



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Motivation som verktyg för att minimera negativ stress i projekt

Antonia Andersson

Emeli Trygg

Förord

Vi vill först och främst tacka Urban Ljunquist för den värdefulla handledning vi fått under arbetet med uppsatsen. Vi vill också tacka respondenterna för att de tog sig tid och ställde upp på intervjuer. Stort tack till Anton Schindelar för hjälp med att göra vår modell digital. Sist men inte minst tack till våra samtalspartners, ni vet vilka ni är, som ställt upp som bollplank och stöd under processen.

Blekinge Tekniska Högskola

2013-05-27

Antonia Andersson

Emeli Trygg

Sammanfattning

Titel: Motivation som verktyg för att minimera negativ stress i projekt

Författare: Antonia Andersson & Emeli Trygg

Handledare: Urban Ljungquist

Institution: Sektionen för Management vid Blekinge Tekniska Högskola

Kurs: FE 1320 VT -13

Syfte: Att identifiera metoder för projektledare att använda motivation för att minimera negativ stress.

Metod: Kvalitativa djupintervjuer

*Slutsatser: Vi har definierat tre metoder som bidrar till att en *internaliseringskedja* påbörjas. Internalisering ökar den inre motivationen både hos projektledare och hos projektdeltagare och kan bidra till att minska negativ stress. Den första metoden handlar om att utveckla en modell gällande vilken information projektledare behöver från beställare när projekt beställs. Den andra metoden handlar också om behovet av ökad beställarkompetens, och innebär att utbilda beställarna. Den tredje metoden innebär att tydliggöra gränsen mellan projektledarens och projektdeltagarnas ordinarie chefs ansvar när det kommer till motivations- och stressfrågor gällande projektmedlemmarna. Internaliseringskedjan leder till att underlätta projektdeltagarnas egen internaliseringsprocess, vilken gör att de i större utsträckning drivs att utföra sitt arbete av inre motivation vilket minimerar risken för negativ stress.*

Nyckelord: Projekt, projektledare, stress, motivation, beställarkompetens.

Abstract

Titel: Motivation as a tool for reducing negative stress in project teams

Authors: Antonia Andersson & Emeli Trygg

Supervisor: Urban Ljungquist

Department: Management section at BTH

Course: FE 1320, spring 2013

Purpose: To identify methods for project managers to use motivation as a tool for reducing negative stress among members of project teams.

Method: Qualitative interviews

Results: We have defined three methods that we find could contribute to initiate an internalization chain. Internalization increases the intrinsic motivation both for the project manager and for the project participants. The first method is about creating a model specifying what information the project managers will need from the client when a project is due to be ordered. The second method also addresses the need for increased procurement competence, and concerns the education of clients. The third method is about clarifying boundaries between the project managers and the participant's superior's responsibility when it comes to issues concerning motivation or stress related the project team members. The internalization chain contributes to facilitate the participants' own internalization process, which to a greater extent makes the participants intrinsically motivated which reduces the risk for negative stress.

Keywords: Project, project manager, stress, motivation, procurement competence.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	7
1.1	BAKGRUND	7
1.2	PROBLEMDISKUSSION	8
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	10
1.4	SYFTE	10
1.5	AVGRÄNSNINGAR	10
1.6	DISPOSITION	11
2	TEORI	12
2.1	PROJEKTTEORI	12
2.1.1	<i>Projekt som arbetsform</i>	12
2.1.2	<i>Projektroller och projektgruppen</i>	14
2.2	MOTIVATIONSTEORI – SELF-DETERMINATION THEORY	19
2.2.1	<i>Bakgrund</i>	19
2.2.2	<i>Inre kontra yttre motivation</i>	20
2.2.3	<i>Kreativitet</i>	23
2.3	STRESSTEORI	23
2.4	SAMMANFATTNING AV UPPSATSENS TEORETISKA REFERENS RAM	25
3	METOD	29
3.1	VETENSKAPLIGT SYNSÅTT	29
3.2	VAL AV METOD OCH GENOMFÖRANDE	29
3.3	URVAL	31
3.4	VALIDITET OCH RELIABILITET	32
3.5	KÄLLKRITIK	34
4	TEMATISERING	36
4.1	ICA MARKNAD, EN BAKGRUND	36
4.2	MOTIVATION	37
4.3	STRESS	41
4.4	KONFLIKTER	44
4.5	LEDARSKAP	45
4.6	PROJEKTETS FASER OCH ROLLER	46
5	DISKUSSION	49
5.1	ANSVARSPROBLEMATIKEN I MOTIVATIONS- OCH STRESSFRÅGOR	49

5.2	MOTIVATION PÅ OLIKA PLAN INOM ORGANISATIONEN	50
5.3	BESTÄLLARENS TYDLIGHET	52
5.4	TIDSFAKTORN	53
5.5	MOTIVATION I OLIKA FASER OCH ROLLER	54
5.6	INTERNALISERINGSKEDJA.....	56
5.7	RESULTATSAMMANFATTNING	57
6	SLUTSATSER	58
6.1	BEGRÄNSNINGAR	58
6.2	SLUTSATSER.....	59
6.3	IMPLIKATIONER.....	60
6.4	FORTSATTA STUDIER.....	60
7	KÄLLFÖRTECKNING	61
BILAGA		
	INTERVJUFRÅGOR	65

Figurförteckning

Figur 1

Projektfaser

Figur 2

FIRO-modellen

Figur 3

Inre och yttre motivation enligt Deci & Ryan (2000)

Figur 4

Modell över sambandet mellan uppsatsens teoretiska delar

1 Inledning

Här presenteras en bakgrund till problemområdet och för uppsatsen relevanta begrepp. En problemdiskussion följer därefter gällande den ökade förekomsten av stress inom projektarbete och vikten av projektledarens roll i att använda motivation för att gynna den psykiska hälsan hos projektmedarbetare. Därefter specificeras uppsatsens syfte och avgränsningar. Slutligen återges uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Ordet *projekt* betyder idag ungefär ”uppdrag” eller ”tidsbegränsat arbete” (Brattfalk & Grape, 2012). Projekt som arbetsform är till sin karaktär ofta dynamisk och går i ett högt tempo. I Sverige och många andra I-länder har projekt blivit ett väldigt vanligt sätt att organisera arbete. Sverige har både projektorganiserade företag och projektorganiserade offentliga myndigheter. Projekt är en av de tydligaste egenskaperna i moderna organisationer, och faktum är att projekt som arbetsform idag är så vanlig att den kan ses som en naturlig del i det kapitalistiska samhället, och ett genomgripande inslag i det sociala livet (Engwall, 2003, Asquin et al., 2010). Men det nya sättet att arbeta som är mer flexibelt, flytande och reaktivt har också gett upphov till högre press och stress på de anställda. Projektmedarbetare blir motiverade av utmaningen att nå uppsatta mål, men samtidigt sätter deadlines en tidspress på dem (Nordqvist et al., 2004). Relationen mellan motivation och stress är alltså något som blir uppenbart just i projektarbete. Positiv stress och motivation kan snabbt förvandlas till negativ stress om förutsättningarna förändras eller uppgifter tillkommer.

Att vara motiverad betyder att *röras mot* att göra någonting (Deci & Ryan, 2000).

Motivationsteorin skiljer mellan olika typer av motivation utifrån olika orsaker eller mål som ger upphov till åtgärd. Den mest grundläggande skillnaden är mellan *inre motivation*, som hänvisar till att göra något eftersom det i sig är intressant eller roligt, och *yttre motivation*, som hänvisar till att göra något eftersom det leder till ett avskiljbart utfall. I kreativa yrken är den inre motivationen en viktig del för att kunna leverera kreativa lösningar, vilket innebär att inre motivation är helt nödvändig om arbetet skall hålla hög kvalitet i termer av nytänkande och originalitet (Amabile, 1998). Negativ stress tenderar att påverka motivationen negativt,

varför en balans är viktig för att individen inte ska förlora kreativiteten. Sambandet mellan stress, motivation och kreativitet, vilka vi uppfattar som viktiga komponenter i projektarbete, väcker ett intresse hos oss att undersöka vidare.

Befolkningen i Sverige blir allt äldre och fysiskt starkare, vilket vi ser eftersom medelåldern i landet ökar. Men vi verkar också bli mer stressade, vilket är en psykologisk påverkan som inte är en positiv utveckling. Att finna vägar att minska stressen i samhället torde vara en viktig uppgift för mänskligheten, så att det vi vunnit fysiskt inte undermineras av en stark negativ psykologisk påverkan. Att minska negativ stress i projekt skulle kunna vara en väg att gå för att främja en sund psykisk hälsa hos befolkningen, nu och i framtiden.

En sökning på ordet ”stress” på Göteborgs Postens hemsida resulterar i drygt tio artiklar om stress i arbetslivet publicerade under perioden 1 januari 2013 till 15 april 2013. Samma sökning på Dagens Nyheters hemsida och Svenska Dagbladets hemsida ger även där drygt tio artiklar vardera. Stress är ett aktuellt ämne i samhällsdebatten, och sambandet mellan stress och projektarbete är konstaterat, varför vi valt att titta på stress som fenomen i projekt, och hur motivation kan användas för att motverka den negativa stressen.

1.2 Problemdiskussion

Att arbeta i projekt har beskrivits som mer spännande och meningsfullt än någon annan arbetssituation eftersom den innebär en konstant inlärnings- och anpassningsprocess där problemlösning är ett stående inslag (Veil och Turner, 2002). Detta menar Veil och Turner (2002) kan leda till en “superb känsla av gemensam prestation och framgång”. Denna typ av retorik i managementlitteraturen som framhäver de positiva personliga konsekvenserna av projektarbete, har enligt Asquin et al. (2010) bidragit till myten om den lycka och personliga tillfredsställelse som projektarbete ger. Men även osäkerhet är en del av alla projekt. Det uppstår därför en konflikt mellan karaktärsdragen för projekt och resultat från psykologiska studier gällande det mänskliga behovet av stabilitet och kontinuitet i livet (Gällstedt, 2003). Här finns en viktig poäng, rent psykologiskt är projektets karaktär inte förenlig med det mänskliga behovet av stabilitet och kontinuitet. Dessutom menar Deci & Ryan (2008) att energin som får oss att agera kommer direkt eller indirekt från grundläggande psykologiska behov. Därför är det inte förvånande att det kan leda till mental stress att arbeta i projekt.

Ur ett arbetslivsperspektiv är ett av grundproblemen med projekt som arbetsform att den i de flesta fall har utformats helt som en lösning på tekniska och ekonomiska effektivitetsproblem (Stjernberg et al., 2008). Traditionella organisationer har formats av generationer av personaladministratörer, arbetsvetare, ergonomer och fackligt aktiva som arbetat för att anpassa arbetssituationen till människans förutsättningar. Asquin et al. (2010) går så långt att de ställer sig frågan om projekt är ett verktyg för individuell, kollektiv och organisatorisk utveckling eller en ny form av exploatering och dominans. Stjernberg et al. (2008) menar att projektarbete innehåller många av de aspekter som ses som orsaker till stress, så kallade stressorer. Det handlar om exempelvis bristande kontroll, kognitivt svåröverblickbara situationer och stora konsekvenser av fel. Clegg & Courpasson (2004) hävdar att projektarbete är en maskerad form av byråkrati i det avseendet att hierarki i allra högsta grad är närvarande. Projektformen innehåller dock ofta frihetsgrader och ansvar och kanske också stöd från projektkollegor – faktorer som ses som mildrande av stress (Stjernberg et al., 2008).

Stress kan vara hälsosam i en projektmiljö och leda till hög motivation, men den kan också bli ohälsosam om det blir en ohanterlig mängd (Smith et al., 2011). Den negativa effekten på individens hälsa uppstår alltså endast om pressen inte upplevs som en utmaning (Gällstedt, 2003). Begreppet *project overload* myntades av Engwall et al. (2006) när de kartlade olika faktorer som kan leda till överbelastning vid arbete i multiprojekt-miljöer. Project overload kan leda till upplevd fragmentering, störningar och ineffektivitet som en följd av växlandet mellan olika separata men simultana projekt (Engwall et al., 2006). Följden blir höga nivåer av psykologisk stress och minskad kompetensutveckling. Att arbeta med flera projekt samtidigt kan alltså ytterligare öka riskerna för negativ stress bland projektmedarbetare.

Projektledare bär ett betydande ansvar för projektmedlemmarnas välmående och hälsa, då de har hög kontroll över motivationsfaktorerna (Dunn, 2001). Ledarskapet har generellt en stor betydelse för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön och för medarbetares hälsa och arbetsförmåga (Stjernberg et al., 2008). Ledare kan ha stor direkt inverkan på arbetsmiljön genom att exempelvis minska stresskällor och indirekt genom att arbeta för att medarbetarna skall få de resurser och det stöd som behövs för att själva hantera stresskällorna.

Stress i sig är dock inte enbart av ondo. En fullständigt stressfri miljö kan skapa motsatsen till utbrändhet, så kallad ”rust out”, vilket innebär att människor blir understimulerade av den

stressfria miljön (Aitken och Crawford, 2007). Forskning visar dessutom att låg kontroll över den egna arbetssituationen leder till sämre återanpassning efter sjukskrivning för utbrändhet (Norlund et al., 2010). Därför verkar det inte alltid vara en lösning att enbart minska antalet stressiga moment. Det kan istället vara projektledarens förmåga att skapa motivation hos deltagarna som kan vara avgörande för hur projektmedlemmarna mår. Trots det skriver Tonnquist (2006) att de flesta organisationer har någon form av problem med att motivera sina medarbetare. Motivation verkar vara ett oerhört viktigt verktyg för projektledare för att motverka negativ stress hos medarbetarna, konsten är emellertid att vända den existerande pressen till en positiv drivkraft. Motivation är dessutom en av de tre komponenterna som utgör kreativitet (Amabile, 1998). Inom reklambranschen, som denna uppsats riktar sig till, utgör kreativitet en nödvändig och naturlig del av vardagen (Brattfalk & Grape, 2012). Motivation är därför ett viktigt verktyg för projektledare då det både kan motverka negativ stress och skapa förutsättningar för att kreativiteten skall kunna flöda hos medarbetarna.

1.3 Problemformulering

Hur kan motivation minimera negativ stress i projekt?

1.4 Syfte

Syftet är att identifiera metoder för projektledare att använda motivation för att minimera negativ stress.

1.5 Avgränsningar

Marknadsföring kan kategoriseras som en kreativ bransch (Brattfalk & Grape, 2012). Eftersom vi vill inrikta oss på motivation i projekt, och då motivation utgör en av kreativitetens viktigaste beståndsdelar, så avgränsas således denna uppsats till marknadsföringsprojekt.

1.6 Disposition

I följande avsnitt presenteras uppsatsens teoretiska referensram, där varje del först presenteras var för sig. Därefter sammanfattas de viktigaste delarna av den teori som används vid analysen. I det tredje kapitlet motiveras och beskrivs metodvalet, kvalitativa intervjuer, utifrån uppsatsens vetenskapliga synsätt. Kapitel fyra innehåller en bakgrund av ICA Marknad och en tematisering av insamlad data från intervjuerna. Därefter följer diskussionen i kapitel fem, följt av slutsatser och förslag till fortsatta studier i kapitel sex. Vi önskar en trevlig läsning!

2 Teori

I detta avsnitt presenteras uppsatsens teoretiska referensram, vilken används vid analysen av de empiriska data som samlats in. Avsnittet består av en presentation av tre teoriområden, projekt, motivation och stress. Därefter följer en sammanfattning av teorin som avslutas med en modell för att beskriva förhållandena mellan de olika teoriområdena.

2.1 Projektteori

2.1.1 Projekt som arbetsform

Tonnquist (2006) definierar projekt som något som har ett bestämt avgränsat mål och en unik uppgift, en bestämd tidsperiod, bestämda resurser och egen budget samt som är en tillfällig organisation. Jansson & Ljung (2004) hävdar att ett så allmänt ord som projekt inte går att definiera på ett sätt som alla kan acceptera men att detta inte spelar någon roll för att kunna diskutera projektledning och projektarbetsform.

Enligt Tonnquist (2006) så är syftet med att organisera verksamheter att uppnå ökad effektivitet och att optimera användningen av de resurser som finns att tillgå. Organisationer med oklara mål kan aldrig vara effektiva då detta för med sig en osäkerhet som påverkar de anställdas förmåga att arbeta effektivt. Följande redogör vi för vad Tonnquist (2006) skriver om projekt som arbetsform och dagens samhälle. Idag vill människor kunna påverka sin situation och känna sig delaktiga i verksamheten i högre grad än förr. Ökning av osäkerhet och konkurrens på marknaden har lett till att företag måste agera fort. Det är lättare att definiera och starta upp ett projekt än att bygga upp nya avdelningar i ett företag. Eftersom projekt har kortare genomloppstid så har de också lägre risk, lägre kostnader och högre styrbarhet.

Att driva affärsverksamhet i nätverk innebär enligt Tonnquist (2006) att traditionella besluts- och delegeringsformer inte fungerar. Projektformen är då mycket bättre för att styra fristående aktiviteter mot ett gemensamt mål. Projekt gör det också möjligt att samla resurser från olika delar av en organisation och fokusera på ett och samma mål. Projekt som arbetsform passar

många olika typer av uppdrag, det är ett effektivt sätt att uppnå mål och förverkliga visioner. Projekt kan både drivas externt åt en kund eller internt inom den egna organisationen. Det finns inga gränser för hur stort eller litet ett projekt kan vara, vare sig när det gäller tid eller resurser. Projektorganisationen är dock alltid temporär, och således även projektledarens mandat som chef. När projektet är avslutat upplöses organisationen.

Enligt Jansson & Ljung (2004) så finns det fem karaktärsdrag som man kan använda för att avgöra om en uppgift lämpas för att använda projektarbetsformen. Dessa fem karaktärsdrag är:

- att det är en temporär uppgift
- att syftet är att skapa något nytt eller att förändra något
- att det är en engångsuppgift
- att det är en omfattande eller komplex uppgift
- att uppgiften är viktig för verksamheten

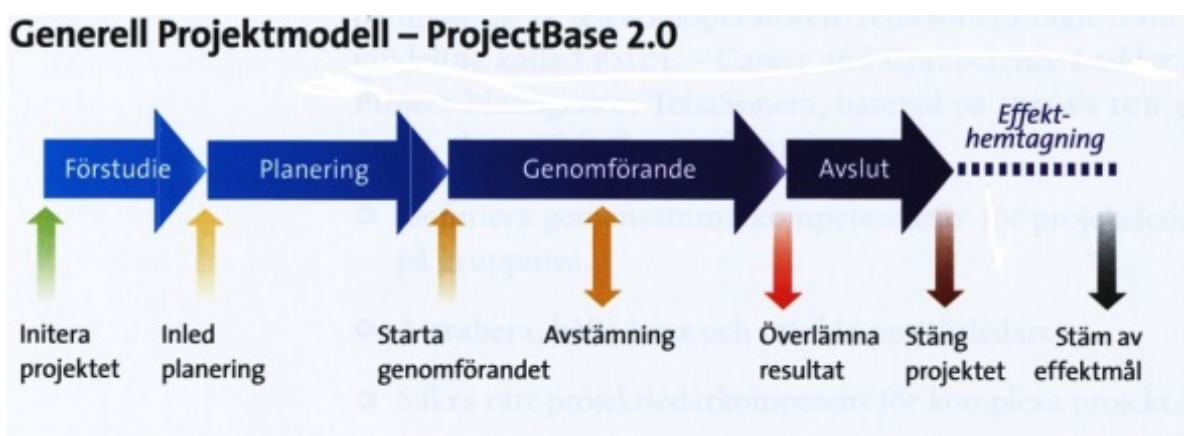
Med stöd av dessa fem karaktärsdrag kan en verksamhet avgöra om uppgiften skall utföras i projektarbetsform.

Organisationsledningen utarbetar och formulerar strategier som styr verksamheten. Strategierna visar vägen mot affärsmålen och hur dessa mål kan nås. Strategiska mål behöver dock brytas ned till konkreta handlingsplaner som styr det dagliga arbetet, så kallade taktiska mål. Vissa handlingsplaner har en permanent karaktär medan andra typer av handlingsplaner är mer temporära och utgörs ofta av projekt. Organisationsledningen kan styra verksamheten mot affärsmålen genom att initiera, starta och avsluta projekt. Organisationsledningen har således ett ansvar för att se till att alla projekt har realistiska förutsättningar såsom tillgång till resurser och tydliga mål. På verksamhetsnivå finns ansvaret för företagets långsiktiga utveckling. På projektnivå utformas och leds det enskilda projektet. Projektledarens ansvar är att leverera resultat genom att organisera och leda projektet, projektgruppen utför arbetet (Jansson & Ljung, 2004).

Ett projekt kan enligt Tonnquist (2006) beskrivas som en process, och han definierar en process som en serie av sammanhängande aktiviteter som förädlar en vara eller en tjänst för att tillgodose ett behov. En process har även minst en leverantör och minst en kund. Vidare skriver Tonnquist (2006) att det i ett projekt finns en kärnprocess som utgörs av de

arbetsuppgifter som leder fram till projektets resultat. Det finns också stödprocesser som levererar det som behövs för att kunna utföra arbetet i kärnprocessen, ett exempel på en sådan stödprocess är resursförsörjningen. Tonnquist (2006) beskriver hur basen för de flesta projektmodeller är att projektet beskrivs som ett förlopp som genomgår olika faser. En generell projektmodell har fyra faser – förstudie, planering, genomförande och avslut. Varje fas måste initieras, planeras, genomföras, avslutas och styras samt helst utvärderas. Därmed utgör varje fas ett delprojekt i projektet.

Figur 1



(harmonit.se, 2013)

Jansson & Ljung (2004) talar om tre tydliga faser i projekt - förstudiefas, planeringsfas och genomförandefas. De föreslår vidare att man delar in genomförandefasen i realisering, överlämning och avslut. Under realiseringen skapas projektresultatet, under överlämningen så lämnas projektresultatet över till kunden för att accepteras och under avslut så skall projektet utvärderas och man avvecklar projektorganisationen.

2.1.2 Projektroller och projektgruppen

Ett projekt består av ett antal människor som har olika roller i projektet. Beroende på projektets storlek kan rollerna variera. Nedan presenteras de roller som Tonnquist (2006) inkluderar i projektarbetsformen. Beställaren och projektledaren har de viktigaste rollerna i ett projekt, för de utgör projektets kärna och det är kring dem som hela projektet organiseras.

Beställaren är projektets ägare och ansvarar för att effektmål och projektmål formuleras. Det är beställaren som tilldelar resurser till projektet samt utser projektledaren. Det är även beställaren som godkänner projektets leveranser och tillsätter en styrgrupp. Beställaren representerar uppdragsgivaren det vill säga kunden. I stora projekt finns det ibland flera beställare som är sammankopplade i en beställarkedja. Beställare som uppvisar brister i ansvar och kompetens ligger alltid i topp i de undersökningar som analyserar orsaker till att projekt misslyckas.

Projektledarens huvuduppgift är att leverera resultat till beställaren och detta görs genom ledning av projektgruppen. Man kan se projektledaren som projektets VD. Det är projektledaren som planerar och organiserar projektet och ser till att projektmålen uppfylls. Projektledaren är även den som skall lösa problem och konflikter samt engagera och motivera projektmedlemmarna. En framgångsrik projektledare behöver veta vad det är som motiverar projektdeltagarna att komma till jobbet varje dag. Tonnquist (2006) presenterar ett antal frågor som projektledare kan använda sig av för att ta reda på vad som motiverar varje enskild deltagare. Projektledaren har även ansvar för att kalla till och leda projektmöten och styrgruppsmöten.

Som projektledare måste man agera som ett slags coach som ser varje projektdeltagares talanger och styrkor och kan hitta rätt plats för var och en i projektet. Det är också viktigt att man som projektledare känner till sina egna styrkor och svagheter så att man kan ta in projektdeltagare som kompletterar och stärker kompetensen i projektgruppen. Olika faser i projektet kräver olika ledarstilar så det gäller att som projektledare behärska flera olika ledarstilar och veta när de skall användas. Som projektledare är man normalt inte projektdeltagarnas ordinarie chef eftersom de troligen har en linjechef som sätter deras löner. Detta kan ibland ställa till problem och för projektdeltagaren kan det skapa lojalitetsproblem när projektarbete och linjearbete ställs mot varandra. För att nå ett lyckat projektresultat krävs ett samarbete mellan linjeverksamhet och projektverksamhet. Linjecheferna behöver ha ett engagemang i projekten (Tonnquist, 2006).

Projektgruppens huvuduppgift är att utföra de aktiviteter som projektledaren har delegerat till dem. Projektgruppen planerar och organiserar sina egna aktiviteter. Projektgruppens deltagare måste också sätta sig in i vad projektet skall leverera. Projektgruppen skall enbart bestå av de

personer som behövs för att utföra projektets uppgift. Urvalet skall i möjligaste mån baseras på kompetens och samarbetsförmåga.

En *styrgrupp* är projektets beslutande organ och säkerställer att projektet ligger i linje med verksamhetens övergripande mål. Beställaren ingår ofta i styrgruppen och är då styrgruppens ordförande. Projektledaren ingår dock oftast inte i styrgruppen. En styrgrupp bör bestå av personer som besitter den kompetens och erfarenhet som krävs för att kunna bistå och bedöma projektet. Styrgruppen är de som fastställer projektdirektiv och projektplan. Det är också styrgruppen som beslutar om projektet skall drivas vidare eller läggas ner. Ibland saknas en styrgrupp och då hamnar dessa ansvarsområden på beställaren.

Projektets resursägare ingår vanligtvis inte i projektorganisationen, det kan exempelvis handla om linjechefer. Resursägarna tillhandahåller resurser för de projekt som företaget vill driva och är även ansvariga för kompetensutvecklingen av de personella resurserna. Det är projektledarens ansvar att använda de resurser projektet tilldelas på ett optimalt sätt. Det är viktigt att projektledaren har en öppen kommunikation med resursägarna och håller dem informerade. I organisationer som genomför många olika projekt samtidigt så finns det ibland en *projektkoordinator* som koordinerar resurserna mellan projekten och linjeorganisationen.

Varje projektroll skall enligt Tonnquist (2006) ha en rollbeskrivning som är unik. Delat ansvar ger upphov till osäkerhet och bör därför undvikas. Tonnquist (2006) skriver att när man sätter samman en projektgrupp så är det viktigt att deltagarna inte är alltför lika varandra eftersom man då tenderar att se problem och möjligheter på samma sätt, vilket kan skapa en projektgrupp som riskerar att fastna i enkelriktade synsätt. Detta kallas för "groupthink". En grupp som består av ett antal personer med olika läggningar utgör vanligtvis en effektivare grupp än en grupp vars medlemmar delar konforma tankemönster. Detta eftersom oliktankande personer kan belysa problem från olika håll för att hitta lösningar. En persons egenskaper, personlighet och kunskaper kommer att påverka vilken roll den tar (eller tilldelas) i projektet. Hur pass tydlig vars och ens lag-roll blir beror också på vilka andra personer som finns med i projektgruppen. För att en projektgrupp skall fungera så bör de flesta av dessa roller vara representerade och helst av olika människor. Det finns många olika modeller kring grupp sammansättning, en av dem som Tonnquist (2006) skriver om är Ichak Adizes.

Ichak Adizes (2004) fyra karaktärer är ett exempel på en modell om gruppsammansättning.

De fyra karaktärerna är:

- Produceraren som i första hand ser till resultatet och är en handlingsmänniska. Produceraren drivs av att vilja se konkreta resultat. Den typiska produceraren fokuserar på vad som händer i nuet, reagerar på behov och har en tendens att göra snabba bedömningar.
- Administratören fokuserar på att saker blir gjorda på rätt sätt och vill ha ordning och reda, de försöker maximera effektiviteten. Administratören är bra på att planera och samordna. De tycker att regler är till för att följas.
- Entreprenören är en kreativ person som ständigt har nya idéer. Denna person ser möjligheter och försöker hålla organisationen kreativ och konkurrenskraftig. Entreprenören tenderar att vara självständiga, otåliga och kritiska mot andra.
- Integreraren är en person som ser till att gruppen fungerar och att det råder en god stämning. Integreraren förstår människors ambitioner och är bra på att hantera företagspolitik. De försöker skapa samförstånd kring beslut.

Vidare skriver Tonnquist (2006) följande om projektgruppens faser. Alla grupper förändras och projektledarens roll förändras också under projektets gång. Det finns olika modeller som beskriver hur en arbetsgrupps förändras och går igenom olika faser, en ofta använda modell är FIRO-modellen. FIRO står för Fundamental Interpersonal Relationship Orientation. Denna modell skapades på 1950-talet av William Schutz. Modellen har tre huvudfaser: Tillhöra, Rollsökning och Samhörighet.

I *tillhörafasen* så träffas gruppen för första gången och får reda på vad deras uppgift är. Här är det enligt FIRO-modellen viktigt att projektledaren ger gruppen trygghet och struktur. Projektledaren måste vara tydlig i vad som förväntas av deltagarna och vara beredd att detaljstyra. Om projektledaren inte gör detta så kommer motivationen att sänkas så fort gruppen känner sig det minsta övergiven av ledaren. Under tillhörafasen är alla artiga och man vill göra ett gott intryck, gruppmedlemmarna funderar ofta över huruvida de passar in i gruppen eller inte samt huruvida de vill vara med i gruppen eller inte.

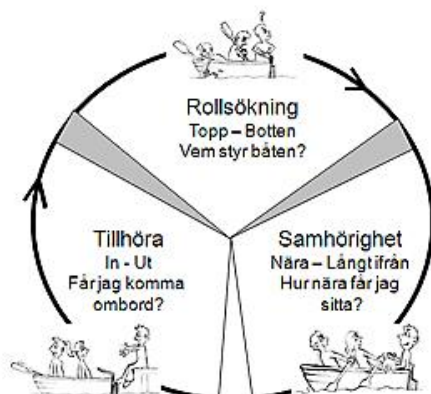
I *rollsökningsfasen* så formas rollerna och det är nu det stormar som mest inom gruppen. Informella ledare kliver fram och vill få inflytande över projektet, och nu ifrågasätts vanligtvis även projektledaren, t ex sättet att agera och leda. Gruppmedlemmarna funderar över sin egen och andras kompetens. Under denna fas så behöver projektledaren ge gruppen stöd snarare än styrning, man måste lära gruppen att hantera konflikter och se till att de fokuserar på arbetet.

I *samhörighetsfasen* så har man blivit ett lag där man litar på både varandra och på sin egen förmåga. Projektdeltagarna tar ansvar för sina delar av projektet och vågar visa såväl sina starka som svaga sidor. I denna fas så leder projektledaren genom att delegera uppgifter och lägga upp ramarna för arbetet. Genom att ge projektdeltagarna ansvar för planeringen så kan man skapa engagemang och motivation hos projektdeltagarna. Att som projektledare gå in och detaljstyra under denna fas riskerar att sänka motivationen hos projektdeltagarna.

Eftersom gruppprocessen är cyklisk och inte stabil så kan gruppen inte slå sig till ro för att den nått samhörighetsfasen. Detta beror på att gruppen faller tillbaka till tidigare faser när det sker förändringar som t.ex. att nya gruppmedlemmar tillkommer eller lämnar gruppen eller att en uppgift som påverkar målet förändras. Ju mognare en grupp är desto kortare tid behövs för att återvända till samhörighetsfasen.

Figur 2

FIRO* - Gruppens utveckling



* FIRO = Fundamental Interpersonal Relations Orientation

(okakademi.se, 2013)

Projektgruppen sätts ofta samman av resursägaren. Projektledaren meddelar då vilken typ av resurser som behövs och i vilken mängd. När projektledaren själv får bemanna projektet finns det en risk att han/hon bara väljer personer han/hon känner och har bra erfarenhet av. Projektledaren bör dock ha sista ordet när det gäller bemanningen av projektet, att bli påtvingad en person är inte bra för projektet. Det är viktigt att samspelet fungerar bra mellan projektledaren och projektgruppen.

2.2 Motivationsteori – Self-Determination Theory

2.2.1 Bakgrund

De flesta teorier om motivation utgår från att människor initierar och kvarstår vid beteenden i den utsträckning som de tror att dessa beteenden kommer att leda till önskade resultat eller mål (Deci & Ryan, 2000b). Denna premis har enligt Deci och Ryan (2000b) lett motivationsforskare att utforska det psykologiska värde som människor tillskriver mål, människors förväntningar om att uppnå mål samt de mekanismer som får människor att röra sig mot uppsatta mål. Senare forskning tyder enligt Deci och Ryan (2000b) på att olika *typer* av mål har olika beteende- och känslomässiga konsekvenser. Liksom dessa andra teorier har Self-Determination Theory, SDT, differentierat begreppet målinriktat beteende, men den har tagit en helt annan inriktning (Deci & Ryan, 2000b). Deci och Ryan (2000b) beskriver hur SDT skiljer på *innehållet* av mål och resultat och den *regulativa process* genom vilken resultaten eftersträvas, och gör förutsägelser för olika innehåll och olika processer. Dessutom använder SDT konceptet *medfödda psykologiska behov* som bas för att integrera differentieringen mellan mål-innehåll och regulativa processer med de förutsägelser som den differentieringen resulterat i. Teorin menar att en kritisk punkt i människors strävan mot mål och måluppfyllelse gäller till vilken grad de kan tillfredsställa sina grundläggande psykologiska behov. Inom psykologin låg begreppet *behov* länge till grund för studier om motivation (Deci & Ryan, 2000b).

Koestner et al. (2008) pekar på det faktum att trots att SDT har utvecklats över åren, så har fokus i dialektiken mellan individen och omgivningen fortsatt att ligga på tillfredsställelsen av

grundläggande psykologiska behov. Sociala sammanhang som tillåter människor att tillfredsställa sina medfödda psykologiska behov av självbestämmande fastän de är involverade i ett ointressant beteende, tros uppmuntra internalisering och integration av en beteendemässig reglering (Deci et al., 1994). Deci et al. (1994) definierar de viktigaste uppmuntrande komponenterna i sociala sammanhang som en meningsfull logisk grund, bekräftelse av känslor och begränsat utövande av kontroll.

2.2.2 Inre kontra yttre motivation

Inom SDT skiljer man på olika typer av motivation beroende på vilka olika skäl och mål som ger upphov till att agera (Deci & Ryan, 2000). I den mest grundläggande åtskillnaden handlar det om att skilja på *inre* och *yttre* motivation. Inre motivation syftar till att göra något för att det i sig är roligt eller intressant, medan yttre motivation syftar till att göra något eftersom det leder till ett avskiljbart utfall. Deci och Ryan (2000) definierar inre motivation som utförandet av en handling för att den ger inre tillfredsställelse snarare än för någon avskiljbar konsekvens. Amabile (1998) beskriver inre motivation som en stark inre drivkraft att göra någonting baserat på intresse eller passion. När en person agerar utifrån inre motivation sker detta för utmaningen eller det roligas skull snarare än som ett resultat av yttre press eller belöningar. Deci och Ryan (2000) menar att den inre motivationen är den som resulterar i inläring av hög kvalitet och kreativitet, varför det är av yttersta vikt att specificera de faktorer som framkallar eller underminerar den. Även om inre motivation å ena sidan finns inom individen, så finns den å andra sidan också i relationen mellan individer och aktiviteter (Deci & Ryan, 2000).

Deci och Ryan (2000b) beskriver att aktiviteter utförda av inre motivation förr sades vara de som gav tillfredsställelse till grundläggande psykologiska behov, varför forskarna utforskade vilka grundläggande psykologiska behov som inre motivation tillfredsställde. Rent konkret anses inom SDT tre olika psykologiska behov – kompetens, samhörighet och självständighet - vara väsentliga för att förstå *vad* (t.ex. innehåll) och *varför* (t.ex. process) i strävan mot mål. Deci och Ryan (2000b) menar att de utan begreppen för behov var oförmögna att bidra med en psykologiskt meningsfull och integrerad tolkning av en mångfald av forskningsresultat inom inre motivation och internalisering. Inre motivation menar Deci och Ryan (2000b) är en grundläggande, livslång psykologisk tillväxtfunktion, och internalisering anser de är en

väsentlig aspekt av psykologisk integritet och social sammanhållning. Även om självständighet och kompetens har visat sig ha starkast inflytande över inre motivation, så har teori och forskning visat att samhörighet också spelar en, dock inte lika framträdande, roll för att underhålla den inre motivationen. Att tillfredsställa behovet att höra ihop med andra och att vara effektiv i sociala sammanhang driver på människors benägenhet att internalisera de värderingar och regulativa processer som finns i deras omgivning (Gagné & Deci, 2005). Även om inre motivation helt klart är en viktig form av motivation, så är de flesta aktiviteter vi människor utför inte sprungna ur inre motivation. Allteftersom vi lämnar den tidiga barndomen, desto fler krav ställer vårt sociala sammanhang och våra roller i samhället på oss att ta ansvar för att utföra handlingar av andra anledningar än den egna inre motivationen (Deci & Ryan, 2000b).

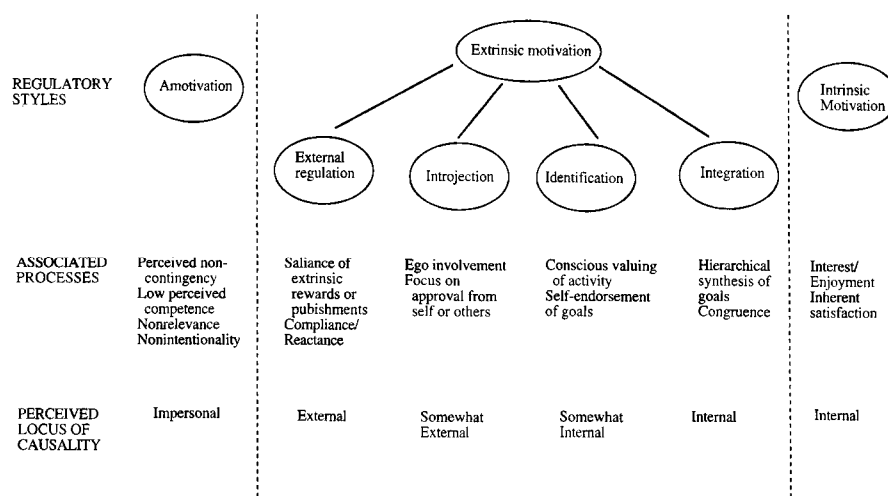
Yttre motivation definierar Deci och Ryan (2000) som en konstruktion som avser när en handling utförs i syfte att uppnå ett avskiljbart utfall. Den skiljer sig därmed från handlingar utförda av inre motivation, som utförs med anledning av tillfredsställelsen individen får från handlingen i sig, snarare än det medföljande värdet. SDT är unik i att den ytterligare skiljer på olika grader av yttre motivation beroende på i vilken utsträckning motivationen har blivit internaliserad (Moran et al., 2012). Gagné och Meyer (2008) beskriver dessa grader som att yttre motivation kan reflektera en önskan om att bli belönad eller undvika straff (yttre reglering), öka det egna självförtroendet eller undvika skuld känslor (introjektion), uppnå ett viktigt personligt mål (identifiering) eller för att uttrycka den egna självkänslan (integration). Deci och Ryan (2000) beskriver hur internalisering är processen att ta in en värdering eller förordning, och integration är den process där individer mer fullständigt förvandlar förordningen till sin egen så att den hör ihop med deras självkänsla.

Sett som ett kontinuum, menar Deci och Ryan (2000) att begreppet internalisering beskriver hur ens motivation kan sträcka sig från amotivation eller ovilja till passiv efterlevnad och sedan till aktivt personligt engagemang. Eftersom beteenden framkallade av yttre motivation inte i sig är intressanta och därför måste bli uppmuntrade utifrån, så är det främsta skälet till att människor anammar dessa beteenden att beteendena är uppskattade av andra människor man antingen har en relation med eller vill ha en relation med. Här syftar Deci och Ryan (2000) på familj, kollegor eller samhället i stort. Genom hela livet ställs människor inför utmaningen att utveckla självreglering av beteenden som är värdefulla för att kunna fungera väl i sociala sammanhang, även om beteendet i sig inte alltid är intressant och därmed

sprunget ur inre motivation (Deci et al., 1994). Detta betyder att grunden för att underlätta internalisering ligger i att förmedla en känsla av tillhörighet och kontakt med personen, gruppen eller målet, vad som inom SDT kallas för en känsla av *samhörighet* (Deci & Ryan, 2000).

Följande sammanfattas skillnaderna mellan inre och yttre motivation inom SDT enligt Deci och Ryan (2000). Beteenden som kommer från inre motivation, som utförs av eget intresse och för att de tillfredsställer de medfödda psykologiska behoven av kompetens och självständighet, är prototypen för självbestämmande beteende. Beteenden som kommer från yttre motivation, som utförs därför att de kan uppnå en avskiljbar konsekvens, kan variera i graden av att representera självbestämmande. Internalisering, som i sin mest fulländade form leder till integration, är processen genom vilken beteenden sprungna ur yttre motivation blir mer självbestämmande (Deci & Ryan, 2000). Integration resulterar med andra ord i självbestämmande. Eftersom SDT menar att internalisering och integration är naturliga tendenser som kommer av inre motivation, så innebär det att kontextuellt stöd för självbestämmande borde underlätta dessa processer (Deci et al., 1994). Rent konkret betyder detta att om arbetsmiljön och ledarna på en arbetsplats uppmuntrar självbestämmande, så blir det lättare för medarbetarna att internalisera sitt uppdrag och företagets värderingar, och därmed utföra sitt arbete från inre motivation snarare än enbart som ett resultat av att få lön eller andra yttre belöningar.

Figur 3



(Deci & Ryan, 2000)

2.2.3 Kreativitet

Amabile (1998) menar att motivation är en av de tre viktiga delar som utgör kreativitet. Expertis, kreativt tänkande och motivation utgör de tre komponenterna. Enligt Amabile (1998) så kan ledare påverka alla dessa tre komponenter hos sina medarbetare. Hon menar dock att motivation är den komponent som är lättast att påverka. Att påverka den inre motivationen positivt menar hon är det snabbaste, lättaste och mest kostnadseffektiva sättet för ledare att påverka kreativiteten hos medarbetarna. Motivation kan skapas på olika sätt, och även Amabile (1998) skiljer på inre och yttre motivation. En inre motivation att lösa problem menar hon leder till betydligt kreativare lösningar än om belöningen kommer utifrån i form av t.ex. pengar, och denna komponent, den inre motivationen, är den som kan bli snabbast påverkad av arbetsmiljön. När man verkar i en kreativ bransch som våra respondenter gör, innebär det därför att motivation är en viktig faktor för att projektdeltagarna ska kunna prestera till sin fulla kreativa potential. Att påverka den inre motivationen hos deltagarna genom arbetsmiljön blir därför en viktig uppgift för projektledaren för att bidra till att de utnyttjar sin kreativitet till fullo.

2.3 Stressteori

Enligt Nationalencyklopedin så är stress de anpassningar i kroppens funktioner som utlöses av fysiska eller psykiska påfrestningar, så kallade stressorer (stressfaktorer). Kraven som ställs på människor i dagens samhälle framkallar de biologiska stressreaktionerna som hjälpte våra förfäder att överleva genom att stärka deras beredskap för kamp eller flykt.

Hans Selye upptäckte stress som syndrom hos labbråttor år 1935 (Viner, 1999). Selye använde termen i ett mycket speciellt och tekniskt sammanhang för att beskriva sammanhängande kroppsliga försvarsmekanismer mot alla typer av skadlig stimulans (inklusive psykologiska hot), en reaktion han kallade ”General Adaption Syndrome” (Lazarus & Folkman, 1984). Stress var alltså enligt Selye inte omgivningens krav, vilket han benämnde ”stressorer”, utan han menade att stress var en universell uppsättning reaktioner och processer som skapades av dessa krav eller stressorer. Richard Lazarus nyare och mer omfattande teorier om stress betonar istället att stress är ett tillstånd vi upplever när de krav som ställs på

oss inte motsvaras av vår förmåga att hantera dem (Jones, 1997). Lazarus och Folkman (1984) definierar begreppet som att psykologisk stress är en relation mellan individen och omgivningen så som den uppfattas av individen att beskatta eller överstiga hans eller hennes resurser och äventyra hans eller hennes hälsa. Halkos och Bousinakis (2009) beskriver stress som en obehaglig känslomässig situation som vi upplever när krav inte kan uppvägas med vår förmåga att uppnå dem. Detta resulterar att vi reagerar känslomässigt mot denna ”fara” (Halkos & Bousinakis, 2009).

I den moderna världen har stress blivit en universal förklaring på mänskligt beteende i det industrialiserade samhället (Viner, 1999). En grundläggande hypotes inom stressteori är att psykosociala stressorer i arbetsmiljön, som kvantitativ överbelastning, kvalitativ underbelastning, brist på kontroll och brist på socialt stöd, och interaktionen mellan dessa faktorer, kan ha skadlig effekt på en individs hälsa och välmående (Hanse & Wallgren, 2007). ”Omöjliga deadlines” har pekats ut som ett vanligt förekommande sätt att försämra de anställdas förmåga att utföra ett bra jobb. Hanse & Wallgrens (2007) studie visar att arbetskrav har en betydande påverkan på upplevd stress, vilket bekräftar tidigare forskning. Jones (1997) skriver: ”Att balansera livets krav mot vår förmåga att hanteras med dem kan liknas vid att gå på lina.” Hon menar att vi varje dag går på vår stresslina, och när vi förflyttar oss tryggt och stadigt på linan så upplevs ingen stress. Vi kan enligt Jones (1997) ibland pröva oss själva genom att gå snabbare eller medvetet sätta upp hinder för att på så sätt bryta enformigheten och pröva oss själva.

Problem menar Jones (1997) endast uppstår i situationer där vi bringas ur balans. Detta kan ske både genom för höga krav och för svaga hanteringsmekanismer, men också tvärtom med starka hanteringsmekanismer fast för låga krav. För lite stress leder enligt Pihulyk (2001) till att vi blir stagnerade och mållösa. Jones (1997) menar att det är balansen som håller oss fria från negativ stress. Höga krav i balans med starka hanteringsmekanismer leder enligt Jones (1997) till positiv eller stimulerande stress. Enligt Pihulyk (2001) så reagerar alla människor olika på stress, varvid vissa kan hantera mer stress än andra. Pihulyk (2001) menar att positiv stress behövs för att hjälpa oss att utnyttja vår fulla potential både mentalt och fysiskt, eftersom det är nödvändigt för de normala funktionerna i vår kropp och ger oss produktivitet samt glädje i våra liv. Halkos och Bousinakis (2009) skriver också att när man klarar av att hantera de krav som ställs på en så kan stress istället upplevas som en motiverande faktor. Effektiv stresshantering handlar om att lära sig de tekniker och färdigheter som krävs för att

kunna förändra stressbalansen genom att anpassa kraven på oss själva, och hitta bättre sätt att reagera på dem (Jones, 1997). När stressen istället är positiv och motiverande så leder den till kreativitet och arbetstillfredsställelse samt upplöser tristess (Halkos & Bousinakis, 2009).

En arbetssituation som anses innehålla både höga arbetskrav och hög kontroll över arbetet relaterar till en hög grad av arbetsmotivation och tillfredsställelse (Hanse & Wallgren, 2007). Detta relaterar till vad Jones (1997) beskriver som en relation mellan krav och hanteringsmekanismer. Det är alltså inte arbetskraven i sig, utan det sätt varmed vi känner kontroll över dessa eller har adekvata hanteringsmekanismer som avgör om vi upplever stressen som positiv eller negativ. Stjernberg et al (2008) nämner att projekt som arbetsform innehåller många stressorer som exempelvis pressat tidsschema, bristande kontroll över resurser och resultat av insatser och eventuella misslyckanden som kan tas personligt. Stjernberg et al (2008) nämner även att höga krav i kombination med låg egen kontroll är en tydlig riskfaktor för ohälsa som yttrar sig i bl.a. muskelvärk, hjärt-kärlsjukdom och mental ohälsa. Projekt som arbetsform kan ge en större egen kontroll förutsatt att det finns välformulerade mål med tydlig återkoppling och tydliga avslut (Stjernberg et al, 2008). Stjernberg et al (2008) hävdar också att en anledning till att vi bör försöka förstå källor till stress i projekt är att många traditionella arbetssituationer har fått alltmer projektliknande arbetsformer. Kunskaper om projektens stressorer och hur dessa kan hanteras blir då tillämpbara i allt fler sammanhang.

2.4 Sammanfattning av uppsatsens teoretiska referensram

Projekt beskrivs ofta som ett förlopp med olika faser, och detta är också basen i de flesta projektmodeller (Tonnquist, 2006). En generell projektmodell har fyra faser – förstudie, planering, genomförande och avslut. Ett projekt består av ett antal människor med olika roller i projektet. Beställaren och projektledaren är de som enligt Tonnquist (2006) har de viktigaste rollerna i ett projekt, de utgör projektets kärna och det är kring dem som hela projektet organiseras. *Beställaren* är projektets ägare och ansvarar för effektmål och projektmål. Det är beställaren som tilldelar resurser till projektet samt utser projektledaren. Det är även beställaren som godkänner projektets leveranser och tillsätter en styrgrupp. Beställaren representerar uppdragsgivaren det vill säga kunden. *Projektledarens* huvuduppgift är att leverera resultat till beställaren och detta görs genom ledning av projektgruppen.

Projektledaren är även den som skall lösa problem och konflikter samt engagera och motivera projektmedlemmarna (Tonnquist, 2006).

Kreativitet utgörs av de tre komponenterna expertis, kreativt tänkande och motivation (Amabile, 1998). Enligt Amabile (1998) så är motivation den komponent som är lättast för ledare att påverka. Att påverka den inre motivationen positivt menar hon är det snabbaste, lättaste och mest kostnadseffektiva sättet för ledare att påverka kreativiteten hos medarbetarna. Inom motivationsteorin skiljer man alltså på *inre* och *yttre* motivation, där inre motivation handlar om att vara motiverad att göra något bara för nöjet och tillfredsställelsen i att utföra själva handlingen (Deci & Ryan, 2000). Yttre motivation skapas genom belöningar i form att t ex pengar. Att påverka den inre motivationen hos deltagarna genom arbetsmiljön blir därför en viktig uppgift för projektledaren för att bidra till att de utnyttjar sin kreativitet till fullo (Deci et al., 1994, Amabile, 1998).

Projektgruppen sätts ofta samman av resursägaren, projektledaren meddelar då vilken typ av resurser som behövs och i vilken mängd. När projektledaren själv får bemanna projektet finns det en risk att han/hon bara väljer personer han/hon känner och har bra erfarenhet av. Projektledaren bör dock ha sista ordet när det gäller bemanningen av projektet, att bli påtvingad en person är inte bra för projektet. Det är viktigt att samspelet fungerar bra mellan projektledaren och projektgruppen. Projektledaren har även ansvar för att kalla till och leda projektmöten och styrgruppsmöten. Som projektledare måste man agera som en slags coach som ser varje projektdeltagares talanger och styrkor och kan hitta rätt plats för var och en i projektet (Tonnquist, 2006). Det är också viktigt för projektledaren att hitta en balans för hur mycket arbete var och en klarar av utan att bli negativt stressad. Jones (1997) beskriver vikten av en relation mellan krav och hanteringsmekanismer. Det är alltså inte arbetskraven i sig som gör att vi upplever stressen som positiv eller negativ. Det tycks bero på huruvida man känner att man kan hantera situationen eller inte, och om man har adekvata tillvägagångssätt för att hantera de uppgifter man fått sig tilldelade.

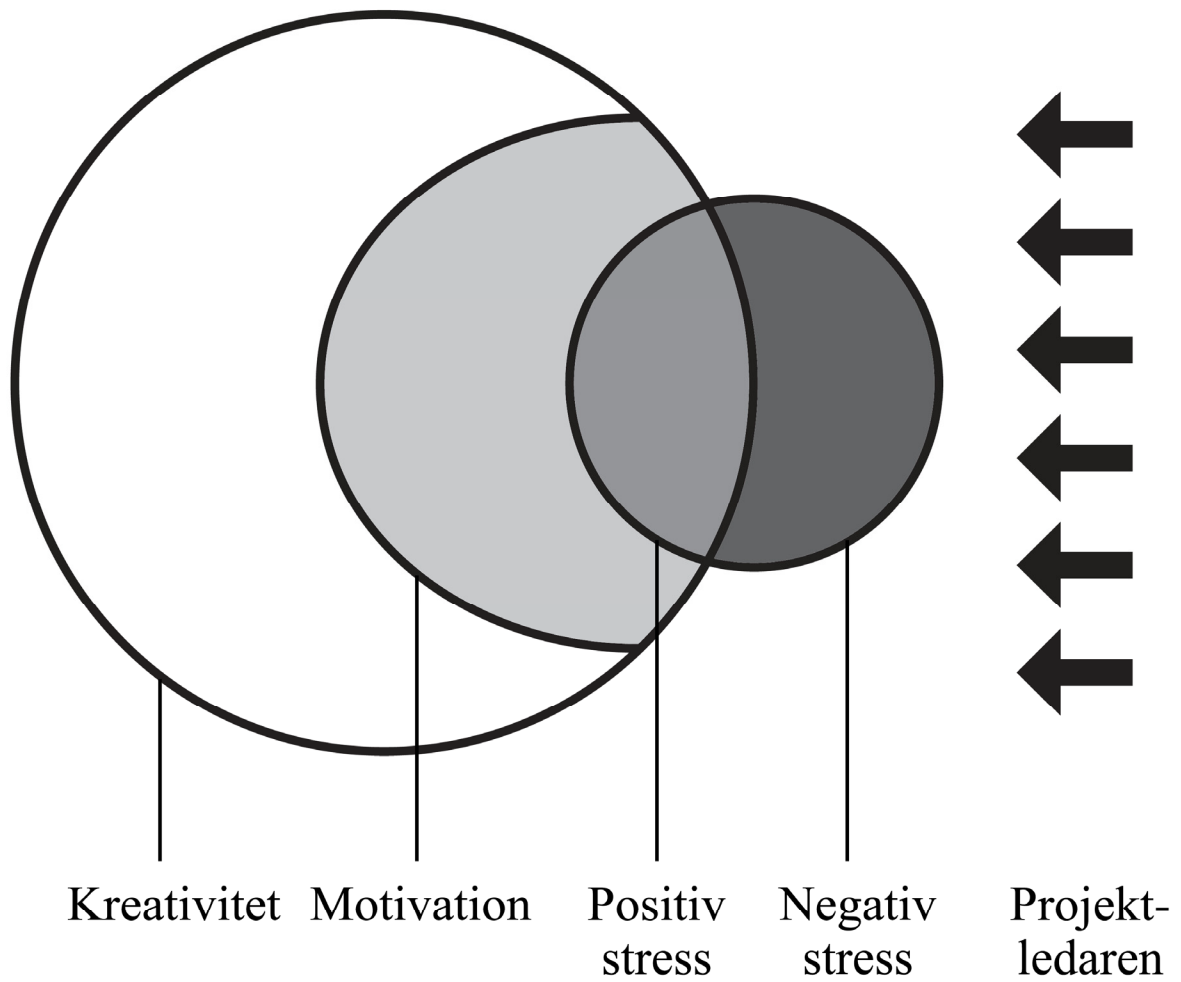
Projektledaren skall se till att projektmålen uppfylls genom att planera och organisera projektet och som ansvarig för att leverera projektets resultat så ligger det i dennes intresse att alla projektmedlemmar är motiverade och presterar på topp. Projekt som arbetsform innehåller dock många stressorer som exempelvis pressat tidsschema, bristande kontroll över resurser och resultat av insatser och ett eventuellt synligt misslyckande som kan uppfattas

som personligt (Stjernberg et al, 2008). En grundläggande hypotes inom stressteori är att sådana psykosociala stressorer i arbetsmiljön, och interaktionen mellan dessa faktorer, kan ha skadlig effekt på en individs hälsa och välmående. ”Omöjliga deadlines” har pekats ut som att försämra de anställdas förmåga att utföra ett bra jobb. En arbetssituation som anses innehålla både höga arbetskrav och hög kontroll över arbetet relaterar däremot till en hög grad av arbetsmotivation och tillfredsställelse (Hanse & Wallgren, 2007). Projektledarens uppgift handlar alltså till stor del om att kunna skapa den balans som leder till kreativa prestationer från deltagarnas sida trots de många stressorer som naturligt återfinns i de flesta projekt.

Man talar inom projektteori om tre huvudfaser i projekt, vilka vi beskrivit i enlighet med FIRO-modellen: Tillhöra, Rollsökning och Samhörighet. När individer tar till sig de värderingar som gäller för yttre motivationsfaktorer talar Deci & Ryan (2000) om *internalisering*. Internalisering handlar alltså inom motivationsteori om processen att transformera yttre motivationsfaktorer till inre motivation. Grunden för att underlätta internalisering ligger i att förmedla en känsla av tillhörighet och kontakt med gruppen eller målet, vad som inom SDT kallas för en känsla av *samhörighet* (Deci & Ryan, 2000). Att tillfredsställa behovet av att höra ihop med andra och att vara effektiv i sociala sammanhang driver på människors benägenhet att internalisera de värderingar och regulativa processer som finns i deras omgivning (Gagné & Deci, 2005). Samhörighetsfasen är därför så viktig, då samhörighet med gruppen och projektet kan göra att internalisering sker hos varje enskild individ i projektgruppen.

Som en konsekvens av internalisering börjar motivationen att utföra sin uppgift snarare drivas av inre motivation än av yttre motivationsfaktorer. Detta kan påverka resultatet positivt då en hög inre motivation att lösa problem tenderar att främja mer kreativa lösningar jämfört med om belöningen kommer utifrån (Amabile, 1998). Då vi definierat våra respondenter som att verka i en kreativ bransch blir detta en viktig insikt. Ytterligare faktorer som underlättar internalisering är *kompetens* och *självständighet* (Deci & Ryan, 2000b). De tre grundläggande psykologiska behov som Deci och Ryan (2000, 2000b) identifierar som viktiga att tillfredsställa för att internalisering skall kunna ske är alltså *samhörighet*, *kompetens* och *självständighet*.

Figur 4



3 Metod

Följande presenteras uppsatsens vetenskapliga synsätt och val av metod. Den kvalitativa intervjun och genomförande diskuteras, och bortval av andra metoder motiveras. Detta följs av en beskrivning av urval och källkritik.

3.1 Vetenskapligt synsätt

För att förstå hur projektledare arbetar och därigenom identifiera metoder för projektledare att genom motivation minimera negativ stress hos projektmedarbetare, valde vi en hermeneutisk ansats. Vi använde oss av en induktiv metod och genomförde kvalitativa djupintervjuer med projektledare för marknadsföringsprojekt inom ICA Marknad. Att identifiera metoder för hur projektledare kan använda motivation för att minimera negativ stress kräver en förståelse för och en tolkning av hur de arbetar och ser på sin och sina medarbetares roll i projekten, vilket är anledningen till att vi valde ett hermeneutiskt angreppssätt. Genom tolkningen söker vi en större kunskap om helheten än den kunskap vi får från de enskilda intervjuerna (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2006).

3.2 Val av metod och genomförande

Enligt Christensen et al (2001) så är kvantitativ data oftast siffror och kvalitativa data oftast bilder och ord. Vi valde en kvalitativ metod, då kvalitativ empiri handlar om att särskilda kvaliteter och egenskaper hos det som man studerar (Rienecker & Stray Jörgensen, 2008). Vi ville belysa vad projektledare praktiskt kan använda för metoder för att genom motivation minimera stress i projektet och beskriva detta med ord. Kvantitativa metoder valdes därför bort då vi inte ansåg att de passade vår studie. Vi bedömde att det skulle bli svårt att genom kvantitativa metoder visa hur projektledare kan arbeta i praktiken. Vi ansåg att vi kunde lämna ett större kunskapsbidrag till ämnet genom att gå på djupet med några få respondenter snarare än att röra vid ytan hos ett större antal respondenter. Enligt Christensen et al (2001) så är helhetsförståelsen och sammanhanget viktigare än delarna i en kvalitativ undersökning, vilket stämde överens med vårt mål för undersökning.

Enligt Lundahl & Skärvad (1999) så är syftet med den kvalitativa metoden att beskriva, analysera och förstå beteendet hos enskilda människor och grupper med utgångspunkt från dem som studeras. Vad vi ville åstadkomma med uppsatsen var att beskriva, analysera och förstå, vilket gjorde att den kvalitativa metoden passade bra. Vi valde att använda oss av den kvalitativa metoden intervjuer. Den kvalitativa forskningsintervjun söker förstå världen från undersökningspersonernas synvinkel, utveckla mening ur deras erfarenheter, avslöja deras levda värld som den var före de vetenskapliga förklaringarna (Kvale & Brinkmann, 2009). Genom intervjuer har undersökarna möjlighet att gå djupare och bland annat ställa följdfrågor, vilket de inte har med den kvantitativa metoden enkäter. Vi valde att göra personliga intervjuer med en respondent i taget för att respondenterna inte skulle påverka varandra vilket enligt Christensen et al (2001) är en risk med fokusgrupper.

En annan metod vi hade kunnat använda oss av i undersökningen var fallstudie. En fallstudie hade kunnat innefatta intervjuer och enkäter både till projektledare, projektdeltagare och beställare. Då vi hade begränsat med tid, valde vi att göra fler intervjuer och lägga mer tid på projektledarna istället för på ett projekt eller ICA Marknad som fall. Vi valde att intervjua projektledare eftersom den information vi kunde få från projektledare bäst skulle hjälpa oss i vår strävan att identifiera metoder för hur projektledare kan arbeta med motivation för att minimera negativ stress. En enkätundersökning till projektdeltagare hade kunnat bidra med ytterligare värdefull information, men tiden att bearbeta data på ett insiktsfullt sätt gjorde att vi valde att fokusera studien på intervjuer med projektledare. Projektledarnas svar tillsammans med befintlig teori ansåg vi utgöra en bra grund för att kunna identifiera metoder att använda motivation för att minimera stress. Då det var den stress som påverkar projektet negativt och den motivation som påverkar projektet positivt som låg till grund för de metoder vi ville identifiera, så var vi främst intresserade av hur projektledaren upplever att stress och motivation hos projektdeltagarna påverkar projektet snarare än projektdeltagarnas subjektiva bedömning av sitt eget välbefinnande. Projektets bästa ur projektledarens perspektiv stod alltså i fokus snarare än den subjektivt upplevda psykosociala arbetsmiljön hos projektdeltagarna.

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer där vi hade en intervjuguide med cirka 20 frågor. När vi kontaktade respondenterna ville de på förhand veta ungefär hur lång tid de behövde avsätta, varför vi ansåg det viktigt att kunna ge en ungefärlig tid för att försäkra oss om deras medverkan. Vi bestämde oss för att en timme skulle räcka, och att 20 frågor var

rimligt för att kunna hålla tiden. Anledningen till att vi valde semi-strukturerade intervjuer var att vi ville kunna jämföra intervjuerna på ett relevant sätt, men ändå lämna öppningar för respondenternas egna utvecklingar av svaren och deras egna tankar. Vi fann denna typ av intervju lämplig för vår undersökning då en strukturerad intervju skulle bli som en enkät, vilket vi inte upplevde passade eftersom vi ville gå på djupet och kunna ställa följdfrågor. En helt ostrukturerad intervju riskerade att leda till att vi inte skulle få fram den information vi behövde. Då vi ville identifiera metoder för projektledare att arbeta med motivation för att minimera negativ stress i projekt så utformade vi frågorna för att få så mycket information som möjligt gällande projektledarnas sätt att arbeta med motivation och vilken koppling mellan motivation och stress de upplevde. Vårt mål när vi utformade frågorna var att få en övergripande uppfattning om hur projektledarna arbetar och hur de ser på sin egen roll för att minimera negativ stress genom motivation hos projektdeltagarna.

Intervjuerna genomfördes per telefon. Samtliga intervjuer spelades in, och anteckningar fördes. En av författarna skötte intervjun och ställde frågorna, och den andra antecknade. Christensen et al (2001) nämner att en risk med den kvalitativa metoden är att undersökaren kanske ser det mönster den förväntar sig snarare än det mönster som datamaterialet uppvisar. Detta är något som vi har varit mycket medvetna om och har diskuterat, medvetenheten om detta har även påverkat hur vi utformat frågorna så att vi inte skrivit dem som att vi redan vet/tror att det är på ett visst sätt.

3.3 Urval

Kvalitativa undersökningar är ofta intensiva och avsikten är att åstadkomma mycket information om ett begränsat antal personer eller informanter (Johannessen & Tufte, 2003). Vi valde att göra intervjuer med fem projektledare på ICA Marknad, för att på så sätt få så mycket information som möjligt från varje respondent samtidigt som vi hade en tidsmässig möjlighet att bearbeta de data vi samlat in. Utgångspunkten för valet av informanter var lämplighet (Johannessen & Tufte, 2003). Vi valde att intervjua projektledare från samma företag men i olika städer. Detta val hade sin grund i att vi såg ett större intresse i att få mångfalden i urvalet från olika regioner i Sverige snarare än i olika branscher eller företag. ICA är ett företag inom dagligvaruhandeln. Hade vi valt ett företag inom en annan bransch så

hade resultatet kunnat se annorlunda ut. Företagskulturen och därmed sättet att arbeta med motivations- och stressfrågor kan se olika ut i olika branscher.

Avsikten med uppsatsens kvalitativa ansats var att generera överförbar kunskap, varför vi gjorde ett strategiskt urval (Johannessen & Tufte, 2003). Eftersom ICA Marknad har kontor både i Göteborgsregionen och i Stockholm, så är sättet att arbeta inte alltför likt på grund av olika arbetsklimat i de två städerna. För att ändå få en likhet i det projektet handlade om gällande produkter och bransch, ansåg vi att det var en fördel att hålla oss inom samma företag. På så sätt skilde sig inte förutsättningarna för projektet alltför mycket, då vi ansåg att för stor skillnad skulle försvåra jämförelsen av de olika projektledarnas sätt att arbeta. Vi använde oss av snöbollsmetoden, där vi rekryterade informanter genom att förhöra oss om vilka personer som visste mycket om det tema vi undersökte (Johannessen & Tufte, 2003).

3.4 Validitet och reliabilitet

Christensen et al (2001) hävdar att det traditionella reliabilitetsbegreppet är irrelevant för att fastställa värdet av kvalitativa analyser. Detta eftersom kvalitativa data genereras genom en interaktion med andra människor i ett specifikt sammanhang både när det gäller tid och rum, och detta sammanhang kan inte återskapas eftersom verkligheten är föränderlig (Christensen et al, 2001). Reliabiliteten i en kvalitativ analys är också kopplad till undersökaren eller undersökarna och ingen annan undersökare kan ikläda sig någon annans skepnad (Christensen et al, 2001). Reliabilitet eftersträvade vi att uppnå genom att göra de fem intervjusituationerna så lika som möjligt samt att vi som undersökare försökte ha samma beteende under de olika intervjusituationerna. Detta för att de olika respondenternas svar inte skulle påverkas på olika sätt av intervjusituationen eller av oss som undersökare. Samtliga intervjuer genomfördes därför via telefon även om vi hade möjlighet att göra vissa av intervjuerna på plats. För att göra intervjusituationerna så lika som möjligt så valde vi därför ändå att göra alla intervjuer via telefon, trots att vi på så sätt förlorade möjligheten att läsa respondenternas ansiktsuttryck (Andersen, 2012).

Enligt Lundahl & Skärvad (1999) så föreligger inre validitet när mätinstrumentet mäter vad det avser mäta. I denna undersökning använde vi mätinstrumentet intervjuer. För att nå en hög inre validitet lade vi mycket tid på att förbereda intervjuerna och intervjufrågorna. Vi var

också noga med att enbart ställa frågor som var relevanta för vår undersökning samt att under intervjuerna styra tillbaka respondenterna på rätt bana när de svävade ut på för vår undersökning icke-relevanta ämnen så att vi inte skulle mäta för mycket. Vi var samtidigt noga med att inte missa att ha med relevanta frågor då det istället kunnat leda till att vi mätte för lite. Vi har också för att uppnå en hög intern validitet låtit de intervjuade gå igenom och godkänna en sammanfattad text av intervjun för att korrigera missuppfattningar eller felskrivningar.

Den externa validiteten handlar enligt Christensen et al (2001) om graden av generaliserbarhet. I en kvalitativ analys så kan man aldrig tala om statistisk generaliserbarhet eller presentera några absoluta sanningar. Enligt Christensen et al (2001) har en kvalitativ studie med god extern validitet ett resultat som uppvisar en fungerande arbetshypotes. En arbetshypotes är den för närvarande bästa helhetsbilden man har om ett fenomen. Troligen kan då resultatet överföras till andra företag än de som medverkade i studien och man behöver då bara justera resultatet till viss del (Christensen et al, 2001). För att nå en hög extern validitet så måste man enligt Christensen et al (2001) ha en hög inre validitet, resultaten som presenteras måste vara så fullständiga och informationsrika att den som studerar resultatet kan bedöma om resultatet är överförbart till andra fall samt att man behöver fastställa i vilken grad resultatet är överförbart till andra ej undersökta enheter.

För att nå en hög extern validitet så var vi noga med hur vi presenterar resultaten, så att läsaren får så mycket information som möjligt. På grund av tidsramarna för denna uppsats så testade vi inte att överföra resultatet på andra ej undersökta enheter. Christensen et al (2001) skriver dock att man kan göra jämförelser mellan de undersökta enheterna och identifiera likheter och skillnader för att avgränsa resultatets giltighet. Vi jämförde de olika respondenter som vi intervjuat för att se om det verkade finnas många likheter mellan dem vilket skulle göra det mer troligt att resultatet är överförbart till ej undersökta enheter. Ambitionen med uppsatsen var inte att nå fram till något generaliserbart resultat, vi ville snarare att resultatet kunde ses som en indikation på hur det ser ut i verkligheten.

3.5 Källkritik

Våra källor i form av våra respondenter valde vi med hjälp av vår kontakt på ICA Marknad. Vi kontaktade sedan utvalda projektledare på företaget och frågade om de kunde ställa upp på en intervju. Det finns alltid en risk att respondenter inte svarar sanningsenligt då vi inte kan veta när någon annan människa ljuger. Det kan också vara så att man som respondent försöker framställa sig själv i så bra dager som möjligt. En del av denna problematik tror vi dock att vi kom ifrån genom att ha våra respondenter anonyma vilket gör att ingen utomstående kan sammanlänka svaren med respondenterna. Men det finns fortfarande en risk att de ändå inför oss ville framställa sig själva i bra dager eftersom de inte var anonyma inför oss som undersökare. Detta är något som vi hade i åtanke under intervjuerna och som vi även hade i åtanke när vi analyserade materialet. Eftersom vi hade begränsat med tid för denna undersökning så hade vi ingen möjlighet att kontrollera sanningshalten i det respondenterna sagt genom att exempelvis göra intervjuer med deras projektdeltagare.

För att hitta teoretiska källor så använde vi oss av databasen Summon på Blekinge Tekniska Högskola. Där hittade vi en stor mängd vetenskapliga artiklar som vi litar på då vetenskapliga artiklar granskas innan de publiceras. Vi försökte att använda en stor mängd artiklar för att på så sätt ha flera källor som oberoende av varandra dragit liknande slutsatser. Vi försökte dessutom att läsa en stor mängd artiklar för att få olika författares perspektiv då det alltid finns en risk för att det finns subjektiva åsikter med i artiklar. De böcker vi använde är böcker som vi tidigare haft som kurslitteratur och som är välkända. Även när det gäller böcker så försökte vi hitta källor som sa liknande saker, det var till exempel därför vi valde att använda oss av både Tonnquists (2006) bok och Jansson & Ljungs (2004) bok trots att de hade liknande upplägg och innehåll. När det har varit möjligt försökte vi gå till original källan, som i fallet med Ichak Adizes (2004) faser i en arbetsgrupp där vi först kom i kontakt med modellen i Tonnquists bok och sedan valde att söka information om detta med Ichak Adizes som källa.

Samtliga respondenter i undersökningen var kvinnor. Den främsta orsaken till detta var att alla projektledare förutom en på ICA Marknad är kvinnor. Vi ansåg därför att urvalet var representativt för hur könsfördelningen såg ut på företaget. Hade istället samtliga projektledare varit män hade resultatet kunnat se annorlunda ut. Det kan finnas skillnader i

hur män och kvinnor hanterar stress, och män och kvinnor kan ha olika motivatorer.
Ledarstilen kan också vara annorlunda mellan män och kvinnor.

4 Tematisering

Följande redogör vi för de empiriska data som samlats in. En kort presentation av ICA Marknad följs av sammanställningar av resultat från utförda intervjuer tematiserade i ytterligare fem rubriker. Vi har valt att presentera respondenternas svar omfattande och med mycket av deras eget språk och uttryck för att återge de data vi samlat in så sanningsenligt som möjligt.

4.1 ICA Marknad, en bakgrund

ICA Marknad är ICAs marknadsavdelning. ICA Marknad är fördelad på tre orter: Solna, Kungälv och Borås. ICA Reklam, som finns i Kungälv och Borås, fungerar som en in-house byrå och är en del av ICA Marknad. ICA Reklam består av cirka 200 anställda. ICA Marknads funktion är att skapa kommunikation som driver ICAs affärer och lyfter de fokusområden som företaget satsar på. Det finns 10 projektledare på ICA Marknad, inklusive ICA Reklam. ICA Marknad i Solna står för centrala kampanjer, säsongskampanjer och centrala event. TV-reklamfilmerna med Stig och hans vänner, som de flesta svenskar förmodligen känner till, är en del av de centrala kampanjerna. ICA Reklam tar uppdrag från profilerna och butikerna. Med profiler menar vi Kvantum, Maxi, Supermarket m fl. ICA-handlarna är med i ett förbund och betalar en årlig avgift för att ta del av supportfunktioner där exempelvis de centrala kampanjerna ingår. Specifika uppdrag som butikerna beställer av ICA Reklam betalas av butiken själv.

Respondenterna har arbetat mellan ett och sju år som projektledare på ICA Marknad. Respondent 1 har arbetet längst, alltså sju år och arbetar på kontoret i Solna. Respondent 2 och respondenten 5 arbetar också i Solna och har båda arbetat i cirka ett år. Respondent 3 och 4 arbetar i Kungälv och har båda arbetat cirka ett och ett halvt år. Respondent 1 arbetar främst med kampanjer utifrån kommunikationsplaner samt reklamkampanjer. Hon arbetar även med inre kommunikation som exempelvis att göra om avdelningar. Hon har även delansvar för tv-reklam. Respondent 2 arbetar med projekt inom reklam och kommunikation. Respondent 3 arbetar dels med korta projekt med tydlig början och tydligt slut samt med längre projekt under affärsutveckling där man inte bestämt ett fast slutdatum. Respondent 4 arbetar med

utvecklingsprojektprojekt inom marknadsföring och reklam. Respondent 5 arbetar med projekt inom kommunikation, främst med centrala kampanjer.

4.2 Motivation

Respondent 1 blir motiverad av att ha ett arbete som utvecklar henne samt att ha många kontaktytor. Att kunna driva jobbet framåt är en stor motivation för henne. Hennes egen motivation är A och O för att kunna motivera projektdeltagarna. För respondent 2 handlar motivation om att ha kul på jobbet och att känna att hon bidrar till något nyttigt och användbart. Hon motiveras av kollegor som är glada och roliga och trivs med det de gör. Hon blir väldigt motiverad av människor som är duktiga och av att kännas hur hon utvecklas och att kunna suga åt sig kunskap och lära sig nya saker. Motivation för respondent 3 innebär att känna att hon är med och för något framåt och att se konsekvenserna av att driva något framåt. Hon blir motiverad av sin chef och av sina kollegor.

Motivation för respondent 4 i fråga om vad som får henne att gå igång på jobbet är det som får henne att känna entusiasm över att gå till jobbet varje dag, vad som driver henne framåt. På det stora hela handlar det om att få roliga och spännande projekt. Ser hon en påverkan på ICA och en relevans för företaget i det hon gör blir hon mer motiverad. Går vi ner på nästa nivå handlar det om bra förutsättningar från kunden, att ha bra med tid och bra budget. På tredje nivån handlar det om arbetsgruppen och vilka personer och resurser hon arbetar med. Respondenten har arbetat ihop med sina kollegor i ett och ett halvt år, de börjar lära känna varandra hon beskriver att hon kan förutse vilket typ av uppdrag det kommer att utformas till baserat på hennes kännedom om de olika personligheterna. Motivation för respondent 5 innebär att det hon gör känns som en central och viktig uppgift, något som kan påverka eller något som betyder någonting. En bra arbetsgrupp, att det känns som ett roligt uppdrag. Peppning och beröm. Hon blir väldigt motiverad om någon säger att hon får ta ett projekt eftersom hon är så duktig. Hon blir motiverad om själva ämnet känns relevant och intressant, och om hon märker att andra tror på det.

Alla respondenterna säger att deras egen motivation är viktig för att kunna motivera gruppen. Respondent 1 säger att hon sällan blir stressad om hon själv är motiverad och att hög motivation gör att arbetet flyter på väldigt bra. Respondent 2 säger att om hon inte är

motiverad så förstår hon inte varför någonting skall göras och då kan hon inte heller förmedla det vidare till projektgruppen vilket gör att man tappar syftet. Respondent 3 berättar att det är svårt att peppa projektgruppen när hennes egen motivation försvinner. Respondent 4 ser sig som navet i gruppen, men hon tycker att det personliga inte skall styra alltför mycket, allt ska drivas framåt även om hon själv inte är taggad. Men hon säger samtidigt att om hon brister i motivation så smittar det av sig på gruppen, och det är inte bra. Är hon motiverad är det lättare att driva framåt. Respondent 5 säger att om hon inte är motiverad så försöker hon ändå låtsas att hon är det, men att det självklart blir bättre om hon faktiskt är motiverad själv.

Respondenten 1 upplever att motivationen är väldigt viktig hos projektdeltagarna och att den oftast är som högst i början av projektet och dalar mot slutet, då det även kan vara så att andra projekt är i uppstart parallellt. Hon tycker dock att det är väldigt viktigt att försöka behålla samma motivationsnivå hela tiden. Hon motiverar inte olika i olika faser av projektet utan det handlar mer om att känna av situationen. Respondenten 3 tycker att det i början inte är något problem att hålla motivationen uppe utan det är snarare när något inträffar på vägen.

Ingen av respondenterna kartlägger vad som motiverar varje projektdeltagare. Både respondent 1 och respondent 3 säger dock att det nog vore bra att göra det. Respondent 2 frågar rakt ut vad som motiverar en person ifall hon känner att hon har vad hon kallar en ”surdeg”. Även respondent 1 och respondent 5 frågar personen vad problemet är om hon märker att någon är omotiverad. Respondent 4 tycker att det framkommer på uppstartsmötet vad som motiverar var och en, hon ställer frågor om hur de ser på hennes roll och hur de vill ha det. Respondent 5 känner av och försöker förstå vad som motiverar. Om hon känner att motivationen inte är så bra så tar hon upp det i grupp och frågar ”vad skall vi göra för att detta skall bli roligare?”

Alla respondenter anser att de har ett visst ansvar att motivera projektgruppen men att det samtidigt är ett ömsesidigt samspel där alla som vuxna människor har ett eget ansvar för sin motivation. Respondent 2 säger att det ofta är projektledaren som får dra det tunga lasset när det kommer till projektgruppens motivation. Respondent 1 anser att man måste ta tag i det om en person är omotiverad eftersom det påverkar hela gruppen och hela projektet och det blir bara ännu jobbigare om man inte tar tag i det. Respondent 2 pratar med personen om hon märker att någon är omotiverad hon säger att det ofta beror på att personen tycker att det är tråkigt eller inte förstår syftet. Respondent 3 vidtar inga åtgärder om en projektdeltagare är

omotiverad men hon har heller inte upplevt det så mycket. Hon anser inte att det är hennes jobb att säga till omotiverade personer att skärpa sig. Hon förväntar sig att alla som jobbar alltid har en viss motivation. Men hon säger också att motivation kan handla om intresse och att man får hjälpa projektdeltagarna så att de får göra något de är intresserade av. Hon är positiv när projektdeltagarna själva föreslår att de vill göra något speciellt.

Även respondent 4 tycker att det är viktigt att vara lyhörd inför projektmedlemmarnas önskemål. Hon tar upp ett exempel när vi ställde frågan om hon vidtar åtgärder om en deltagare är omotiverad. Det var en medarbetare som var väldigt omotiverad att fortsätta. Medarbetaren kände att hennes arbete inte togs på allvar från externt håll, utanför arbetsgruppen. Respondenten fick förtydliga att jobbet tog på allvar men att medarbetaren inte var ytterst ansvarig för att besluta om det var hennes arbete som skulle användas eller inte. Respondenten fick prata med henne och beskriva läget, inget vi kan påverka just nu, gör ditt bästa så ska vi försöka se till att det inte blir så här igen. Tillsammans flaggade de för ändrade rutiner då situationen lett till att medarbetarna inte var motiverad. Numera har medarbetaren mandatet över sitt arbete. Här var det inre motivation, kopplat till att någon annan skulle avgöra om medarbetarens arbete skulle användas eller inte.

När respondent 4 märker att någon inte följer tidsplanen eller gör sitt bästa så ställer hon sig frågan varför personen inte är motiverad nog att göra sitt bästa. Hon säger att det ofta har med hemma-situationen att göra. Personliga faktorer kan påverka väldigt mycket när det gäller motivation på jobbet. Det är svårt att få upp motivationen när personliga problem finns. Hon tar med detta i beräkningen när hon lär känna sina kollegor. Hon säger att det är extremt svårt att få upp motivationen när man inte mår bra privat.

Respondent 2 tycker att det är en stor utmaning som projektledare i den typ av projekt hon arbetar med att arbeta med folk som är så humörsdrivna, hon skall få människor att rita och skriva och sväva utanför boxen och då måste motivationen vara på topp. Hon säger även att starka personligheter söker sig till kreativa yrken. Respondent 2 säger också att det är individuellt hur mycket motivation man har inifrån, det är oerhört personligt. Hon säger att vissa kan vara motiverade fast de låter som de är på väg in i tredje världskriget medan vissa låter som om det är roligt men gör ingenting.

Något som respondent 2 inte tycker fungerar så bra idag är att försöka inspirera projektledare. Projektledarens motivation är så viktig, och hur skall man motivera sig själv? Vem skall mata henne med inspiration och motivation? Detta hänger enligt respondent 2 mycket på beställaren, som projektledare behöver man få reda på behovet och bristerna och det är viktigt att beställaren är engagerad. Hon säger att man då känner att arbetet är viktigt och gör skillnad. Hon tycker att det svåra är att man utbildar projektledare men inte beställare och många vet inte vad det är de beställer, som projektledare måste man veta varför man skall göra något. Projektgruppens motivation påverkas också av hur beställaren presenterar uppdraget. Hon säger att cheferna är medvetna om problemet men att det är svårt att göra något åt det då beställaren finns i en annan organisation. Det enda man kan göra är att göra tydliga mallar och be beställarna att fylla i dessa ordentligt. Men det blir onödigt mycket missförstånd i dagsläget och beställarna förstår inte vikten av alla detaljer.

Respondent 4 säger att bra förutsättningar från kund leder till högre motivation. Hon säger att hon har en viss förmåga att styra över förutsättningarna, men i verkligheten är det kundens behov av när den behöver leverans som styr ändå. Hon får ofta rätta sig efter kunden, och hon menar att för tigha tidplaner gör att en viktig motiverande faktor försvinner. En stressig situation kan göra henne omotiverad, och det kan spilla ut över arbetsgruppen. Tidspress menar hon dock kan vara positivt, det behöver inte leda till stress utan istället till motivation. Alltför gott om tid kan göra att arbetsnivån sjunker. Respondent 5 säger att det är olika hur beställaren är men hon har mest arbetat med kommunikationsplaner och då är det kommunikationschefen som är beställaren. Hon säger att det verkligen kan uppstå oklarheter och att det är viktigt att gruppen känner att projektledaren har bra koll på vad beställaren vill ha. Vid minsta osäkerhet vad man skall leverera så blir det osäkerhet i gruppen. Respondenten tycker därför att det är viktigt att ta reda på vad beställaren är ute efter först, då det skapar motivation och lugn i gruppen.

Respondent 3 upplever att hon ibland inte lyckas få projektdeltagarna att göra det hon vill att de skall göra. Då tröttnar hon tillslut och tappar motivationen och fixar det själv istället. Detta menar hon leder till frustration. Respondent 3 säger att hon känner att hon kanske borde förstå sin roll lite mera, hon vill inte styra för mycket och hon förlitar sig på att alla skall klara sig själva medan gruppen kanske har andra förväntningar. Respondent 3 försöker berömma gruppen mycket när de kommer med bra grejer, men deadlines är hon tuffare med.

Respondent 4 upplever att hennes roll beror mycket på hur kreatörerna fungerar ihop. Hon tycker att det är personligheten som är det som gör skillnad i hur hon motiverar. Hon säger även att det är en viss skillnad mellan kreatörer och administratörer. Hon agerar på ett visst sätt för att underlätta och jobba smidigt men hennes medvetna tanke är inte hur hon ska jobba för att motivera. Men hon säger att det exempelvis inte är någon idé att lägga fram tunga Excel ark till kreatörer.

Respondent 5 tror att feedback är något hon borde bli bättre på, både negativ och positiv. Att ge varandra mer feedback i projektgruppen för alla vill få bekräftelse. Hon tror framförallt att det är viktigt att vara noga med att framföra positiv feedback som kommer från annat håll vidare till gruppen. Respondent 5 säger att hon tror att det är viktigt att vara lösningsorienterad, vara lyhörd och att försöka lösa det som går snett.

4.3 Stress

Respondent 2 tycker att hög motivation resulterar i positiv stress medan ingen motivation leder till negativ stress. Respondent 5 ser en koppling mellan motivation och stress, hon säger att om man är starkt motiverad så kan man vara stressad men ändå känna att det är en acceptabel stress eller en positiv stress. Är man inte motiverad så blir det en negativ stress. Hon säger att om man inte är motiverad så kan det leda till mer stress, är man motiverad så känner man inte av stressen lika mycket. Respondent 3 har svårt att se kopplingen mellan stress och motivation eftersom hon aldrig förknippat motivation med något negativt. Hon tycker att begreppen stress och motivation säger emot varandra. Hon funderar dock över om man kanske kan bli stressad av att vara omotiverad och om man har en inre motivation och tycker att arbetet är roligt så blir man kanske inte stressad. Hon säger också att om man tappar motivationen av någon anledning så kanske man blir stressad av det. Respondent 4 säger att kreatörer oftast är väldigt drivna, att vara kreatör anser hon generellt vara ett yrke för personer med hög inre motivation.

Respondent 1 tror att stress handlar mer om personlighet än erfarenhet, vissa stressar upp sig lätt. Eftersom hon känner alla på arbetsplatsen väl så har hon bra koll på när de blir stressade, hon märker det genom att folk för svårt att fokusera och se saker klart när det blir för mycket för dem. Respondent 2 säger att om en person är en stressad person så kan man inte få bort

det, vissa är lugnare medan vissa ser döden i vitögat så fort det kommer ett mail, detta är svårt att förändra som projektledare. Man får därför anpassa strukturen efter det, man måste inte skicka många mail till alla. Respondent 4 säger dock att det är erfarenhet snarare än personlighetstyp som avgör om man blir stressad eller inte. Hon anser att erfarenhet och om man har förmåga att bedöma omfattningen av ett projekt påverkar stressnivån mer än den inre arbetsmotivationen. Hon säger att en person med erfarenhet kanske inte blir lika stressad eftersom den kan bedöma och göra avvägningar gällande vilken insats som krävs. Vidare säger hon att om man har löst uppgiften tidigare är man trygg i det och stressen blir lägre.

Respondent 1 säger att när någon blir för stressad så kan man försöka planera om och avlasta och ta in hjälp. Hon stämmer då av med den stressade personen som kanske jobbar med flera projekt samtidigt. Hon stämmer även av med projektkoordinatören och personens chef för att se om man kan göra något åt personens situation. Respondent 2 säger själv att hon är jättedålig på att uppmärksamma tecken på stress hos sina projektdeltagare men hon försöker se till att man har god tid på sig för att på så sätt förhindra stress. Hon tycker att förebyggande arbete är viktigt eftersom ingen vill hamna i stress. Om det blir stressigt så försöker hon uppmana folk att hålla ut och att man helt enkelt får jobba hårt en period men hon känner själv att detta är fel sätt att hantera det. Hon känner att hon själv är stresstålig men att hon vet att andra kanske inte är det. Hon försöker dock att kommunicera och fråga om hon kan hjälpa till när projektdeltagare blir stressade.

Respondenten 3 säger att eftersom hon sitter i ett öppet kontorslandskap så märker hon lätt vilka som är stressade och hon känner även projektdeltagarna väl och har koll på vilka andra projekt de arbetar med parallellt. Hon säger att hon ibland märker att hon inte får några resultat levererade till sig och ibland så säger projektdeltagare ”jag har inte tid”. Genom att prata med kollegor som har koll på hur beläggningen är så kan hon få en uppfattning om vilka projektdeltagare som har väldigt mycket att göra. Hon anser dock att projektdeltagarna har ett eget ansvar att säga till när de har för mycket att göra, hon förväntar sig inte att någon annan hjälper henne om hon blir stressad. Men när hon märker att någon är stressad så hintar hon om detta till personens chef så får han ta tag i det. Hon säger att man inte har någon projektledare i Kungälv som har som ansvar att planera medarbetarnas tid vilket hon säger att många tycker är jobbigt. Respondent 5 försöker uppmärksamma tecken på stress genom att kommunicera. Hon försöker att fråga projektdeltagarna om det känns bra och om det finns tid, hon känner att hon kanske är lite för bra på detta alltså att hon gör det för

mycket. Hon säger att projektdeltagarna är väldigt duktiga på att tala om ifall de är stressade så man behöver egentligen inte leta efter tecken.

Respondent 1 upplever att otydligheter i projektet, förändrade förutsättningar och när arbetsuppgifter tillkommer är stressfaktorer. Ibland kan detta leda till att projektgruppen gaddar ihop sig mot projektledaren. Hon upplever även att deadlines kan vara en stor stressfaktor i projekt och tärande på en projektgrupp då man ofta har mängder med deadlines hela tiden. Men hon upplever även att deadlines kan vara motiverande i en kreativ process. Respondent 3 upplever att ambition kan vara stressande när den blir för hög eftersom man då inte har koll på vad man skall leverera och på vilken nivå. Hon upplever också att man blir stressad när man närmar sig en deadline om man känner att projektet inte går framåt. Hon tycker dock att tidspress kan vara bra ibland i projekt och att ibland vill projektgruppen skjuta på saker men det hjälper inte att dra ut på det och att det då gäller att vara tydlig med deadlines som projektledare. Hon säger att tidspress snarare är en motivator än en stressor och deadline vet man långt i förväg. Hon förväntar sig att alla har koll på tidsplanen för hon hinner inte följa upp den. Oftast räcker det med att ställa en fråga ”Har vi läget under kontroll?” till projektgruppen. Hon säger att hon diskuterar mycket med projektgruppen och klarar de inte en deadline så får de säga till.

Respondent 4 säger att avstämningar är bra för alla, även om vissa vill ha det på olika sätt. Hon menar att det är bra att se att ingen fastnar i något utan kommer vidare. Hon säger att det gäller att vara färdig med olika delar innan definitiv deadline. Avstämningar blir som små deadlines hela tiden. Hon säger vidare att tidsplan med bra avstämningar motverkar stress vid deadline. Hon tycker också att det är viktigt att ha marginal. Med tanke på VAB, sjukdomar, stress m.m. så behövs minst en veckas marginal fram till deadline. Respondent 5 säger att hon för att motverka stress när deadline närmar sig försöker att vara väldigt närvarande, hon försöker ha täta avstämningar och se till att alla är med på tidsplanen. Hon försöker hålla sitt lugn när det blir stressigt och visa att det kommer ordna sig. Om en projektdeltagare ändå verkar stressad så pratar hon med sin chef om extra resurser. Respondent 4 säger att det brukar synas ganska tydligt när en deltagare är stressad och hon försöker vara så lyhörd det bara går. Kommentarer som ”jag hinner inte” gör att hon korrigerar tidsplanen. Ser man att någon är kvar sent på jobbet eller om man får mail sent på kvällen vilket är en signal på att projektdeltagaren arbetar hemma så visar det att det är mer arbete att göra än vad arbetstiden räcker till. Hon säger att man även kan gå in och titta i tidsrapporterings-systemet. Om en

deltagare verkar stressad så pratar respondenten först och främst med deltagaren i fråga. Hon försöker ta reda på vad som är kärnan i stressen och hon hjälper på så sätt till att sortera tankarna hos den som är stressad. Oerfarenhet menar hon spelar in, så hon hjälper till att visa vägen in i mål när medarbetaren inte ser sin egen väg. Hon säger att först göra detta sen detta etcetera. Hon tror att det hade varit bra om man hade arbetat i samma grupper för att kunna synka scheman.

4.4 Konflikter

Respondent 2 säger att ju högre prestige en person har desto mer konflikter, vissa vet vad de vill och tycker och kanske inte kan hantera att man ifrågasätter. Hon säger att detta har med den kreativa branschen att göra, alla brinner för sin idé och vissa är insnöade på sin grej. Hon känner att det är väldigt jobbigt att ha någon som är längst bak för då kommer man aldrig vidare och man får tassa på tårna. Man får försöka ta det med personen och ha en dialog och resonera sig ur saker och ting. När man har tagit det med personen kan man gå vidare till personens chef. Enligt respondent 3 så leder olika personligheter till konflikter. Hon tycker att konflikter påverkar stress och motivation men hon har haft tur med projekt där det flyter på för att personligheterna stämt bra överens med hennes. Beroende på vad för konflikter som dyker upp så är det olika om hon anser att det är hennes uppgift att reda ut det eller om det är chefens uppgift.

Om det handlar om roller och gränser så tycker hon inte att det är hennes jobb att reda ut det, om man däremot är oense om målet med projektet eller hur man skall ta sig dit så får hon ta de diskussionerna. Alla konflikter påverkar dock projektet då engagemanget minskar hos de som är inblandade i konflikten, hon försöker dock att uppmana folk att fokusera på projektet och reda ut konflikterna med chefen. Respondent 5 berättar att hon inte upplevt så många konflikter inom gruppen eller gentemot henne, utan mer utifrån, vilket ändå kan skapa oro i gruppen. Det kan handla om att man känner att det inte är något viktigt projekt eller om man inte får gehör. Hon försöker då lösa det så fort som möjligt innan det sprider sig. Hon anser att hon har varit dålig på att ta det en och en, hon löser det snarare i grupp. Hon upplever sig själv som ganska lösningsorienterad.

4.5 Ledarskap

Respondent 1 får lämna önskemål om vilka deltagare som skall vara med i projektgruppen men det är projektkoordinatören som gör helhetsbedömningen och som beslutar. Det är många faktorer som påverkar henne önskemål. Kunskap, stress, motivation och praktiska faktorer är alla saker som påverkar. Hon säger även att vissa projekt inte passar alla på grund av personers benägenhet att bli stressade. Kompetens och projektkoordinators tidsbedömning måste dock alltid gå först. Respondent 2 har ingen större makt över hur projektgrupperna ser ut men även hon kan lägga önskemål. I längre projekt så säger hon att det är viktigt att man funkar bra med projektdeltagarna och dessa önskemål tas i beaktning till viss del. Hon måste dock ha bra motivering till sina önskemål och rätt kompetens på rätt plats är alltid viktigast. När hon lägger önskemål så tar hon hur stressad en person har tendens att bli samt motivation i beaktning.

Respondent 3 sätter samman sina grupper själv, hon säger att det givetvis beror lite på vilket utrymme folk har men hittills har det gått bra. När hon väljer vilka hon skall jobba med så går hon på hon mycket på hur det fungerar personlighetsmässigt, om alla kan och vill så går hon på känslan. Hon vill inte att ett projekt skall bli lidande för att en person är annorlunda. Men hon ser givetvis till kompetens också. Om det är ett projekt som inte är en fast projektgrupp än så byter hon ut projektdeltagare om en person inte förstår, krånglar till det eller inte riktigt vill. Eftersom hon känner alla på arbetsplatsen känner hon att hon har en fördel då hon kan välja de med engagemang. Respondent 4 har möjlighet att påverka bemanningen till viss del och hon vill helst ha erfarna medarbetare. Hon tror att oerfarenhet ger negativ stress och har då detta i åtanke. Hon vill också ha projektdeltagare som hon tror kan det som krävs. Respondent 5 sätter inte samman sina projektgrupper själv men kan lämna önskemål, hon bad nyligen om extra resurser i ett projekt och fick då det. Hon har hittills inte lämnat så många önskemål när det gäller bemanningen av projekten men när hon lämnar önskemål så tar hon risken för negativ stress med i beaktning.

Om respondent 4 har en projektdeltagare som är omotiverad eller stressad så pratar hon först med dem och hjälper inte detta så kopplar hon in personens chef. Respondent 4 har inget personalansvar och när något går utanför projektets ramar så kopplar hon in chefen. Hon anser att hennes uppdrag är att uppnå välmående i projektet, men går det utanför det så blir

det en arbetsgivar-arbetstagar-fråga. Respondent 1 tycker att det är en fördel att diskutera i hela gruppen om exempelvis motivationen brister eftersom detta påverkar alla men samtidigt vill hon inte hänga ut någon så vissa samtal måste tas individuellt. Ibland måste man sedan gå vidare till personens chef.

Respondent 3 säger att det är chefen som ansvarar för projektdeltagarnas utveckling men för att ro projektet i hamn så måste hon motivera sina projektdeltagare. Hon försöker först reda ut saker själv och skickar sedan vidare det till chefen. Hon känner att hon kanske borde diskutera gränsen med sin chef om vad som är projektledaren respektive chefens ansvar så att man är överens om vem som har ansvar för vad. Respondent 2 tycker att något av det svåraste som projektledare är att man har projektansvar men inte personalansvar och att det är svårt med var gränsen för hennes ansvar går. Hon säger också att man inte är bättre än sin sämsta deltagare. Hon säger vidare att man får anpassa sig efter situationer och personer samt att det är lite psykologi-arbete att vara projektledare, det är inte ett rutinmässigt jobb. Hon säger även att projektdeltagarna påverkar varandra jättemycket och att en stor del av hennes jobb är att hålla alla glada och nöjda. Hon skulle dock inte vilja ha mer personalansvar då hon inte tror att detta skulle göra hennes roll enklare.

Respondent 4 säger att olika projektdeltagare vill ha det på olika sätt, vissa vill ha regelbundna avstämningar medan andra vill jobba ifred ett tag innan de visar vad de kommit fram till. Ibland är deras önskan om arbetssätt lyckat och ibland så ser man att det kanske inte ledde fram till det bästa resultatet. Respondent 2 säger att även om man själv gillar att arbeta på ett visst sätt så måste man ha med sig folket, det funkar inte att köra "my way or the highway" utan man måste hitta den gyllene medelvägen.

4.6 Projektets faser och roller

För att förankra syfte och mål i projektgruppen så tycker samtliga respondenter att uppstartsmötena är väldigt viktiga. Flera av respondenterna använder sig av motbriefer på uppstartsmötena, där man först briefar projektdeltagarna och de sedan får göra motbriefer för att visa att de verkligen förstått. Respondent 1 säger att om mål och syfte är tydligt och klart så blir det enklare att jobba sedan. Respondent 2 säger att det är viktigt att beställaren är med

på första mötet samt att det är viktigt att alla får komma till tals på dessa möten. Respondent 3 säger att beställaren oftast är med på första mötet och ibland jobbar man fram mål och syfte tillsammans med beställaren om det inte är klart i briefen. Respondent 4 säger att hon använder sig av Power Point presentationer med så mycket information som möjligt för att presentera projektet för gruppen och att det hålls en frågestund efter presentationen för att förutsättningarna skall vara glasklara. Respondent 5 ser till att visa ICAs mål med projektet och inte bara själva projektets mål. Respondent 3 säger att man får återupprepa mål och syfte under arbetets gång, framförallt om saker och ting förändras under projektets gång. Även respondent 5 säger att man ibland får påminna om mål och syfte under projektets gång för att motivationen ibland kan svaja.

Respondent 2 anser att uppstartsfasen är väldigt viktig när det kommer till motivation, i genomförandefasen så har projektdeltagarna en egen motivation eftersom de förstått vad de håller på med. Hon anser att man måste peaka i motivationen när genomförandet börjar. Respondent 4 tycker att planeringsfasen är tyngst för projektledaren, här handlar det om att stämma av tidplaner, få projektmedlemmar att komma med tidsuppskattningar, och läsa igenom mot-brief och total kostnadsuppskattning innan det går tillbaka till kund. Hon säger att det är viktigt att deltagarna vet vad kostnadsuppskattningen säger. Hon säger vidare att de får sätta sina egna ramar och bedöma omfattningen av sitt eget jobb. I genomförandefasen är hennes grundinställning att hon backar lite, Art Director och Copy Writer sköter arbetsmöten själva men hon är tillgänglig om behov finns. Hon höjer deras motivation genom att låta dem jobba självständigt. Vid tidspress brukar det uppskattas av kreatörer, det vill säga Art Director och Copy Writer, att hon kommer med tydliga direktiv och tidsplaner för att ”styra upp”. Hon släpper dem till en början, sedan är hon mer delaktig i slutet. Vid presentation får de som gjort varje bit presentera den om det är något de vill själva.

Respondent 5 säger att det under planering och idéfas är mer löst och alla korten på borden medan det under genomförandefasen är mer strukturerat med deadlines och man behöver påminna och trycka på. Undermedvetet tror hon att hon gör skillnad på hur hon motiverar i olika faser av projektet. I början handlar det mer om att inspirera men under genomförandefasen handlar det mer om att hålla sig till det man bestämt och om det blir bakslag så måste man motivera mer. Respondent 5 menar att det inte finns någon mall, utan alla projekt är olika. Vissa går mer enligt plan och då behöver man inte motivera så mycket. Hon säger även att beröm är viktigt under genomförandefasen. Respondent 3 säger att

ändrade förutsättningar kan skapa jobbiga situationer då en ändrad tidsplan kan göra att andra projekt påverkas, och att det är sådana saker som gör att det blir svårt att behålla engagemang och motivation.

Respondent 2 gör ingen större skillnad på projektdeltagarnas roller inom projektet när hon motiverar men hon skiljer på tekniska och kreativa roller. Hon upplever att man som projektledare är väldigt mycket en ”doer”. Respondent 3 känner inte att vilken roll en projektdeltagare har i gruppen påverkar hur hon motiverar dem, hon säger att det gjorde det mer i början när hon inte hade arbetet som projektledare så länge, men nu ser hon alla som kreatörer och lägger samma förväntan på dem. Hon anser att projektledare respektive kreatörer är lite olika som personer och har olika uppdrag. Hon säger att detta leder till att man har olika bild av vilka förutsättningar man skall få för jobbet och det blir diskussioner om vad projektet behöver för att komma vidare. Respondent 1 tycker inte att man göra för stora anpassningar till personer i projektgruppen utan man måste jobba i team och kunna anpassa sig till det man har att förhålla sig till. Respondent 5 gör viss skillnad när hon motiverar beroende på vilken roll personen har, hon skickar till exempel Excelark till vissa och Power Points till vissa.

Respondent 4 uttrycker att det vore bra att få jobba mer med samma grupp, idag arbetar man på ICA Marknad ofta med flera projekt samtidigt och olika gruppkonstellationer. Grupperna får då inte lära känna varandra och ta sig igenom faser tillsammans på samma sätt som om de vore mer fasta gruppkonstellationer eller om man bara hade arbetat med bara ett projekt i taget.

5 Diskussion

Följande diskuteras de data som samlats in via intervjuer. Diskussionen delas upp i sex områden, vilket leder fram till att ett nytt begrepp, internaliseringskedja, introduceras.

5.1 Ansvarsproblematiken i motivations- och stressfrågor

Vi ser hos flera respondenter ett uttryck för problematiken i de otydliga gränserna mellan deras och deltagarnas ordinarie chefs ansvar när det kommer till att motivera projektdeltagarna för att undvika negativ stress. Otydligheten är en konsekvens av att projektledaren själv inte är ordinarie chef över projektmedlemmarna och därmed inte har personalansvar. Tonnquist (2006) skriver att det kan uppstå problem som en följd av att projektledaren inte är projektdeltagarnas linjefe, vilket vi ser här. Respondenterna kategoriserar motivations- och stressproblem som deltagarnas ordinarie chefs huvudansvar. Att motivera deltagarna ser respondenterna som en del av sitt uppdrag, även om de poängterar att deltagarna som vuxna människor har ett stort eget ansvar att hålla motivationen uppe. Här ser vi drag av spänningsförhållandet mellan *samhörighet* och *självständighet* som Deci och Ryan (2000, 2000b) talar om inom motivationsteorin. När *problem* uppstår i fråga om motivation eller stress hos en deltagare så anser respondenterna att det är en arbetsgivar-arbetstagarfråga och släpper över ansvaret på deltagarens chef om de i samtal med deltagaren inte lyckas lösa problemet.

Vi ser att det inte är kristallklart för alla respondenter var gränsen går, vilket ansvar som ligger på dem och vad deltagarnas respektive chef faktiskt förväntar sig att de som projektledare gör när det kommer till att motivera deltagarna och hantera stressrelaterade frågor. Detta ligger i linje med vad teorin tar upp när Tonnquist (2006) talar om att samarbete mellan linjefe och projektledaren är viktigt för att nå ett lyckat projekt. I stort så ser inte projektledarna sin roll att motivera deltagarna som självklar om problem gällande motivation eller stress uppstår. Den oklara gränsen mellan deltagarnas direkta chefs ansvar och projektledarens eget ansvar i frågan om att motivera projektdeltagarna kan vara en bidragande orsak till detta. En metod för att på bästa sätt kunna motivera projektdeltagare att utföra sitt arbete på bästa sätt och på så sätt minimera negativ stress kan vara att tydligt göra klart vilket ansvar som faktiskt ligger på projektledaren i fråga.

Utöver *ansvar* så handlar det till stor del också om *befogenheter*. Att klart och tydligt med respektive chef göra klart vad vilket ansvar och vilka befogenheter projektledaren har kan vara en metod för att kunna ta, och känna, större ansvar för projektmedlemmarnas motivation och stressnivå. På så sätt skulle projektledarens egen internaliseringsprocess kunna underlättas. Med internaliseringsprocess menar Deci och Ryan (2000) den process där yttre motivation blir till inre motivation. Att tydliggöra ansvarsuppdelningen mellan linjechef och projektledare hänger samman med att tillfredsställa behovet av att vara effektiv i sociala sammanhang, vilket driver på människors benägenhet att internalisera de värderingar och regulativa processer som finns i deras omgivning (Gagné & Deci, 2005). För att kunna känna sig effektiv i sitt sociala sammanhang torde det vara en bidragande faktor för projektledaren att ha sina ansvarsområden tydligt specificerade. Internalisering i sin tur gör att projektledaren själv i större utsträckning skulle känna sig driven att utföra sitt arbete av inre motivation. Motivation har respondenterna tydligt gjort klart är oerhört viktigt för att de i sin tur ska kunna motivera projektdeltagarna.

5.2 Motivation på olika plan inom organisationen

Att de själva är motiverade kan vi alltså konstatera är oerhört viktigt för samtliga respondenter för att kunna motivera projektdeltagarna. Därför är projektledarens egen motivation så viktig, för att i sin tur kunna skapa förutsättningar för att deltagarnas internaliseringsprocesser uppmuntras. Trots att alla respondenter säger att deras egen motivation är väldigt viktig för att kunna motivera projektdeltagarna så uttrycker flera av respondenterna tydligt att projektdeltagare som vuxna människor också har stort eget ansvar över att hålla sig motiverade. Här kan vi växla perspektiv och se projektdeltagarnas arbete utanför det enskilda projektet, och titta på deras arbete i stort. Deltagarna ingår ofta i flera projekt samtidigt, varför motivationen i varje enskilt projekt också är beroende av hur deltagaren uppfattar sin arbetssituation i stort. Arbetsmiljön påverkar den inre motivationen och i en förlängning därför också kreativiteten (Amabile, 1998, Deci et al., 1994). Skulle en projektdeltagare brista i motivation och vara negativt stressad som en följd av för hög arbetsbelastning i arbetssituationen i stort, t ex för många projekt samtidigt, så påverkar detta deltagarens insats i varje enskilt projekt. Problematik som påverkar motivationen och stressnivån som en följd av arbetssituationen i stort går tydligt utanför projektledarens ansvar, men påverkar i allra

högsta grad kvaliteten på deltagarens insats i varje enskilt projekt vilket däremot är projektledarens ansvar (Tonnquist, 2006).

Även om en deltagare inte är motiverad så menar flera respondenter att personen har en skyldighet att utföra sitt arbete. I en kreativ bransch, där motivation är en viktig komponent för kreativitet, så kan dock kvaliteten på det utförda arbetet bli avsevärt sämre om motivationen och i en förlängning kreativiteten brister hos kreatörerna i projektet (Brattfalk & Grape, 2012). För att optimera deltagarnas kreativitet är därför deras inre motivation av största vikt, vilket ledarna genom arbetsmiljön har stor möjlighet att påverka (Amabile, 1998, Deci et al., 1994). Alla respondenter anser att motivationen i gruppen är ett samspel där alla bär ett ansvar. De säger dock att de som projektledare har ett huvudansvar, vilket också Tonnquist (2006) menar då han skriver att det är en av projektledarnas viktigaste uppgifter att motivera deltagarna.

Ingen av respondenterna tar aktivt reda på vad som motiverar varje projektdeltagare genom att fråga varje enskild person, men flera av respondenterna uttrycker att en dialog med deltagarna gällande vad som motiverar dem låter som en bra idé. Detta är helt i motsats till vad teorin säger, då Tonnquist (2006) menar att det är projektledarens ansvar att ta reda på vad som motiverar varje enskild deltagare. Trots att respondenterna inte kartlägger vad som motiverar varje deltagare så verkar de flesta ändå vara medvetna om vad som motiverar varje deltagare på olika sätt. En av respondenterna tar reda på vad som motiverar en projektdeltagare om hon känner att personen är vad hon kallar en ”surdeg” och en av respondenterna upplever att det framkommer på uppstartsmötet vad som motiverar var och en av deltagarna. En av respondenterna säger att hon försöker att känna av och förstå vad som motiverar deltagarna. Detta innebär att även om respondenterna inte arbetar med att kartlägga motivationsfaktorer hos varje enskild projektdeltagare, så arbetar de trots allt aktivt med motivationsfrågor. De arbetar dock på ett betydligt vagare sätt än vad teorin förespråkar i form av att med direkta frågor ta reda på vad som motiverar varje deltagare (Tonnquist, 2006). Vi ser därför att en möjlighet kan vara att utbilda projektledare i hur de bäst kartlägger motivationsfaktorer hos projektdeltagare. På så sätt skulle det underlätta deras arbete och göra det mer konkret för projektledarna hur de kan arbeta med motivationsfrågor.

5.3 Beställarens tydlighet

Respondenterna lyfter fram tydlighet från beställaren som en viktig motivator för att själva bli motiverade. Att ha tydliga förutsättningar och direktiv att arbeta utefter ger projektledare information som de kan använda för att skapa lugn och trygghet i gruppen. Enligt Tonnquist (2006) så ligger beställare som brister i ansvar i topp i undersökningar som analyserar orsaker till att projekt misslyckas. Att ha tydliga förutsättningar från beställaren blir en motiverande faktor för projektledaren som denne kan använda för att minska negativ stress i gruppen. Om gruppen får tydliga direktiv kan det hjälpa till att skapa lugn och trygghet och därmed en känsla av *samhörighet*, ett grundläggande psykologiskt behov som behöver tillfredsställas för att underlätta internaliseringsprocessen. Internaliseringsprocessen hjälper det till att skapa inre motivation och därmed minimera negativ stress (Deci & Ryan, 2000).

Projektledarens möjlighet att skapa motiverande förutsättningar för gruppen är alltså beroende av beställarens engagemang och kunskaper i att utforma en tydlig brief. Beställarens kunskaper och villighet att redan i ett tidigt skede ta hänsyn till behovet från projektledarens sida av detaljer är en viktig faktor. Ändrade förutsättningar för projektet längre fram i processen drar ner motivationen och bringar gruppen ur balans på ”stresslinan”, vilket då kan skapa negativ stress (Jones, 1997). Respondenterna menar att ändrade förutsättningar går att undvika i stor utsträckning, om projektledaren från början får all nödvändig information från beställaren. Problemet verkar enligt flera av respondenterna vara att beställarna inte alltid själva vet vad de vill ha i det tidiga skedet. Detta bekräftar vad teorin säger om att beställarnas bristande ansvar är en av de främsta orsakerna till att projekt misslyckas (Tonnquist, 2006). Beställarkompetens blir då en viktig komponent för att projektledaren i sin tur skall kunna motivera projektdeltagarna och undvika stress. *Kompetens* är det andra av de tre psykologiska behoven som man inom SDT menar behöver tillfredsställas, för att kunna sträva mot mål och för att internalisering skall ske och på så sätt skapa inre motivation (Deci & Ryan, 2000b). Att projektledaren känner sig kompetent genom att ha förutsättningarna klara för sig när denne går in i ett projekt är således viktigt för att hålla motivationen uppe i projektgruppen och på så sätt kunna motivera deltagarna och minimera negativ stress.

Samtidigt reflekterar vi över *självständigheten* som är det tredje grundläggande psykologiska behovet relevant för en fungerande internaliseringsprocess (Deci & Ryan, 2000b). Vart går

gränsen för när tydligheten inkräktar på självständigheten i projektdeltagarnas, då främst kreatörernas, arbete? Alltför tydliga direktiv och detaljer från beställaren skulle kunna minska självständigheten i projektdeltagarnas arbete.

5.4 Tidsfaktorn

Tidsfaktorn är inte helt förvånande det som respondenterna lyfter fram som den främsta orsaken till negativ stress. Deadlines och tidspress är en naturlig del i projekt (Stjernberg et al., 2008). Blir deltagarna stressade så sjunker motivationen vilket påverkar kvaliteten på arbetet, *och kvaliteten på arbetet är projektledarens ansvar* (Tonnquist, 2006). Avstämningar är det verktyg samtliga respondenter använder sig av för att motivera deltagarna under projektets gång. Varje fas bör enligt Tonnquist (2006) utvärderas, vilket samtliga respondenter är nöga med. Avstämningar kan också ses som projektledarnas sätt att hjälpa deltagarna att hålla balansen på den ”stresslina” som Jones (1997) talar om. Att släppa deltagarna själva alltför länge kan göra att man halkar efter och ”tappar balansen”, vilket enligt Jones (1997) kan skapa negativ stress.

Att projektledaren uppmärksammar vart i processen deltagarna befinner sig, att uppmuntra och motivera dem att jobba på och att säga att de presterat bra kan således minska stressen, då en kontinuerlig uppföljning och peppning fungerar som motivation för att hålla jämn balans i arbetet och således också i stressnivån. Om det vid avstämningen framkommer att en deltagare ligger efter i tidsplanen, är stressad eller brister i motivation, så handlar projektledaren roll här om att hjälpa personen tillbaka på rätt spår. Att påverka och öka den inre motivationen genom arbetsmiljön är enligt Amabile (1998) den enklaste vägen att gå för att på så sätt också öka kreativiteten hos medarbetarna, och ledarna spelar här en viktig roll.

Respondenterna påverkar den inre motivationen hos deltagarna genom samtal. Samtalen blir ett verktyg för projektledaren att hjälpa deltagaren att komma tillbaka på rätt spår. Om inte samtalen räcker så känner flera av respondenterna att ansvaret inte längre ligger på dem, utan istället på deltagarens ordinarie chef, vilket vi tagit upp i det inledande stycket av analysen. Respondenterna släpper därför här sina försök att motivera och minska deltagarens negativa

stress, då de känner att det går utöver deras ansvar och befogenheter. Men ansvaret för projektet kvarstår hos projektledaren, och här uppstår därför en konflikt.

Tidspress framhävs också av respondenterna som något som i många lägen är positivt och leder till positiv stress. Flera av respondenterna menar att för gott om tid kan få arbetsnivån att sjunka. Detta stämmer väl överens med vad teorin säger, både Pihulyk (2001) och Halkos och Bousinakis (2009) menar att stress kan vara positivt och leda till kreativitet och arbetstillfredsställelse. Flera av respondenterna säger dessutom att stress är kopplat till hur man är som person och att vissa människor har lättare för att bli stressade än andra. Pihulyk (2001) skriver att alla människor reagerar olika på stress och vissa kan hantera mer stress än andra. Vi ser därför att det är viktigt att man som projektledare kan hitta balansen mellan negativ och positiv stress och att man inser att gränsen mellan dessa är olika för olika personer. En av respondenterna säger att detta är något hon tänker på i sitt jobb, att hon till exempel undviker att frekvent maila samtliga deltagare eftersom vissa upplever det som mer stressande än andra.

En kritisk punkt vi urskiljer handlar om projektledarens förmåga att hantera förändrade förutsättningar och tillkommande uppgifter. Både i relation till beställaren och till gruppen torde en avgörande faktor för att vara en skicklig och framgångsrik projektledare vara att kunna hantera situationer som uppstår när förutsättningarna förändras. De flesta av respondenterna pekar på förändrade förutsättningar i form av tillkommande uppgifter som en orsak till att motivationen brister och att den negativa stressen ökar i projektgruppen.

5.5 Motivation i olika faser och roller

När det gäller projektets faser så säger flera av respondenterna att motivationen i gruppen oftast är som högst i början av projektet. De flesta av respondenterna arbetar olika med att motivera deltagarna i projektets olika faser. I början krävs tydligare styrning och projektledarna förankrar mål och syfte. För att kunna förankra mål och syfte på bästa sätt är alltså de givna förutsättningarna från beställaren av största vikt. Under genomförandefasen ger respondenterna projektdeltagarna större eget ansvar förutsatt att de då har förstått vad projektet går ut på, vilket det finns stöd för i teorin. *Självständighet* är enligt Deci och Ryan (2000) som tidigare nämnts det tredje psykologiska behovet som behöver tillfredsställas för

att underlätta internaliseringsprocessen, vilket flera av respondenterna här arbetar med. De motiverar deltagarna genom att visa förtroende och ge dem utrymme för självständighet.

De flesta av respondenterna gör ingen större skillnad på rollerna hos projektdeltagarna, de ser alla projektdeltagare som kreatörer. Eventuell skillnad handlar om olika personlighetstyper snarare än om vilken roll de har i projektet. En av respondenterna skiljer dock på vilken roll projektdeltagarna har och detta påverkar hur hon motiverar dem. En respondent skiljer på tekniska och kreativa roller medan en säger att det är en viss skillnad på en kreatör och en administratör. På det stora hela så verkar inte projektdeltagarnas roller ha någon större påverkan på hur projektledarna arbetar med motivation. Anmärkningsvärt är att flera av respondenterna framhåller att det är bra om man är lika som människor i gruppen, och att det kan leda till konflikter om någon är annorlunda. Teorin säger tvärtom att det är av största vikt att olika personlighetstyper och roller finns representerade i projektgruppen (Tonnquist, 2006, Adizes, 2004). Enligt teorin leder olika personligheter inom gruppen till att olika perspektiv förs fram och att gruppen blir mer effektiv. Att kunna belysa en fråga eller ett problem från olika håll underlättas av en grupp med personer med olika läggningar (Tonnquist, 2006). Ingen av respondenterna framförde en önskan om att ha olika typer av personligheter i gruppen, däremot framförde flera att det var önskvärt om personerna i gruppen var lika varandra.

Projektgruppens faser verkar inte heller vara något som respondenterna lägger mycket vikt vid när det kommer till stress och motivation. Även detta går emot vad teorin säger, då FIRO-modellen av William Schutz menar att projektledaren ska leda på olika sätt beroende på vilken fas gruppen befinner sig i (Tonnquist, 2006). Vi anar att gruppens faser, som så tydligt beskrivs i projektteorin, ser annorlunda ut i verkligheten när både projektledare och projektdeltagare ingår i flera olika projekt parallellt. En av respondenterna säger dock att det vore önskvärt att få jobba med samma grupp i flera projekt då det idag är så att projektdeltagarna jobbar i flera olika projekt samtidigt. Hade man fått arbeta i samma grupp så tror respondenten att gruppen hade lärt känna varandra bättre, vilket skulle leda till att gruppen fungerar bättre tillsammans när den tagit sig igenom olika faser tillsammans tidigare. Respondenten pekar på att det kan skapa stress bara att försöka få till ett möte då deltagarna har helt olika scheman som en följd av att de arbetar i flera olika projekt samtidigt. Att ha en projektkoordinator, som idag saknas i Kungälv där respondenten arbetar, verkar därför vara

något som skulle kunna minska den negativa stressen. En projektkoordinators uppgift är bland annat att koordinera resurserna mellan projekten (Tonnquist, 2006).

I de fall respondenterna kan påverka bemanningen av projektet, så uttrycker de en önskan om att arbeta med personer som de fungerar ihop med och som de känner. Detta bekräftas i teorin då Tonnquist (2006) tar upp risken med att projektledare bara väljer personer som de känner och har bra erfarenhet av när de sätter samman gruppen själva. Urvalet skall enligt Tonnquist (2006) istället baseras på kompetens. Vi ser att kompetens inte är den första faktorn respondenterna tar hänsyn till när de har möjlighet att bemanna projektet. Istället sker det som teorin varnar för, nämligen att de väljer personer utifrån personkemi.

5.6 Internaliseringskedja

Den mest framträdande faktorn som respondenterna har framfört som nödvändig för att kunna motivera deltagarna och minska negativ stress, är att projektledarna själva är motiverade. Respondenternas egen motivation gör att de i sin tur kan skapa förutsättningar i deltagarnas arbetsmiljö som underlättar internalisering och hjälper deltagarna att hålla balansen på ”stresslinan” (Jones, 1997). Vi har pekat på tre framträdande faktorer som gör att respondenterna känner sig motiverade. Dessa tre faktorer ligger i linje med vad SDT pekar på som grundläggande psykologiska behov som behöver tillfredsställas för att underlätta internaliseringsprocessen (Deci & Ryan, 2000b). Dels genom att som projektledare känna sig *kompetent* som ett resultat av beställarnas förmåga att ge klara och detaljerade direktiv. Det i sin tur gör att de kan skapa *samhörighet* i gruppen, då tydliga direktiv och klara förutsättningar kan skapa lugn och trygghet i gruppen. Om gränsen mellan deltagarnas direkta chefs och projektledarens eget ansvar gällande personalansvar blir tydligare och möjligen förskjuts så skulle en ökad *självständighet* uppnås för projektledaren att kunna hantera motivation- och stressfrågor med deltagarna. Dessa tre faktorer, kompetens, samhörighet och självständighet, gör att projektledarnas internaliseringsprocess underlättas, vilket i sin tur gör att de kan skapa förutsättningar som gör att deltagarnas internaliseringsprocesser underlättas (Deci & Ryan, 2000b).

Vi ser här möjlighet till vad vi kan kalla en *internaliseringskedja*. Med internaliseringskedja menar vi att de parallellprocesser som förekommer i form av att internalisering i relationen

beställare-projektledare skapar en kedjereaktion som underlättar internaliseringsprocessen i relationen projektledare-projektdeltagare. Kedjereaktionen startar med respektive *chef* och varje enskild *beställare*. För att projektledaren på bästa sätt ska kunna motivera projektdeltagarna ser vi att vi behöver sträcka oss utanför projektgruppens ramar. Två nyckelpersoner för att starta internaliseringskedjan identifierar vi som deltagarnas direkta chef och beställaren.

5.7 Resultatsammanfattning

Projektledarens egen motivation är av största vikt för att de skall kunna motivera projektdeltagarna och därför bör det vara viktigt för organisationer att titta på hur de kan motivera sina projektledare för att i en förlängning minimera negativ stress hos projektdeltagarna. Vi har sett att beställaren verkar ha en viktig roll i projektledarnas motivation, men att kommunikationen mellan projektledare och beställare är något som kan förbättras. Tydlighet från beställaren i kommunikationen med projektledaren har framkommit som en viktig faktor för att skapa en *internaliseringskedja*. I nuläget förs enligt en respondent ingen direkt dialog med beställarna om hur de på bästa sätt kan presentera sina önskemål för projektledarna gällande projektets förutsättningar och detaljer. Företaget använder sig av mallar, men mallarna verkar inte vara tillfredsställande för respondenterna alla gånger.

Motivations- och stressrelaterade frågor ligger enligt respondenterna ofta på deltagarnas direkta chef snarare än på projektledaren. Ändå är motivation en såpass viktig komponent för att kreativiteten skall fungera, och att kreativiteten är på topp påverkar i allra högsta grad resultatet av projektet, vilket däremot är projektledarens största uppgift och ansvar. Konflikten häri ligger i att projektledaren har ansvar för kreativiteten, men upplever begränsat ansvar för motivations- och stressfrågor, vilken ändå påverkar kreativiteten i stor utsträckning.

6 Slutsatser

I detta kapitel presenteras uppsatsens begränsningar, slutsatser, implikationer samt förslag till fortsatta studier.

6.1 Begränsningar

Att vi bara har undersökt ett företag kan vara en risk för överförbarheten. Då ICA Marknad gav oss privilegiet att få tillgång till de respondenter vi önskade, så valde vi därför respondenter på olika orter för att ändå få en bredd i insamlad data. Hade vi tagit med respondenter från ett annat företag eller fler respondenter från ICA Marknad, så hade vi kunnat få ännu större bredd i vår insamlade data. Tidsbegränsningar är den främsta anledningen till att vi inte tagit med fler respondenter.

Hade vi samlat in data från projektdeltagare så hade det kunnat addera värde och viktig information till studien. Detta hade vi kunnat göra genom att välja fallstudie som forskningsmetod.

Det faktum att samtliga respondenter är kvinnor gör att en jämförelse mellan kvinnliga och manliga projektledares sätt att arbeta inte kunde göras. En jämförelse mellan könen hade kunnat bidra till ytterligare djup i analysen.

Intervjufrågorna hade kunnat vara mer preciserade och utformade på ett sätt som skulle ha genererat ytterligare information. Vi borde i större utsträckning ha förklarat för respondenterna vad vi menade med vissa begrepp. Vi definierade enbart begreppet motivation när vi genomförde intervjuerna. Hade vi definierat ytterligare begrepp så som gruppens faser och projektets faser, så skulle insamlad data kunnat bli mer nyanserad och djup.

6.2 Slutsatser

- En metod vi ser för att projektledare skall kunna motivera deltagarna och minimera negativ stress är att ledningen tillsammans med beställare och projektledare tar fram en tydlig modell för vilken och hur mycket information som faktiskt behövs för att projektledaren skall bli motiverad att utföra projektet och därmed minimera uppkomsten av negativ stress. Bristande ansvar från beställare är en av de främsta orsakerna till att projekt misslyckas (Tonnquist, 2006). Av den anledningen ligger det också i beställarens intresse att utveckla en modell som fyller informationsbehovet.
- Att öka beställarkompetensen genom att utbilda beställarna är ytterligare en metod vi identifierar. Vi vill att beställarna ska förstå hur viktig deras roll är för att i förlängningen motivera projektgruppen. Att projektgruppen är motiverad kan bidra till ökad kreativitet och därmed till att förbättra projektets resultat (Amabile, 1998). Genom att utbilda beställarna kan det bli lättare för projektledaren att motivera gruppen och minimera stress, vilket i slutändan leder till bättre resultat för beställaren.
- En tredje metod vi identifierar för att projektledare skall kunna använda motivation för att minska negativ stress är att tydligt göra klart vilket ansvar och vilka befogenheter som faktiskt ligger på projektledaren att hantera just stress- och motivationsfrågor. Att utöka projektledares ansvar till att innefatta en del personalansvar gällande motivations- och stressfrågor ter sig som en naturlig väg att gå, men enbart att tydliggöra vart gränsen går kan vara en början. Tonnquist (2006) pekar på att problem kan uppstå till följd av att projektledaren inte är projektmedlemmarnas linjechef.
- De tre metoderna bidrar till att starta en *internaliseringskedja*. Internaliseringsprocessen gör enligt Deci och Ryan (2000, 2000b) att individer i större utsträckning utför handlingar från inre snarare än yttre motivation. Med internaliseringskedja menar vi att projektledarens internaliseringsprocess i sin tur skapar en kedjereaktion vilken gör det lättare för projektledaren att uppmuntra projektdeltagarnas internaliseringsprocess.

6.3 Implikationer

De företag som arbetar med projekt vill naturligtvis undvika att projekten misslyckas. Dessutom är det belagt att bristande ansvar från beställare är en av de främsta anledningarna till att projekt misslyckas. Våra förslag till att förbättra beställarkompetensen gällande sin roll för att projekt skall lyckas torde därför vara av intresse för företag. Både att utveckla en modell och att utbilda beställarna är ett sätt att åstadkomma högre beställarkompetens och kunskap. Genom att diskutera och synliggöra frågor som rör personalansvar och gränser mellan linjechefers och projektledares ansvar så kan företag hjälpa projektledare att vara medvetna om vilket ansvar de har för projektdeltagarna i motivations- och stressfrågor. Ökad kunskap kan bidra till ökad effektivitet och ha positiva effekter på projektledares och i en förlängning projektdeltagares motivation vilket kan minimera negativ stress.

6.4 Fortsatta studier

För att testa resultaten i denna studie behövs en kvantitativ tvärsnittsstudie över flera branscher. Vårt förslag är också att ta fram en modell som på ett bättre sätt än dagens mallar lyckas fånga detaljerna i det beställaren vill ha. Forskning gällande i vilken utsträckning och på vilket sätt projektledare kan få visst personalansvar skulle också vara intressant som en uppföljning av resultaten i denna uppsats.

7 Källförteckning

Adizes, I., 2004. Communication Strategies for Leading Teams. *Leader to Leader*, 2004 (31), 10-15.

Aitken, A. & Crawford, L., 2007. Coping with stress: Dispositional coping strategies for project managers. *International Journal of Project Management*, 25 (7), 666-673.

Amabile, T. M., 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 76-87.

Andersen, I., 2012. *Den uppenbara verkligheten*. Upplaga 2:1. Lund: Studentlitteratur.

Asquin, A., Garel, G. & Picq, T., 2010. When project-based management causes distress at work. *International Journal of Project Management*, 28 (2), 166-172.

Brattfalk, T. & Grape, L., 2012. *Påverkas kreativitet av arbetsplatsen?* Kandidatuppsats, Södertörns Högskola.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C. & Haglund, L., 2001. *Marknadsundersökning: en handbok*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.

Clegg, S. & Courpasson, D., 2004. Political Hybrids: Tocquevillean Views on Project organizations. *Journal of Management Studies*, 41 (4), 525-547.

Deci, E. L., Eghrari, H., Leone, D. R. & Patrick, B. C., 1994. Facilitating Internalization: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of personality*, 62 (1), 119-142.

Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25 (1), 54-67.

Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M., 2008. Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development and Health. *Canadian Psychology*, 49 (3), 182-185.
- Dunn S.C., 2001. Motivation by project and functional managers in matrix organisations. *Engineering Management Journal*, 13 (2), 3-9.
- Engwall, M., 2003. No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32 (5), 789-808.
- Engwall, M., Sundström, P. & Zika-Viktorsson, A., 2006. Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24 (5), 385-394.
- Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F., 2006. *Att utreda, forska och rapportera*. Upplaga 8. Malmö: Liber.
- Gagné, M. & Deci, E. L., 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26 (4), 331-362.
- Gagné, M. & Meyer, J. P., 2008. Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective. *Industrial and Organisational Psychology*, 1 (1), 60-62.
- Gällstedt, M., 2003. Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21 (6), 449-455.
- Halkos, G. & Bousinakis, D., 2009. The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5), 415-431.
- Hanse, J. J. & Wallgren, L. G., 2007. Job characteristics, motivators and stress among information technology consultants: A structural equation modeling approach. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (1), 51-59.
- Jansson, T. & Ljung, L., 2004. *Projektleddningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Johannessen, A. & Tufte, P. A., 2003. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Upplaga 1:2. Malmö: Liber.

Jones, H., 1997. *Handbok i stresshantering*. Malmö: Egmont Richter AB.

Koestner, R., Pelletier, L. G. & Vallerand, R. J., 2008. Reflections on Self-Determination Theory. *Canadian Psychology*, 49 (3), 257-262.

Kvale, S. & Brinkmann, S., 2009. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 2:6. Lund: Studentlitteratur.

Lazarus, R. S. & Folkman, S., 1984. *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H., 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Upplaga 3:14. Lund: Studentlitteratur.

Moran, C. M., Diefendorff, J. M., Kim, T-Y. & Liu, Z-Q., 2012. A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of vocational behavior*, 81 (3), 354-363.

Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Nordin, M., Edlund, C. & Birgander, S. L., 2010. Work related factors and sick leave after rehabilitation in burnout patients. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21 (1), 23-30.

Nordqvist, S., Hovmark, S. & Zika-Viktorsson, A., 2004. Perceived time pressure and social processes in project teams. *International Journal of Project Management*, 22 (6), 463-468.

Pihulyk, A., 2001. Stress Obstacle or Opportunity? *Canadian Manager*, 26(2), 24&26.

Rienecker, L. & Stray Jörgensen, P., 2008. *Att skriva en bra uppsats*. Upplaga 2:2. Malmö: Liber.

Smith, D.C., Bruyns, M. & Evans, S., 2011. A project manager's optimism and stress management and IT project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4 (1), 10-27.

Stjernberg, T., Söderlund, J. & Wikström, E. (red.), 2008. *Projektliv – villkor för uthållig projektverksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Tonnquist, B., 2006. 2:a upplagan. *Projektledning*. Stockholm: Bonniers.

Veil, C. & Turner, T., 2002. Group efficiency improvement: how to liberate energy in project groups. *International Journal of Project Management*, 20 (2), 137-142.

Viner, R., 1999. Putting Stress in Life: Hans Selye and the Making of Stress Theory. *Social Studies of Science*, 29 (3), 391-410.

www.dn.se (2013-04-16)

www.gp.se (2013-04-16)

www.svd.se (2013-04-16)

www.ne.se (2013-05-04)

<http://www.okakademi.se/vad-aer-gruppdynamik> (2013-05-16)

<http://harmonit.se/projekt/projektmodeller/project-base-2-0/> (2013-05-16)

Bilaga

Intervjufrågor

- 1 Hur länge har Du arbetat som projektledare på ICA?
- 2 Vilken typ av projekt arbetar Du med?
- 3 Vad innebär motivation för Dig?
- 4 Hur blir Du motiverad?
- 5 Hur viktig är din egen motivation för att Du ska kunna motivera projektdeltagarna?
- 6 Vilken koppling ser Du mellan motivation och stress?
- 7 På vilket sätt tror du att projektdeltagares inre arbetsmotivation påverkar deras benägenhet att bli stressade?
- 8 Hur arbetar du med att förankra projektets mål och syfte hos projektdeltagarna så att de skall bli motiverade att utföra arbetet?
- 9 I ett projekt finns det ju olika faser, t.ex. planeringsfas och genomförande fas. Arbetar du på olika sätt när det gäller motivation under de olika faserna i projektet? I sådana fall hur?
- 10 Försöker du ta reda på vad som motiverar varje projektdeltagare, i sådana fall hur?
- 11 Är du medveten om vad projektdeltagarna har för olika roller i gruppen och påverkar detta hur du motiverar de olika deltagarna?

- 12 Vi pratade förut om projektets faser, men en arbetsgrupp går ju också igenom olika faser exempelvis så alla är väldigt artiga i början och när man sedan lärt känna varandra så kan det uppstå mer konflikter. Är detta något som du som projektledare tänker på i koppling till motivation och stress?
- 13 Till vilken grad ser Du det som ditt ansvar att hålla motivationen uppe i gruppen? Ser Du det som ditt ansvar eller ett ömsesidigt samspel?
- 14 Vidtar Du åtgärder om du märker att en projektdeltagare verkar omotiverad? Vilka?
- 15 Arbetar Du aktivt med att uppmärksamma tecken på stress? På vilket sätt?
- 16 Vad för tecken på stress brukar du vara uppmärksam på?
- 17 Hur arbetar du för att motverka stress när deadline närmar sig?
- 18 Vidtar Du åtgärder om du märker att en projektdeltagare verkar vara stressad? Vilka?
- 19 Om du själv har möjlighet att påverka bemanningen av projektet, tar du då risken för negativ stress i beaktande när du gör dina val/önskemål?
- 20 Har du några egna tankar och synpunkter gällande motivation och stress i koppling till projekt?