar mer förberedelser och struktur (Lindeblad et.al., 2016). Det finns en komplexitet i att virtuella möten anses vara effektiva men samtidigt även ineffektiva på grund av en ökad risk för missförstånd och tekniska problem. Forskning visar att fysiska möten passar bättre för komplexa förhandlingar, svåra samtal,

projektstartsmöten och kreativa diskussioner medan virtuella möten passar bäst för projektuppföljning och rutinmöten (Lindeblad et.al., 2016).

Människor har ett grundläggande socialt behov (Chinowsky & Rojas, 2003) och framgångsrika virtuella team tenderar att ha medlemmar som är människoorienterade och villiga att bilda relationer med sina teamkollegor (Morris, 2008). Flera forskare understryker betydelsen av att projektgrupper träffas fysiskt, endera initialt i projektet eller regelbundet, för att kunna utveckla en teamkänsla när man arbetar i distribuerat (Chinowsky & Rojas, 2003; Wheelan, 2017). Fysisk närhet underlättar kommunikation, arbetet går snabbare och det är lättare att känna till kollegors tankar och attityder till det arbete som utförs i gruppen (Wheelan, 2017). Hoegl et.al (2007) konstaterar att bristen på närhet i ett distribuerat team ökar behovet av lagarbete. Upplevd närhet i distribuerade team kan skapas via ritualer som en ”God morgon-hälsning” i början av arbetsdagen eller via informella diskussioner i interna chatverktyg (Ruiller et.al., 2019). En gemensam social identitet och historia bland projektmedlemmar kan dessutom skapa ett starkare engagemang för projekt som ska genomföras distribuerat (Petter & Carter, 2017). Vidare kan en gemensam historia både motverka konflikter och vara till hjälp vid de utmaningar som ett distribuerat arbete innebär.

Trots att virtuella team lyfts fram som flexibla problemlösare i en konkurrensutsatt och globaliserad värld gör forskare gällande att det finns det flera potentiella hinder, och krav som bör uppfyllas. Horwitz et.al. (2006) pekar på vikten av att noggrant styra och övervaka kommunikationens tydlighet, kvalitet samt frekvens för att det virtuella teamets arbete ska vara effektivt. Hunsaker och Hunsaker (2008) menar att överkommunikation mellan teammedlemmar kan vara nyckeln till projektframgång när ett team är fysiskt och temporärt åtskilt. Samarbetet måste dessutom präglas av förtroende och kunskapsutbyte för att det virtuella teamet ska kunna arbeta effektivt (Alsharo et.al., 2017). I det virtuella arbetet finns en frånvaro av visuella ledtrådar, till exempel kroppsspråk, och det kan göra det är svårare att utveckla en samsyn och förståelse i det virtuella teamet (Lepsinger & DeRosa, 2015). Chinowsky och Rojas (2003) menar att feedback är svårare att ge i en virtuell miljö och både beröm och tillrättavisning kan misstolkas eller överdrivas när de kommuniceras virtuellt. Det är viktigt att åstadkomma ett socialt klimat där det virtuella teamets medlemmar känner psykologisk säkerhet och vågar uttrycka

åsikter samt diskutera och på så sätt generera kreativa lösningar på problem som gruppen står inför (Han et.al., 2017). Ytterligare problematik som forskningen lyfter är att projektledare och projektdeltagare upplever att deras arbete i virtuella team i allt större utsträckning inkräktar på privatlivet (Horwitz et.al., 2006).

2.3 Ledarskap i virtuella team

Effektiva virtuella teamledare har en coachande, feedbackande och vägledande ledarstil konstant genom hela arbetsprocessen (Kayworth & Leidner, 2001). I sin forskning finner Kayworth & Leidner (2001) att de virtuella teamledare som upplevs mest effektiva är de som uttrycker förståelse för, och omsorg om, teammedlemmar samtidigt som de visar på auktoritet och målfokus. De virtuella teamens avsaknad av icke-verbal kommunikation och begränsningen av informell kommunikation bidrar till missförstånd och försenad informationsspredning. Detta ställer högre krav både på virtuella ledares kommunikationseffektivitet samt förmåga att skapa tydliga mål och riktning för teamets arbete (Newman et.al., 2020). Det ställer också krav på val av rätt IT-verktyg för såväl synkron som asynkron kommunikation i teamet samt att kommunikationsmönstret har en förutsägbarhet (Newman et.al., 2020).

Virtuella team måste kompensera för bristen på fysisk kontakt genom att till exempel göra den virtuella kommunikationen mer mänsklig hävdar Lepsinger och DeRosa (2011). Ledare av virtuella team bör därför vara uppmärksamma på både relationer och kommunikationen mellan teamets medlemmar och jobba för en väkänsla i teamet (Lepsinger & DeRosa, 2011). Lee (2009) menar att projektledare bör tillhandahålla effektiva sätt för informationsutbyte för att förhindra en känsla av isolering hos medlemmar i det virtuella teamet. Det virtuella projektledarskapet bör även visa på tillit samt ge ett övergripande organisatoriskt stöd för att nå projektframgång (Verburg et.al., 2013).

Att sitta tillsammans på en fysisk arbetsplats associeras både med utvecklingen av förtroende, en bättre förmåga att uppskatta olika perspektiv och skapandet av ömsesidig förståelse (Zander et.al., 2013). Här har ledaren för det virtuella teamet en viktig roll i att hjälpa gruppen att bygga en känsla av tillhörighet och för att upprätthålla motivationen. Det är enklare för ledare som sitter tillsammans fysiskt med sitt team att observera när teamets arbete går trögt, och är i behov av resurser

eller styrning. Ledare för virtuella team behöver därför utveckla en slags virtuell "känsla" för när teamet behöver fylla på med energi (Malhotra et.al., 2007). Därtill behöver ledaren utveckla en känsla för när tystnad under mötet betyder konsensus snarare än ointresse eller ouppmärksamhet (Malhotra et.al., 2007). Ett sätt att hantera detta behov är att ha en tydlig agenda under möten samt etablera system för att stämna av att alla är "med i matchen" och deltar i mötet (Malhotra et.al., 2007). När fysiska avstämningsmöten inte är möjliga, eller lämpliga, måste ledaren av teamet anstränga sig extra för att ge teamet bemyndigande, det vill säga befogenhet att jobba med beslut kring sina processer menar Kirkman et.al. (2004). Förutom ledarerfarenheter belyser Iorio och Taylor (2015) vikten av att ledare av virtuella team även har en gedigen teknisk kunskap och är förtrogna med hur man kommunicerar via tekniska medier.

3 Metod

Följande kapitel redogör för studiens forskningsstrategi, datainsamlingsmetod, urvalsförfarande, genomförande samt bearbetning av data. I kapitlet lyfts även diskussion om studiens kvalitet samt frågeställningar rörande etik.

3.1 Forskningsstrategi och design

Denna studie genomfördes utifrån en kvalitativ forskningsstrategi. Studiens syfte var att undersöka om, och i så fall hur, projektledare påverkas av en påtvingad omställning till distribuerat projektarbete på grund av Covid-19. Därtill syftade studiens forskningsfrågor att undersöka projektledares upplevelse av det påtvingade distribuerade arbetet samt fördelar respektive utmaningar med det distribuerade projektarbetet. Bryman (2018) menar att en kvalitativ forskningsstrategi möjliggör tolkningar och förståelse för individers sociala verklighet. Detta bekräftas av Trost (2010) som belyser att en kvalitativ ansats är lämplig när det gäller att hitta mönster i, samt förstå, människors resonemang.

Även studiens tidsram, i detta fall uppsatskursens tio veckor under våren 2021, villkorade studiens forskningsdesign och möjliga omfattning. Därav valdes en kvalitativ tvärsnittsstudie som forskningsdesign för studien (Bryman, 2018). Tvärsnittsstudier möjliggör en djupare undersökning av ett område från ett mindre antal deltagare vilket passade studiens tidsram (Denscombe, 2016).

3.2 Datainsamlingsmetod

Utifrån den kvalitativa ansatsen valdes semistrukturerade intervjuer som metod för insamling av data, vilket passade studiens syfte att undersöka projektledares upplevelser. Semistrukturerade intervjuer möjliggör både att intervjufrågorna följer studiens forskningsfrågor samtidigt som det finns flexibilitet och utrymme för respondentens tolkning av frågorna (Bryman, 2018; Denscombe, 2016).

Inför intervjuerna skapades en intervjuguide med frågor som utgick från studiens syfte och forskningsfrågor (*se Bilaga 3*). Intervjuguiden bestod av en inledande del med fem frågor om bland annat respondentens yrkesbakgrund och nuvarande roll som projektledare samt eventuell tidigare erfarenhet av att arbeta på distans i virtuella projekt. Efterföljande del av intervjuguiden utgick ifrån tio huvudfrågor, med tillhörande följdfrågor, som utformades för att besvara studiens syfte och

forskningsfrågor. Därefter hade intervjuguiden en avslutande och sammanfattande del med till exempel frågor om eventuella tillägg eller behov av klargöranden. Frågorna i intervjuguiden utformades så att respondenterna skulle kunna svara öppet och beskrivande.

Innan intervjuerna genomfördes skickades intervjuguiden till handledare samt en uppsatsgrupp för översyn och återkoppling kring frågornas uppbyggnad och relevans. Utifrån mottagen feedback omformulerades och omstrukturerades sedan några av intervjuguidens frågor för att möjliggöra öppna svar från respondenterna.

3.3 Deltagare

Inför studiens genomförande gjordes en efterlysning av potentiella respondenter via LinkedIn och Facebook. Via den efterlysningen inkom ett tiotal förslag på möjliga personer att intervjua. De personer som själva anmälde sitt intresse för att delta i studien kontaktades med information om planerat upplägg för studien samt upplystes då även om att en avstämning mot urvalskriterierna behövde genomföras.

Totalt blev det fyra urvalskriterier som skulle uppfyllas av studiens respondenter, varav (1) rollen som projektledare var det grundläggande kriteriet. För att kunna svara på studiens och intervjuguidens frågor om ledarskap var det andra (2) kriteriet att respondenterna måste arbeta tillsammans med en projektgrupp. Frågeställningen kring upplevd påverkan på arbetet innebar kriteriet (3) att respondenterna skulle ha arbetat med projekt, både innan och under år 2020. Slutligen, för att kunna besvara frågor kring skillnader mellan projektarbete på kontoret och projektarbete på distans, behövde (4) respondenterna också ha arbetat helt eller delvis på distans under år 2020.

Bortsett från den homogenitet som kriteriet projektledare skapade så var studiens målsättning att få en heterogenitet och spridning avseende vilken typ av branscher och organisationer som representerades i respondenturvalet. Detta för att kunna undersöka och analysera eventuella likheter och skillnader mellan projektledare från olika branscher. Förutom de respondenttips som inkommit via efterlysningen så kontaktades ytterligare två respondenter för att uppnå den önskade spridningen och önskat antal respondenter.

Efter mailkonversationer med möjliga respondenter, där en avstämning utifrån studiens syfte och urvalskriterier genomfördes, kunde intervjuer bokas in med tio

projektledare från fem privata företag samt fem myndigheter och offentliga organisationer. Studiens respondenter valdes således ut via den metod som Bryman (2018) beskriver som målstyrt urval. Respondenterna som deltog i studien var både kvinnor och män, var av olika åldrar och kompetensbakgrunder samt hade olika omfattning av antal projekt och projektmedarbetare. Det fanns även olikheter mellan respondenterna gällande vilken arena deras huvudsakliga projektarbete rörde sig på, det vill säga om de arbetade främst lokalt, nationellt eller globalt eller kombinerade flera typer av arenor i sina projekt. För beskrivning av respondenter, se *Bilaga 4*.

3.4 Bortfall

Samtliga respondenter som kontaktades tackade ja till medverkan och alla bokade intervjuer genomfördes enligt överenskommelse. Studien hade således inte några bortfall av respondenter under genomförandet.

3.5 Genomförande

I samband med bokningen av intervjuerna fick respondenterna information via e-post om studien, GDPR, inspelning av intervjun samt etiska frågeställningar kring forskning, se *Bilaga 1*. Respondenterna fick även ge samtycke till datainsamlingen via e-post, se *Bilaga 2*. På grund av rådande omständigheter, Covid-19 och direktiv om att hålla distans, så genomfördes samtliga intervjuer digitalt. Intervjuerna genomfördes via Zoom, Microsoft Teams eller Skype och respondenterna fick välja vilken mötesplattform som var lämpligast utifrån deras arbete och eventuella säkerhetskrav. Intervjuernas genomförandetid var mellan 45–60 minuter inklusive presentation av intervjuaren, studiens syfte och etiska förhållningssätt samt eventuella frågor om studiens genomförande.

I början av varje intervju repeterades informationen om inspelning, transkribering och anonymisering av uppgifter. Efter informationen om studien inleddes intervjun med allmänna frågor om respondentens roll, bakgrund och arbetsplats. Efter inledningen övergick intervjun till de frågor som baserats på studiens syfte och forskningsfrågor. I de fall där respondenterna kom in på andra ämnen än vad en fråga syftat till, så ställdes frågan igen. I de fall där respondenterna till exempel besvarat kommande frågor utifrån en redan ställd fråga upprepades de frågorna för att möjliggöra eventuella kompletteringar från respondenterna. Under intervjuerna

tillämpades aktivt lyssnande och anteckningar fördes enbart med syftet att kunna återkoppla med vissa följdfrågor till det som respondenterna lyft upp som relevant och viktigt. Varje intervju avslutades med att informera respondenterna om att inspelningen avslutades samt att tacka för medverkan.

Intervjuerna spelades in endera via Zoom eller med en röstmemoapp på en mobiltelefon. Detta för att underlätta transkribering av intervjuerna, minimera risken att missa information samt ge intervjuaren möjlighet att aktivt lyssna på respondenternas svar. Ljudfilerna överfördes sedan till en lokal mapp på en dator samt en extern hårddisk och raderades därefter på mobiltelefonen.

3.6 Databearbetning

Insamlad data bearbetades utifrån Braun och Clarkes (2006) metod för tematisk analys. Braun och Clarke (2006) förklarar tematisk analys som ett flexibelt och tillgängligt tillvägagångssätt för att identifiera och analysera mönster i data. Insamlad data genomarbetades utifrån den tematiska analysens sex steg. *1: Bekanta sig med empirin*; Samtliga intervjuer transkriberades ordagrant och skrevs sedan ut. Totalt blev det 116 sidor transkriberad data. Alla transkriberade intervjuer lästes som en hel text fyra gånger. *2: Kodning*; Materialet genomlästes åter igen i syfte att hitta koder. Initialt hittades 21 stycken koder som var relevanta i relation till forskningsfrågorna. *3: Leta efter teman*; Koderna fördes in i ett Exceldokument och analyserades för att hitta sammanhang och mönster. Efter analys av koderna bildades tre teman. *4: Granska teman*; De tre identifierade temana och tillhörande koder granskades. Vissa koder fick sorteras om för att inte temana skulle överlappa. *5: Beskriv och namnge teman*; Därefter namngavs samt beskrevs de tre teman som identifierats. *6: Sammanställning*; Studiens resultatavsnitt sammanställdes utifrån de tre identifierade temana.

3.7 Studiens kvalitet

Det finns flera fördelar med intervjun som insamlingsmetod av data. Bland annat möjliggör intervjun djupare information och en insikt i respondentens upplevelse och prioriteringar samtidigt som den är flexibel och ger hög svarsfrekvens (Denscombe, 2016). Begreppsdiskussionen rörande den kvalitativa studiens och den kvalitativa intervjuens reliabilitet och validitet är dock vanskelig (Bryman, 2018; Denscombe, 2016; Trost, 2010). Istället bör begrepp så som studiens kvalitet och

tillförlitlighet att tas i beaktande (Bryman, 2018). För att uppnå god kvalitet i studien vidtogs ett antal åtgärder. Med hjälp av handledare och kurskollegor i en uppsatsgrupp granskades såväl syfte, forskningsfrågor samt analysförfarandet kontinuerligt under studiens genomförande. Exempelvis bearbetades intervjuguiden flera gånger för att frågorna inte skulle uppfattas som ledande samt att de skulle vara fria från eventuell påverkan av forskarens bias.

Ytterligare sätt att öka kvaliteten på studien är att skapa kongruens och precision i insamlande av data under intervjuerna (Trost, 2010). I studien uppnåddes kongruens genom inläring av intervjuguiden för att på så vis tillgodose att alla frågorna i batteriet, oavsett ordning, ställdes till samtliga respondenter. Att alla intervjuer spelades in och därefter transkriberades ordagrant skapade precision i datainsamlingen. Bryman (2018) lyfter även fram att det är omöjligt för en forskare att ha total kontroll över sina värderingar, vilka kan påverka såväl val av forskningsområde, analys och tolkning av data samt hur slutsatser dras. Även här utgjorde kollegorna i uppsatsgruppen bollplank för metodfrågor och analysdiskussion för att minska effekten av eventuell bias.

Det är rimligt att anta att den kontext som förelåg för studien, det vill säga upplevelser av projektledning och arbete på distans under år 2020, kan innebära en viss svårighet för replikerbarhet av studien. Trost (2010) menar att människor inte är statiska utan befinner sig i en ständig process av nya erfarenheter, vilket kan påverka svaren i en liknande studie vid ett senare tillfälle. Däremot finns det ett värde i att genomföra en kvalitativ studie när det gäller att skildra en unik situation (Denscombe, 2016). Att studien handlar om ett exceptionellt år, med specifika händelser kopplade till det, kan även det innebära svårighet att replikera studien. Endera på grund av att den exceptionella situationen, med en pandemi och dess påverkan på samhället, faktiskt har klingat av och återgått till det normala. Alternativt att individerna anpassat sig till den exceptionella situationen och hittat lösningar för att vänja sig vid en ”ny sorts vardag”.

Antalet respondenter valdes med hänsyn till den tidsram som fanns för studien, både avseende tid för intervjuernas genomförande samt tidsåtgång för transkribering och analys av intervjuerna. Dock upplevdes insamlad data från intervjuerna ge tillräcklig mättnad för att en tematisk analys skulle kunna genomföras. Genom

noggrann beskrivning av studiens tillvägagångssätt, både angående urvalskriterierna för respondenter, insamlingen av data och genomförandet av den tematisk analysen eftersträvades en transparens, som i sin tur ökar studiens kvalitet och tillförlitlighet.

3.8 Etiska överväganden

För att uppfylla god forskningssed har Vetenskapsrådet (2002) satt upp följande krav för datainsamling inom forskning; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Samtliga krav har införlivats i studien genom följande tillvägagångssätt; Respondenter fick information om studien, GDPR och personuppgiftshantering på e-post innan genomförandet av själva intervjun. Samtliga respondenter fick information om reglerna för samtycke till deltagande, det vill säga att det byggde på frivillighet och att respondenterna när som helst hade möjlighet att återkalla sitt samtycke. I studiens slutresultat användes inga personliga uppgifter om respondenterna, utan de omnämndes anonymiserat som ”respondent” och deras respektive arbetsplatser omnämndes till exempel som ”energiföretag” eller som ”statlig myndighet inom personalförsörjning”. Samtliga respondenter skrev sitt samtycke till att delta i studien samt intygade att de läst på villkoren för studien.

I starten av varje intervju repeterades informationen om samtycke samt anonymiserade uppgifter och respondenterna upplystes om att det inspelade materialet enbart skulle användas för studiens färdigställande och därefter raderas. Respondenterna gavs även möjlighet att ställa frågor om det var något de upplevde som otydligt i informationen. Alla insamlad rådata har sparats på lokala enheter på forskarens dator och en extern hårddisk, för att minimera risken för spridning.

4 Resultat

Syftet med denna studie är att undersöka om, och i så fall hur, projektledare påverkas av en påtvingad omställning till distribuerat projektarbete på grund av Covid-19. Studiens forskningsfrågor är; *Vad är projektledarens upplevelse av det påtvingade distribuerade arbetet? Vilka är fördelarna respektive utmaningarna i det distribuerade projektarbetet?* Den tematiska analysen har resulterat i tre teman; *Fånga dagen, Ingen människa är en ö* och *Förändringens vindar*. Tillsammans återger temana en summerad bild av den data som samlats in under intervjuerna.

4.1 Fånga dagen

Temat *Fånga dagen* sammanfattar respondenternas skildringar av hur de påverkats av övergången till ett distribuerat projektarbete samt hur de hanterat och anpassat arbetet efter situationen. Temat redovisar även för de reflektioner som respondenterna delat med sig av angående framtiden och vad de tror om sättet att arbeta med projekt när pandemin är över och samhället återgår till ett ”normalläge”.

Samtliga respondenter redogör för att deras respektive projektgrupper är sammansatta utifrån tanken att de ska kunna arbeta på samma fysiska arbetsplats. Det påtvingade distribuerade arbetet innebär en stor påverkan både på individnivå och organisationsnivå samt avseende sättet att arbeta på. Däremot är inverkan på själva möjligheten att leverera projektresultat mindre omfattande och samtliga respondenter lyfter fram att de faktiskt kunnat nå projektmål under det senaste året. *”Trots all skit och elände så har det funkade otroligt bra...”, ”...vi har kunnat leverera”* och *”...jag har precis avslutat Q1 och det har flutit på med alltså inga problem...”* är kommentarer som beskriver upplevelsen av projektarbetets progress. Några av respondenterna återger att deras planerade arbete har ställts om och projektaktiviteter har anpassats efter situationen, men att man trots detta lyckats skapa resultat. Vissa respondenter uppger att deras organisationer haft det förhållandevis enkelt att ändra om till ett distribuerat projektarbete och att digitala verktyg redan funnits på plats. Andra organisationer har fått kämpa mer och till och med *”brutit ryggen baklänges”* som en respondent uttrycker det.

Något som påverkas av omställningen till distribuerat arbete är sättet att arbeta tillsammans. Samtliga av respondenterna konstaterar att arbetsdagarna i högre grad präglas av virtuella möten, och att det är en direkt effekt av att inte längre sitta

tillsammans med sina kollegor på kontoret. Flera av respondenterna beskriver en arbetsdag där kalendern ständigt fylls på med nya mötesbokningar och hela dagar kan rulla på med möten utan pauser.

...så går ibland mötena från åtta till dagens slut i ett och att man typ får be om att få gå på toaletten (...) man äger inte sin kalender i samma utsträckning utan man bokas också in...

Avseende de virtuella mötenas genomförande lyfter majoriteten av respondenterna vikten av att både mötets syfte och agenda måste vara tydliga och genomarbetade. Virtuella möten upplevs överlag som både mer formella och effektiva än motsvarande fysiska möten på kontoret.

Jag tycker nog att mötesdisciplinen, det blir fan effektivare möten, det är utan tvekan, och när man väl får till det så behöver man inte ha timmesmöten, du kan avverka tre frågor på 20 minuter utan problem...

Andra positiva aspekter av virtuella möten som betonas är att mötesformen möjliggör inkludering och tillgänglighet till kollegor, chefer, samarbetspartners som av olika skäl annars inte hade kunnat delta i mötena. Det är lättare att få till de digitala mötena jämfört med fysiska mötena, särskilt utifrån aspekterna tidsåtgång och vart personer befinner sig geografiskt. En av respondenterna uttalar sig angående sin organisations VD;

Tidigare kunde det ta två månader att få ett möte med honom (...) nu kan man få så här sju minuter på Teams. För honom är det bara att ringa in, titta på grejen han ska godkänna och så kan han koppla ut igen.

Flera av respondenterna berättar att man jobbar med framförhållning i projektarbetet genom att till exempel boka in mötesserier eller att de har en stående mötesstruktur med till exempel dagliga morgonmöten. I princip samtliga respondenter pratar om den ökade betydelsen av regelbundenhet och täta avstämningar för att ha koll på projektens utveckling, *"man har korta möten, fler möten"*.

Majoriteten av respondenterna anser att de arbetar mer effektivt när de sitter hemma. Både för att projektmötena är effektivare men också för att de upplever sig själva som mer fokuserade när de får sitta själva och arbeta utan de störningsmoment som finns i en kontorsmiljö.

Ytterligare en tydlig skillnad som framkommer av analysen är hur det distribuerade arbetet påverkar det privata livet. En majoritet av respondenterna uppger att de inte lägger tid på resor till och från sitt arbete, och att detta frigjort mycket mer tid för till exempel familj och träning. Flera respondenter menar att den nya arbetssituationen således innebär en ökad flexibilitet i vardagen, men att gränsdragningen mellan arbete och privatliv kan vara svår.

Samtliga respondenter anser att det nya sättet att arbeta är här för att stanna. Alla lyfter att både framtidens arbetsmarknad och arbetsupplägg kommer att präglas av en mix av arbete på kontoret och distribuerat arbete, till exempel arbete hemifrån. Flera av respondenterna menar att det vore bra att ta med sig den förbättrade mötesdisciplinen och tydligheten med mötesagenda till framtida arbete på kontoret.

Jag tror att den här förändringen har varit så pass länge att det kommer inte fungera att gå tillbaka, det finns inte att gå tillbaka till det som en gång var, för att alla har vant sig för mycket.

Några respondenter fastställer att anpassningen till ett distribuerat arbete framtvingat en digital utveckling och en insikt i att fysiska möten inte alltid är nödvändiga. Däremot skiljer sig åsikterna mellan respondenterna när det gäller omfattningen av det framtida arbetssättets fördelning mellan arbete på kontoret och arbete hemifrån. Flera av respondenterna lyfter att det är ett arbetssätt som kräver mycket disciplin och att det inte är alla människor som klarar av att hitta den. Några respondenter konstaterar det motsatta, att de ser medarbetare som arbetar för mycket och lägger ner fler timmar på sitt jobb när de arbetar hemifrån än vad de skulle göra på plats på kontoret.

4.2 Ingen människa är en ö

Temat *Ingen människa är en ö* redogör för respondenternas tankar om socialt utbyte, vikten av det kollegiala och om de utmaningar som uppstår i arbetet när man sitter ”*hemma i en garderob*” eller ”*i tvättstugan*”. Ett fysiskt kontor är mer än en samlingsplats med människor, datorer, skärmar och skrivbord. I det fysiska mötet och samtalen mellan kollegor händer det mer än bara de ord som sägs.

Jag saknar väldigt mycket arbetsplatsrelationen (...) det är fortfarande så att man kan nå folk, och ses på det här sättet, men jag tror att i förlängningen så känns det inte riktigt bra att inte ses på en arbetsplats.

Majoriteten av respondenterna konstaterar att kontoret, och en fysisk plats att träffas på tillsammans, spelar en roll i projektarbetet. Flera olika anledningar uppges, bland annat att det är en plats för att skapa relationer samt för att dela energi och engagemang med sina medarbetare.

Flertalet respondenter anser att relationer är enklare att bygga, och upprätthålla, när man ses fysisk. Kontoret upplevs som en naturlig arena för informella samtal och flera respondenter säger att de tror människor är öppnare och ärligare när man ses fysiskt. Att ses fysiskt uppges också vara en bidragande faktor till fördjupade relationer och ökat förtroende. Under flera av intervjuerna framkommer det att de informella samtalen som sker vid kaffemaskinen innehåller många olika lager av information. Det kan vara information om en individs mående, såväl som lösningen på ett jobbproblem eller förståelse för projektgruppens dynamik.

Det är tydligt att många respondenter upplever att det kreativa arbetet är mycket svårare att genomföra hemifrån. Kreativa processer är tidskrävande och utförs bättre tillsammans på kontoret, *”kreativitet ligger i rummets dynamik, att bygga på varandras tankar”*. Likväl anser de flesta respondenter att kontoret är en lämplig plats för såväl uppstart av projekt som problemlösning tillsammans. Några av respondenterna berättar;

...när vi träffas normalt sett (...) och startat igång ett projekt då kan du visualisera med bilder, du kanske ritat på ett blädderblock, du kanske ritat på en tavla (...). Jag gillar att illustrera processer, gärna med bilder och kunna måla fram i dialog och samverka med dom här aktörerna. Vart är vi nu och vart ska vi någonstans...

...att man sitter tillsammans i ett och samma rum och säkerställer att man inte blir störd för att kunna komma i mål med vissa saker...

För flera av respondenterna innebär det fysiska mötet med kollegor och samarbetspartners en känsla av energi, inspiration, feedback och ökat engagemang. Flera menar på att kontoret också är en plats för att tillsammans fira medgång eller ge extra stöd vid motgång i projektarbetet. Många av respondenterna uttrycker att även om deras projektarbete levererar resultat och de har mer fritid så saknar de det sociala sammanhang som kontoret bidrar med.

...teamsmöten eller telefonsamtal, det är inte samma sak, det kapar ju lite av arbetsglädjen, för mycket av arbetsglädjen består av den där lunchen.

...vart hittar jag engagemang och kraft när det går trögt (...) jag behöver träffa människor (...) få feedback. När jag presenterar grejer för en skärm, alltså (...) jag liksom är ju en person som skapar, jag presenterar ju med mitt eget engagemang, och hoppas att det smittar, hur fasen ska jag smitta genom en skärm...

Flera respondenter lyfter fram att projektarbetet känns mer flexibelt och spontant på kontoret då man enkelt och direkt kan fråga sin kollega om hjälp och varken behöver vänta på svar på mailen eller tvingas boka in ett virtuellt möte. I några intervjuer dryftas också kontoret som en uppskattad gräns mellan privatliv och arbetsliv.

4.3 Förändringens vindar

Temat *Förändringens vindar* beskriver hur respondenterna upplever att projektledarskapet påverkas av det distribuerade arbetet. I temat redovisas upplevda utmaningar i rollen som projektledare och resonemang kring hur dessa utmaningar kan hanteras. Under temat redovisas även respondenters redogörelser för deras respektive organisationers och chefers inställning till distribuerat arbete.

Majoriteten av respondenterna anser att själva rollen som projektledare är oförändrad. Däremot uppger samtliga att ansvaret och kraven på rollen utökats alternativt fördjupats. Främst handlar det utökade ansvaret om att moderera de virtuella mötena samt att bemöta ökade krav på tydlig och transparent kommunikation och koordination av projektuppgifter. Flera menar att moderatorsrollen på möten behövs dels för att säkerställa att alla, eller rätt, personer, ska få komma till tals samt dels för att involvera och engagera sina medarbetare. En annan aspekt som lyfts är att projektledaren behöver vara än mer strukturerad i det distribuerade arbetet, samt vara mer noggrann med att projektplaner och projektmodeller efterlevs. Några respondenter upplever att de lagt mer tid på att tydliggöra sina projektmedlemmars roller och ansvarsområden i det distribuerade arbetet.

Respondenterna berättar att de har stort förtroende för att medarbetare sköter sina uppgifter men säger även att det finns ett ökat behov av tät och regelbunden

avstämning, både i grupp samt i samtal en och en. Anledningarna till de tätare avstämningarna är till exempel för att följa upp sina medarbetares behov av stöd, för att kunna läsa av deras mående men även för att följa upp att arbetsbelastningen är relevant.

Vi har ju, till exempel, mycket mer one-to-ones, det vill säga att man har projektgruppsmöten och sen har man individuella avstämningar med personerna i projekten (...) det brukar vi inte ha på samma sätt när, eller det hade vi inte förr, när vi satt på kontor, för det fångar man upp i alla fall (...) och man måste gå lite mer på magkänsla och ibland måste man så, man måste nästan vara övertydlig på ett annat sätt nu än vad man var innan, när man ska leda projekt...

Flera av respondenterna konstaterar att det förvisso alltid har varit viktigt som projektledare att se sina medarbetare och känna till hur de jobbar, men att det blivit ännu viktigare under det distribuerade arbetet. Likaså nämns utökad tydliggörande av roller, ansvar och en gemensam målbild som en framgångsfaktor för projekten, eftersom ”*inget kommer gratis*” i det distribuerade arbetet. Majoriteten upplever hinder när det gäller att skapa tillfällen för det informella samtalet och några uppger att man behöver arbeta aktivt för att få till de samtalen.

Ordet förtroende förekommer inte bara i respondenternas återberättelser om relationer med medarbetare, utan även i koppling till organisationernas ledning. I flera intervjuer lyfts hur respondenterna, i olika utsträckning, fått stöd från sina respektive chefer. Till exempel i form av förtroende att hitta alternativa vägar för att lösa sina uppdrag och projektarbete på distans. Några av respondenterna menar på att chefer tidigare varit kritiska till önskemål om att arbeta hemifrån, men att samma chefer nu insett att distansarbetet och det distribuerade projektarbetet hemifrån faktiskt levererar resultat. En respondent konstaterar att hens organisation och ledning genomgår ett paradigmskifte. Man har varit oförberedd och omogen för att arbeta på distans, mycket på grund av svårjobbade system som inte varit anpassade för distribuerat arbete.

...det har varit otroligt nyttigt för organisationen ska jag säga. Ju längre det pågår ju mer nyttigt är det så att säga för då är man tvingad att ta dom här besluten som man inte har velat ta...

En annan respondent skildrar att ett arbetssätt, som funnits i flera decennier i organisationen, helt fått ändras om för att matcha det distribuerade arbetet, ett faktum som ledningen initialt haft svårt att acceptera:

Det säger väldigt mycket om hela vår organisation om hur stor förändring som har varit det här året. Och hur intressant det är att när man inte behöver förändras, då säger man att det går inte, det måste gå till så här. Och nu när man måste förändra så har allt faktiskt gått.

Flera respondenter konstaterar att chefer och ledningsgrupper behöver inse att ett flexibelt arbetssätt, där medarbetare får förtroendet att kunna arbeta hemifrån, är bra för organisationen. För *”en glad medarbetare är en bra medarbetare”*.

5 Diskussion

Syftet med denna studie är att undersöka om, och i så fall hur, projektledare påverkas av en påtvingad omställning till distribuerat projektarbete på grund av Covid-19. Studiens forskningsfrågor är; *Vad är projektledarens upplevelse av det påtvingade distribuerade arbetet? Vilka är fördelarna respektive utmaningarna i det distribuerade projektarbetet?* I följande avsnitt diskuteras studiens resultat och teman kopplat till aktuell forskning.

Müller och Klein (2020) efterfrågar forskning om hur projektledning påverkats av pandemin och Wildman et.al. (2021) konstaterar att det finns ett behov av forskning kring vilka utmaningar som pandemin medfört för arbetsgrupper. Denna studie innebär ett kunskapsbidrag till tidigare forskning.

Det finns tre tydliga spår att diskutera utifrån studiens resultat och dessa spår utgår ifrån de tre teman som den tematiska analysen utmynnat i; *Fånga dagen*, *Ingen människa är en ö* och *Förändringens vindar*. Temat *Fånga dagen* kopplas till reflektioner kring tid, effektivitet och flexibilitet och svarar på studiens forskningsfrågor vad gäller projektledarens upplevelse av det påtvingade distribuerade arbetet samt vilka fördelar och utmaningar det medfört. Temat *Ingen människa är en ö* lyfter vikten av sociala relationer och att arbeta tillsammans på samma fysiska plats. Temat adderar svar på forskningsfrågorna om projektledarens upplevelse av, samt vilka utmaningar som finns i, det påtvingade distribuerade projektarbetet. Temat *Förändringens vindar* diskuterar upplevelsen av påverkan på ledarskapet samt identifierar utmaningar som projektledare har ställts inför under det påtvingade distribuerade arbetet.

5.1 Var sak har sin tid

Båda studiens forskningsfrågor, om projektledarens upplevelse av det påtvingade distribuerade arbetet samt de fördelar respektive utmaningar som det distribuerade arbetet medför, besvaras i temat *Fånga dagen*. Omställningen till ett distribuerat arbete har medfört stor påverkan på projektarbetet och i temat framhävs reflektioner kring tid, effektivitet samt flexibilitet.

Forskning om virtuella team utgår främst från det faktum att dessa team skapas utifrån speciella uppdrag och specialistkompetenser (Lindeblad et.al., 2016). Temat *Fånga dagen* visar att projektgrupper arbetat som virtuella team på grund av

en utveckling i samhället och ett påtvingat distribuerat arbete. Det vill säga, inte genom aktiva val eller riktad rekrytering. Av studiens resultat framgår dock att upplevelserna av det påtvingade distribuerade arbetet går i linje med vad forskning kommit fram till om virtuellt teamarbete samt fördelar och utmaningar kopplade till det. Intressant att lyfta är då att trots utgångspunkten i en gemensam arbetsplats, och en gemensam historia (Petter & Carter, 2017), så upplevs samma fördelar och utmaningar som om projektgrupperna skulle ha varit virtuella team från start.

Det finns än så länge begränsat med forskning på hur en snabb och påtvingad övergång till virtuellt arbete påverkar gruppernas samarbete (Wildman et.al., 2021). Det går att tolka studiens resultat som att upplevelsen av påverkan och förändring är stor när ett fysiskt team tvingas övergå till att arbeta tillsammans virtuellt och distribuerat. Temat *Fånga dagen* belyser vanan av att sitta tillsammans med sina projektgrupper och att enkelt kunna kommunicera med kollegor samt ha tillgång till snabba svar från dem. Situationen har medfört att kommunikationen måste överföras till ett virtuellt forum och det tar tid när frågor förvandlas till virtuella möten. Att sitta tillsammans underlättar kommunikation och bristen på fysisk närhet medför därför ett ökat behov av lagarbete (Hoegl et.al., 2007). Bolton (2020) konstaterar att övergången till ett distribuerat arbete har krävt både ökade antal möten och en tydligare kommunikation. Något denna studie bekräftar.

Fördelarna med virtuella team är just att de anses vara effektiva och flexibla (Chinowsky & Rojas, 2003). Det finns en paradox i det faktum att temat *Fånga dagen* visar på en upplevd ökad effektivitet och flexibilitet i livet samtidigt som det skildrar uppbokade arbetsdagar, åtskilliga möten och i vissa fall en avsaknad av kontroll av sin kalender. Känslan av effektivitet kan tolkas som ett tecken på att man är nöjd över att det faktum att man klarat av att hantera arbetet och leverera projektresultat "*trots all skit och elände*". Temat visar också att det blivit tydligare agendor och struktur för möten vilket medfört effektivitet. Forskning visar på att struktur, tydlighet och mötesagendor är nyckelfaktorer i ett effektivt virtuellt arbete (Bolton, 2020; Lindeblad et.al., 2016; Malhotra et.al., 2007). En fråga som kan diskuteras är hur länge känslan av effektivitet kan hålla i sig. Amabile och Kramer (2002) konstaterar att tidspress kan leda till att mer arbete blir gjort, och då ge en känsla av effektivitet, så länge som arbetet känns meningsfullt. Dock bör tidspressen vara fokuserad till en begränsad period, då en alltför lång tidspress har

en negativ inverkan på kreativitet och problemlösning (Amabile & Kramer, 2002). Ytterligare en aspekt som kan diskuteras är hur mycket utrymme det effektiva virtuella mötet lämnar för kreativitet, reflektion och skapande av tillit inom gruppen. Han et.al. (2017) belyser vikten av att det virtuella teamet åstadkommer ett socialt klimat där det finns tid och möjlighet att diskutera och hitta kreativa lösningar tillsammans.

Ytterligare en paradox som kan utläsas av studiens resultat gäller upplevelsen av tillgänglighet. I temat *Fånga dagen* framgår att det distribuerade arbetet och virtuella möten är inkluderande. Det är enklare att vara med sett till tidsåtgång och att geografisk plats inte spelar någon roll. Samtidigt framhålls upplevelsen av att vara mer uppbokad i virtuella möten. Det distribuerade arbetet kan därför tolkas medföra både en tillgänglighet och en otillgänglighet. Att en person sitter hemma och är uppbokad i möten, och då är svårare att nå, kan till exempel resultera i att en medarbetare avstår från att ta kontakt. Det är inte lika enkelt som om man vore på samma fysiska plats och snabbt kan gå förbi kollegans skrivbord. Här kan interna chatverktyg vara till stor hjälp för att snabbt få kontakt inom projektgruppen (Ruiller et.al., 2019).

Temat *Fånga dagen* belyser även en önskan om att i framtiden kunna dela arbetstid mellan kontoret och hemmet. Denna önskan kan ses som ett sätt att hantera behovet av avdelad tid för det egna effektiva arbetet och samtidigt möta behovet av att fylla på med kreativ tid tillsammans på arbetsplatsen. Tydligt är att båda arbetsplatserna, det vill säga kontoret och hemmet, erbjuder flexibilitet fast på olika sätt. Av studiens resultat går även att utläsa att det påtvingade distribuerade arbetet väckt reflektioner om den egna fritiden och hur man vill använda den. Främst gäller det den tid man lägger på resor till och från jobbet, men även insikten om att vissa arbetsmöten inte behöver genomföras fysiskt. Här ses en möjlighet till att spara tid genom att ersätta fysiska träffar med virtuella möten i framtiden. Temat *Fånga dagen* bekräftar att arbetet hemifrån medfört en ökad flexibilitet i livet och att det i större utsträckning finns tid för familj och aktiviteter vid sidan av arbetet. En möjlig tolkning av detta är att en slags work/life-balance har uppnåtts. Work/life balance beskrivs som ett tillstånd av jämvikt där kraven på både en persons jobb och personliga liv upplevs lika (Lockwood, 2003). Temat belyser även vikten av disciplin och en gränsdragning mellan arbete och privatliv, vilket är en problematik som

konstaterats av Horwitz et.al. (2006). Studiens resultat visar på en önskan att arbetstid kommer att disponeras på ett annat sätt i framtiden, där både kontoret och hemmet är naturliga arbetsplatser.

5.2 Tillsammans är vi starka!

Människor har ett grundläggande socialt behov (Chinowsky & Rojas, 2003), något som resultatet i denna studie bekräftar. Temat *Ingen människa är en ö* sammanfattar att det påtvingade distribuerade arbetet medfört en upplevelse av stor saknad efter både kollegorna, kontoret och de informella samtal som hålls där. Temat lyfter även fram att möjligheten att kunna ses och arbeta fysiskt tillsammans ger fler dimensioner av relationer än vad det virtuella arbetet kan erbjuda. Det ökade antalet virtuella möten som beskrivs visar på att människor behöver varandra och att det är just samarbetet som för projektarbetet framåt. Något som bekräftas av Wheelan (2017) och Chinowsky och Rojas (2003). Av studiens resultat går även att utläsa att det upplevs som svårare att få till problemlösning och kreativt arbete när individer sitter ensamma hemma. Temat *Ingen människa är en ö* konstaterar behovet av, och viljan till, att sitta fysiskt tillsammans när man arbetar med uppgifter som kräver kreativt tänkande. Det går i linje med Lindeblads et.al. (2016) konstaterande, att det fysiska mötet är att föredra när individer och grupper ska genomföra till exempel kreativa diskussioner och projektstartsmöten. Kreativitet kräver regelbunden och spontan kommunikation i gruppen menar Han et.al. (2017).

Svårigheten att skapa, upprätthålla samt känna engagemang i det virtuella arbetet är en upplevelse som lyfts fram i temat. Chefer och ledare har haft svårt att lista ut hur de ska hålla sina team inspirerade och engagerade under det påtvingade distribuerade arbetet (Bolton, 2020). Av det går att uttolka att en utmaning med det påtvingade distribuerade arbetet är att ersätta den energi som fås genom det fysiska mötet med ett virtuellt substitut. Det visar också på att det finns behov av att leta efter en lösning på hur man får energi ”virtuellt”.

Att arbeta tillsammans fysiskt stärker också projektarbetet i den aspekten att det är enklare att etablera och upprätthålla relationer, genom till exempel informella samtal. Det upplevs även enklare att snabbt stämma av någons mående och att dela energi med varandra när man är på plats på kontoret. Studiens resultat visar på att det inte är lika lätt att få till det informella samtalet i det virtuella distribuerade

arbetet. Även det går i linje med vad forskningen av virtuella team konstaterat (Hoegl et.al., 2007; Zander et.al., 2013). Att sitta tillsammans associeras med utvecklingen av förtroende och ömsesidig förståelse (Zander et.al., 2013). Temat *Ingen människa är en ö* slår fast att även om flexibiliteten, som det distribuerade arbetet medfört, är uppskattad så finns en saknad och ett behov av en gemensam arbetsplats. Detta går i linje med vad Vaagaasar et.al. (2019) konstaterat i sin studie, nämligen att även om projektledare anpassar sitt ledarskap utifrån både projekttyp och typ av lokalitet, så föredrar de generellt att arbeta samlokaliserat. Temat bidrar med svar på forskningsfrågorna om projektledarens upplevelse av samt vilka utmaningar som finns med det distribuerade projektarbetet. Upplevelsen är en stor avsaknad av det kollegiala mötet och att den avsaknaden leder till utmaningar vad gäller brist på energi och engagemang samt begränsad kreativitet och problemlösningsförmåga.

5.3 Nycklarna till framgång

Studiens resultat visar att det påtvingade distribuerade arbetet har medfört en förändring i sättet att arbeta och att denna förändring i hög grad påverkat hur projektledarskapet upplevs. Kotter (2001) och Lundy (2013) lyfter att ledarskap handlar om att kunna hantera både förändringar och projektteamets reaktion på förändringar. Ett möjligt sätt att hantera förändring är att projektledaren använder sig av ett situationsanpassat ledarskap. Northouse (2016) menar att det situationsanpassade ledarskapet kombinerar olika grader av styrning och stöttning beroende på medarbetares behov i olika situationer. Utifrån studiens resultat kan det även konstateras att projektresultat har levererats, trots den rådande situationen. Resultatet ligger i linje med Aitkens och Crawford's (2007) forskning som lyfter att projektmiljön är dynamisk i sin natur och att projektledare använder strategier för att hantera förändring.

I temat *Förändringens vindar* blir det tydligt att ledarstilar har modererats utifrån det påtvingade distribuerade arbetet och att mer individanpassade ledarstilar tillämpats. Betydelsen av att ”se” sina medarbetare lyfts tydligt i temat och det visar på en av de utmaningar som projektledare upplevt under det påtvingade distribuerade arbetet. När medarbetare arbetar hemifrån kan projektledare inte längre utöva sitt ledarskap på samma sätt som när projektgruppen sitter tillsammans på samma fysiska ställe. Signaler om till exempel gruppdynamik och individers

mående kommer inte gratis i det virtuella arbetet, så som det gör över en kaffe i fikarummet eller en gemensam lunch. För att kunna se en medarbetares behov handlar det istället om att mötas i enskilda, virtuella, samtal. Ledaren för ett virtuellt team behöver därför utveckla en känsla för gruppens behov av stöd, energi, motivation och resurser (Malhotra et.al., 2007; Zander et.al., 2013). Här kan projektledarens emotionella intelligens spela en viktig roll i att förstå sina medarbetares känslor (Maqbool et.al., 2017).

Sensemaking är en viktig komponent i ledarskapet (Amabile & Kramer, 2007) och den är än mer viktig i tider av kris och stor påverkan (Dirani et.al., 2020). Av studiens resultat kan tolkas att tydliggörande av roller och ansvar, en intensifierad mötesstruktur och löpande avstämningar blir en slags sensemaking. Vikten av att följa projektmodeller och agendor, och att man genom dessa tydliggör vart man är på väg, kan också tolkas som en slags sensemaking. I temat *Förändringens vindar* framkommer att kommunikation upplevs som en grundläggande komponent i allt projektarbete, men att den fått ännu större betydelse i det distribuerade arbetet. Kommunikationen måste vara tydlig, regelbunden och transparent och denna uppfattning bekräftas av Lévassieur (2010) som hävdar att kontinuerlig och ärlig tvåvägskommunikation främjar människors engagemang i en situation som präglas av förändring.

Förtroende och tillit är nyckelfaktorer för effektiva och framgångsrika virtuella team och projektledare (Alsharo et.al., 2017; Han et.al., 2017; Verburg et.al., 2013). Likväl är det viktigt att ledaren dela med sig av ansvar och ge teamet befogenheter (Dirani et.al., 2020; Kirkman et.al., 2004). *Förändringens vindar* sammanfattar att det finns förtroende i projektgrupperna, men visar även på reflektioner kring det förtroende som högre chefer uppvisar mot sina anställda. Av det går att tolka att det upplevs som viktigt att ha förtroende för att projektmedarbetare gör sitt jobb. Likväl är det elementärt att projektledarnas chefer tror på dem och ger dem förtroende att navigera sitt projektledarskap och arbete utifrån de förutsättningarna som finns. Ur studiens resultat kan det tolkas in en känsla av stolthet att man faktiskt visat att det går att leverera projektresultat trots det påtvingade distribuerade arbetet. Ledare måste lita på sina medarbetare och utgå ifrån att de gör sitt arbete även när de inte är på plats på kontoret. Det visar på att förtroende och tillit ska genomsyra hela organisationer och inte bara i den enskilda projektgruppen.

Lee (2009) konstaterar att projektledarrollen är komplex och inkluderar många ansvarsområden. Temat *Förändringens vindar* visar på en upplevelse av, och utmaning i, att projektledarrollen har intensifierats och medfört en tydligare moderatorsroll. Här konstateras även ett tydligare ansvar för inkludering av projektmedlemmar samt att virtuellt kunna ge feedback till och se behov hos projektmedarbetare. Den här utmaningen och intensifieringen av projektledarrollen skulle kunna underlättas av en utveckling där projektledarskapet går mot ett så kallat Team Leadership. Enligt Northouse (2016) handlar Team Leadership om att teamets medlemmar kan stötta varandra och dela på ansvarsområden utifrån kompetens, behov och tid under projektets genomförande. På så sätt hjälps teamet åt att möta de behov, krav och förändringar som uppstår under ett projekt, utan att det blir en övermäktig uppgift för den enskilde projektledaren. En sådan utveckling går i linje med vad Dirani et.al. (2020) konstaterar om ledarskap i en tid av kris och förändring, nämligen att nyckeln till framgång kommer med delat ledarskap och ansvar i teamet.

5.4 Slutsatser

En slutsats som dras av studien är att det påtvingade distribuerade arbetet upplevs ha en stor påverkan. Den delade upplevelsen är att situationen har större inverkan på ett personligt och socialt plan än på själva möjligheten att leverera projektresultat. Reflektioner kring påverkan och förändring rör främst upplevelser kring effektivitet, flexibilitet, tid, begränsad kreativitet, bristen på närhet till kollegor samt fler och ändrade krav på ledarskapet. Studien har inte identifierat några skillnader beroende på bransch.

Distribuerat arbete kräver en ökad mängd samarbete och ökad digital närvaro för att kompensera frånvaron av en gemensam arbetsplats. Att sitta tillsammans på samma fysiska kontor innebär fler lager av information om till exempel medarbetare och projektarbetet, vilket är information som inte kommer gratis i det virtuella samarbetet. Ytterligare en slutsats som kan dras är att fördelarna med det påtvingade distribuerade arbetet främst är den flexibilitet och effektivitet som projektledarna upplever. Utmaningarna med det distribuerade arbetssättet är ökade krav på ett individ- och situationsanpassat ledarskap, behov av tydligare struktur och mer kommunikation samt bristen på närhet till kollegor och den energi och engagemang man delar tillsammans. För oavsett hur bra och effektivt

projektledarna upplever sig ha jobbat under det gångna året, och att de känner sig nöjda över att ha klarat av att leverera projektresultat, så delar de en stark upplevelse av att det är något som fattas. Den sista slutsatsen som dras är att människor behöver samarbete och sociala relationer, för ingen människa är en ö.

5.5 Studiens begränsningar

Studien har varit begränsad i tid vilket påverkat den möjliga omfattningen av antalet respondenter. För att med säkerhet kunna dra mer generella slutsatser hade studien behövt omfatta fler respondenter än de tio projektledare som intervjuades. Därav rekommenderas en större datainsamling för att kunna skapa ett mer tillförlitligt underlag för slutsatser. Studien har inte tagit hänsyn till ålder, kön, utbildning eller antal års erfarenhet av projektledning. Studien har enbart fokuserat på projektledares upplevelse. Hade studien även inkluderat övriga projektdeltagare hade resultatet kunnat se annorlunda ut. Forskaren har utvecklats i intervjueteknik under datainsamlingen vilket därmed kan ha medfört skillnad mellan intervjuerna och vad de innehållit, samt då även påverkat resultatet.

5.6 Förslag till framtida forskning

Det behövs mer forskning på hur påtvingat distribuerat arbete påverkar projektledare och projektarbete. Ett förslag är att koppla forskningsfrågorna till en undersökning av olika projekttyper alternativt projektmiljöer, till exempel IT-projekt eller evenemangsprojekt, för att se om det finns skillnader i upplevda fördelar och utmaningar samt hantering av dessa.

Samtliga respondenter tror att utvecklingen under året tvingat fram ett nytt framtida arbetssätt där fler människor delar sin arbetstid mellan kontoret/arbetsplatsen och hemmet. Ett förslag på framtida forskning är att undersöka vad detta arbetssätt kommer att få för effekt på till exempel upplevd effektivitet och tidshantering kontra upplevelsen av att lägga tid på kreativt och socialt utbyte med kollegor.

Slutligen är ett förslag på framtida forskning att studera hur projektledare hanterar tid, resurser, samordning och projektplanering utifrån människors önskan om att regelbundet arbeta mer hemifrån. Blir projektledaren också en "Time Manager"?

6 Litteraturlista

- Aitken, A., & Crawford, L. (2007). Coping with stress: Dispositional coping strategies of project managers. *International Journal of Project Management*, 25(7), 666–673.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.02.003>
- Alsharo, M., Gregg, D., & Ramirez, R. (2017). Virtual team effectiveness: The role of knowledge sharing and trust. *Information & Management*, 54(4), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.10.005>
- Alvarenga, J. C., Branco, R. R., Guedes, A. L. A., Soares, C. A. P., & Silva, W. da S. e. (2019). The project manager core competencies to project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 277–292.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2018-0274>
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review*, 80(8), 52–61.
- Amabile, T. M., & Kramer, S. J. (2007). Inner Work Life. *Harvard Business Review*, 85(5), 72–83.
- Anantatmula, V. S. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.
<https://doi.org/10.1080/10429247.2010.11431849>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Bolton, B. (2020). Effective project leadership and culture under stay-home orders. *Journal of Airport Management*, 15(1), 28–39.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101.
<https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 3). Liber.

- Casady, C. B., & Baxter, D. (2020). Pandemics, public-private partnerships (PPPs), and force majeure | COVID-19 expectations and implications. *Construction Management and Economics*, 38(12), 1077–1085.
<https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1817516>
- Chinowsky, P. S., & Rojas, E. M. (2003). Virtual Teams: Guide to Successful Implementation. *Journal of Management in Engineering*, 19(3), 98.
[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2003\)19:3\(98\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2003)19:3(98))
- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (3., rev. och uppdaterade uppl.) Studentlitteratur.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: A response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Ferrigno, G., & Cucino, V. (2021). Innovating and transforming during COVID-19: Insights from Italian firms. *R&D Management*, n/a(n/a).
<https://doi.org/10.1111/radm.12469>
- Folkhälsomyndigheten. (16 mars 2020). *Personer över 70 bör begränsa sociala kontakter tills vidare*. <https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/mars/personer-over-70-bor-begransa-sociala-kontakter-tills-vidare/>
- Foramitti, J., Drews, S., Klein, F., & Konc, T. (2021). The virtues of virtual conferences. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126287.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126287>
- Geoghegan, L., & Dulewicz, V. (2008). Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success? *Project Management Journal*, 39(4), 58–67. <https://doi.org/10.1002/pmj.20084>
- Google. (u.å.) [”Vi ställer inte in, vi ställer om”]. Google. Hämtad 18 februari 2021, från <https://www.google.com/> (Google listar 40 100 träffar på sökningen)

- Han, S. J., Chae, C., Macko, P., Park, W., & Beyerlein, M. (2017). How virtual team leaders cope with creativity challenges. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 261–276. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2016-0073>
- Hoegl, M., Ernst, H., & Proserpio, L. (2007). How Teamwork Matters More as Team Member Dispersion Increases. *Journal of Product Innovation Management*, 24(2), 156–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00240.x>
- Horwitz, F. M., Bravington, D., & Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472–494. <https://doi.org/10.1108/03090590610688843>
- Hunsaker, P. L., & Hunsaker, J. S. (2008). Virtual teams: A leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(1/2), 86–101. <https://doi.org/10.1108/13527590810860221>
- Iorio, J., & Taylor, J. E. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 395–405. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.007>
- Jansson, T., & Ljung, L. (2004). *Projektleddningsmetodik*. Studentlitteratur.
- Jansson, T., & Ljung, L. (2017). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Studentlitteratur.
- Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2001). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 18(3), 7–40.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-to-Face Interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192. <https://doi.org/10.5465/20159571>
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85–97.
- Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 27(5), 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>

- Lepsinger, R., & Derosa, D. (2011). Five Ways to Create Successful Virtual Teams. *Baseline*, 111, 12–12.
- Lepsinger, R., & DeRosa, D. (2015). How to Lead an Effective Virtual Team. *Ivey Business Journal*, 2–6.
- Levasseur, R. E. (2010). People Skills: Ensuring Project Success--A Change Management Perspective. *Interfaces*, 40(2), 159–162.
<https://doi.org/10.1287/inte.1090.0473>
- Lindeblad, P. A., Voytenko, Y., Mont, O., & Arnfalk, P. (2016). Organisational effects of virtual meetings. *Journal of Cleaner Production*, 123, 113–123.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.058>
- Lockwood, N., (2003) *Work/Life Balance Challenges and Solutions*. Lockwood, Society for Human Resource Management. http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf
- Lundy, V. (2013). Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service. *Project Management Journal*, 44(4), 45–64.
<https://doi.org/10.1002/pmj.21355>
- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading Virtual Teams. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 60–70.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286164>
- Maqbool, R., Sudong, Y., Manzoor, N., & Rashid, Y. (2017). The Impact of Emotional Intelligence, Project Managers' Competencies, and Transformational Leadership on Project Success: An Empirical Perspective. *Project Management Journal*, 48(3), 58–75.
<https://doi.org/10.1177/875697281704800304>
- Morris, S. (2008). Virtual team working: Making it happen. *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 129–133.
<https://doi.org/10.1108/00197850810868612>
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 28(5), 437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>

- Müller, R., & Klein, G. (2020). The COVID-19 Pandemic and Project Management Research. *Project Management Journal*, 51(6), 579–581.
<https://doi.org/10.1177/8756972820963316>
- Newman, S. A., Ford, R. C., & Marshall, G. W. (2020). Virtual Team Leader Communication: Employee Perception and Organizational Reality. *International Journal of Business Communication*, 57(4), 452–473.
<https://doi.org/10.1177/2329488419829895>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. SAGE.
- Petter, S., & Carter, M. (2017). In a League of Their Own: Exploring the Impacts of Shared Work History for Distributed Online Project Teams. *Project Management Journal*, 48(1), 65–80.
<https://doi.org/10.1177/875697281704800105>
- Ruiller, C., Van Der Heijden, B., Chedotel, F., & Dumas, M. (2019). “You have got a friend”: The value of perceived proximity for teleworking success in dispersed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 25(1/2), 2–29. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0069>
- Tele2 Företag. (u.å.). *Rapport Nya arbetssätt*. Tele2 Företag: Rapporter och White Papers. Hämtad 12 april 2021,
<https://www.tele2.se/foretag/content/rapporter>
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur.
- Vaagaasar, A. L., Müller, R., & De Paoli, D. (2019). Project managers adjust their leadership: To workspace and project type. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(2), 256–276.
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2018-0098>
- Verburg, R. M., Bosch-Sijtsema, P., & Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, 31(1), 68–79.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005>
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.

- Wendin, A. (14 maj 2020). Nu ställer vi om! Men till vad? *Project Management Institute Sweden*. https://www.pmi-se.org/Kompetens-Projektledning/Artiklar/Nu-staller-vi-om_-Men-till-vad_
- Wheelan, S. A. (2017). *Att skapa effektiva team: En handledning för ledare och medlemmar*. (Tredje upplagan, reviderad). Studentlitteratur.
- Wildman, J. L., Nguyen, D. M., Duong, N. S., & Warren, C. (2021). Student Teamwork During COVID-19: Challenges, Changes, and Consequences. *Small Group Research*, 52(2), 119–134.
<https://doi.org/10.1177/1046496420985185>
- Zander, L., Zettinig, P., & Mäkelä, K. (2013). Leading global virtual teams to success. *Organizational Dynamics*, 42(3), 228–237.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.008>

Bilaga 1: Informationsbrev till respondenter

Hej *Namn Namnson*

Mitt namn är Fredrika Swenson och jag läser just nu en magisterutbildning inom projektledning på Karlstad Universitet. Jag har precis påbörjat min magisteruppsats och söker nu respondenter som vill delta i intervjuer för min forskning. Syftet med min forskning är att undersöka om, och i så fall hur, projektledarskap har påverkats med anledning av regeringens och Folkhälsomyndighetens rekommendationer om att arbeta hemifrån.

Intervjun beräknas ta cirka 1 timme och den kommer att genomföras digitalt via Zoom, Teams eller annat digitalt mötesverktyg som passar dig.

För att kunna delta i undersökningen krävs det att du arbetar som projektledare och har en projektgrupp som du arbetar tillsammans med. Du ska ha arbetat med projekt och en projektgrupp, både innan, under och efter 2020. Du ska också ha arbetat helt eller delvis på distans under 2020.

Bra att veta om studiens insamling av uppgifter:

- *Personuppgifterna behandlas enligt ditt informerade samtycke.*
- *Deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak, vilket dock inte påverkar den behandling som skett innan återkallandet.*
- *Intervjuerna kommer att spelas in och transkriberas.*
- *All information kommer att anonymiseras i uppsatsen.*
- *Alla uppgifter som kommer oss till del behandlas på ett sådant sätt att inga obehöriga kan ta del av dem.*
- *Uppgifterna kommer att bevaras till dess att uppsatsarbetet godkänts och betyget har registrerats i Karlstads universitets studieregister för att sedan förstöras.*
- *Karlstads universitet är personuppgiftsansvarig.*
- *Enligt personuppgiftslagen (dataskyddsförordningen från och med den 25 maj 2018) har du rätt att gratis få ta del av samtliga uppgifter om dig som hanteras och vid behov få eventuella fel rättade. Du har även rätt att begära radering, begränsning eller att invända mot behandling av personuppgifter, och det finns möjlighet att inge klagomål till Datainspektionen.*
- *Kontaktuppgifter till dataskyddsombudet på Karlstads universitet är dpo@kau.se.*

Jag ser fram emot en god och givande diskussion där du vill vara en del av min forskning!

Med vänliga hälsningar

Fredrika Swenson

Mina kontaktuppgifter:

E-post:

Mobil:

Kontaktuppgifter till handledare:

Henrik Bergman (*programansvarig*)

Johan Netz

Tomas Gustavsson

Bilaga 2: Samtyckesblankett

Samtycke till att delta i studien:

D-uppsats: Om ledarskap i projekt när det distribuerade arbetet inte är självvalt

Jag har skriftligen informerats om studien och samtycker till att delta. Jag är medveten om att mitt deltagande är helt frivilligt och att jag kan avbryta mitt deltagande i studien utan att ange något skäl.

Min underskrift nedan betyder att jag väljer att delta i studien och godkänner att Karlstads universitet behandlar mina personuppgifter i enlighet med gällande dataskyddslagstiftning och lämnad information.

O.b.s. Ett digitalt samtycke via mail funkar lika bra som ett skriftligt på papper.

.....
Underskrift

.....
Namnförtydligande

.....
Ort och datum

Kontaktuppgifter Fredrika Swenson:

E-post:

Mobil:

Kontaktuppgifter till handledare:

Henrik Bergman (*programansvarig*)

Johan Netz

Tomas Gustavsson

Bilaga 3: Intervjuguide

Uppstart inför intervjun:

- Starta igång mötet, se att all teknik fungerar
- Respondent och intervjuare presenterar sig själva
- Intervjuare beskriver uppsatsens tema
- Intervjuare stämmer av etiska frågeställningar inför intervju:
 - Eventuellt behov för respondentens eller företagets anonymitet
 - Etiska förhållningsregler för forskningen (konfidentialitet och anonymisering).
 - Stämna av att det är okej med respondent att intervjuaren spelar in samtalet inför transkriberingen.
- Avstämning om respondenten har några frågor innan intervjun

Intervju - inledning:

- Respondenten får berätta om sin roll och yrkesbakgrund
 - Kan du berätta kort om verksamheten/företaget du jobbar på?
 - Hur länge har du arbetat där?
 - Hur länge har du arbetat som projektledare?
 - Berätta med om din roll och dina arbetsuppgifter
- Har du tidigare erfarenhet av att arbeta på distans (i virtuella team)?

Intervju – frågor utifrån uppsatsens forskningsfrågor:

- Om du ser tillbaka på 2020, har ditt arbete förändrats?
Följdfråga:
 - Hur är din upplevelse av att projektarbetet förlades till att arbeta på distans?
- När det gäller att leda projekt, upplever du någon skillnad mellan att arbeta tillsammans på plats och arbeta på distans?
Följdfrågor:
 - Upplever du att distansarbetet påverkat ditt ledarskap?
Hur? Kan du ge exempel?
- Har du upplevt några fördelar för dig som projektledare med att arbeta på distans?
Kan du ge exempel?
- Har du upplevt några utmaningar för dig som projektledare med att arbeta på distans? Kan du ge exempel?

Följdfråga:
 - Hur har du hanterat de (eventuella) utmaningarna?
- Har det blivit någon förändring i projektets roller?
- Har ni setts fysiskt i projektgruppen? Hur tänker du kring det?

- Ser du några specifika framgångsfaktorer när det gäller projektledning och projektarbete på distans?
- Hur är/var den tekniska kunskapsnivån i projektet du leder?
Beroende på svar - eventuella följdfrågor:
Har anpassningar fått genomföras?
Hur har du och dina kollegor hanterat situationen?
- Det diskuteras mycket om att distansarbete är här för att stanna. Hur ser du på det? Har du någon framtidsspaning?

Eventuell fråga:

- Vilken arbetsplats passar dig bäst? Varför?

Vid eventuellt behov av kontroll- och/eller följdfrågor:

- Har jag förstått dig rätt när...?
- Hur menar du?
- Kan du utveckla?
- Kan du förklara med ett exempel?
- Vad tänkte du då?
- Hur kändes det?
- Vad gjorde du då?

Avsluta intervjun:

- Avrunda intervjun
- Något respondenten vill tillägga? Några frågor?
- Sammanfatta hur studien kommer att gå till framöver
- Tacka för intervjun

Bilaga 4: Beskrivning av studiens respondenter

Redovisning av deltagande respondenter i studien; respondenters befattning, typ av organisation samt arena för organisationens verksamhet.

Befattning	Organisation	Verksamhetsarena
Projektledare	Statlig myndighet inom personalförsörjning	Lokal
Projektledare	Statlig myndighet inom försvar	Lokal/Nationell
Projektledare	Statlig myndighet inom samhällsskydd och beredskap	Lokal/Nationell/Global
Projektledare / Innovationsrådgivare	Företagskluster	Lokal/Nationell
Projektledare / Administrativ chef	Utbildningsföretag	Lokal/Nationell
Projektledare	Energiföretag	Lokal/Nationell/Global
Projektledare / Team Leader	Livsmedelsföretag	Lokal/Nationell
Projektledare / Marknadsansvarig	Rekryteringsföretag	Lokal/Nationell/Global
Projektledare	Innovations- och projektarena	Lokal/Nationell
Projektledare / Konsult	Läkemedelsföretag	Lokal