

Utmaningar inom projektledning i en virtuell kontext

En studie från projektledarens perspektiv om projektledning inom IT-branschen

Sami Tahko

Pro gradu-avhandling i ledarskap, strategi och organisation

Handledare: Anette Hallin

Fakulteten för samhällsvetenskaper och ekonomi

Åbo Akademi

2023

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER OCH EKONOMI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Organisation, Strategi och Ledarskap	
Författare: Sami Tahko	
Arbetets titel: Utmaningar inom projektledning i en virtuell kontext - En studie från projektledarens perspektiv om projektledning inom IT-branschen	
Handledare: Anette Hallin	Handledare:
Abstrakt: <p>Projektledning är en mycket viktig del av IT branschen och mjukvaruutvecklingen. Projektledningen har en betydande roll i hur lyckad ett projekt blir. Denna avhandling utforskar utmaningarna med projektledning i ett virtuellt sammanhang. Med den ökande trenden mot distansarbete och spridna team har det blivit avgörande för projektledare att förstå de unika utmaningar som uppstår när teammedlemmar inte befinner sig på samma fysiska platser. Detta kan orsaka utmaningar såsom kommunikationsfrågor, svårigheter att bygga relationer, upprätthålla motivation och problem med projektplanering. Avhandlingen belyser vikten av att använda lämpliga metoder och tekniker för att övervinna dessa utmaningar, till exempel olika projektledningsmetodiker och kommunikationsmetoder för projektledning.</p> <p>Avhandlingens empiri består av experter i projektledning inom IT branschen. Experterna har erfarenhet av både agila- och vattenfallsmetoder. Meningen med intervjuerna är att ge en tydlig bild på hur projektledning ser ut från projektledarens perspektiv. Med att studera empirin och relevant litteratur belyser avhandlingen faktorerna som bidrar till lyckad projektledning i virtuella kontext, från projektledarens perspektiv. Dessa faktorer diskuteras och sammanfattas i slutet av avhandlingen.</p>	
Nyckelord: Projektledning, Projekt, Agil, Waterfall, Motivation, Virtuell Kontext, Projektledare	
Datum: 27.4.2023	Sidoantal: 63

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund till forskningsintresset	4
1.2 Syfte och forskningsfråga	4
1.3 Disposition	5
2. Litteraturstudie	6
2.1 Projektledning beroende på projektmodell	6
2.1.1 Vattenfall (eng. Waterfall)	7
2.1.2 Agile	8
2.1.3 Global Software Development	9
2.2 Projektledning i projektens livscykel	11
2.2.1 Projektlivscykel	12
2.3 Projektledarskap	14
2.3.1 Projektteam, motivation och kommunikation	17
2.3.2 Projektledarskap i virtuella kontexter	20
3. Metod	24
3.1 Insamling av material på distans	24
3.2 Val av metod	25
3.3 Urval	26
3.4 Intressenterna	26
3.5 Analysmetod	27
3.6 Studiens trovärdighet	28
4. Analys	30
4.1 Initeringsfasen, projektplan = bibeln?	30
4.2 Planeringsfasen – bra planerat, hälften gjort?	34
4.3 Genomförandefasen, vad händer i projekt?	36
4.4 Avslutningsfasen, reflektera hur projektet genomfördes	42
5. Diskussion	45
5.1 Initeringsfasen	45
5.2 Gemensam förståelse av målet	46
5.3 Kommunikation	47
6. Sammanfattning	49
6.1 Sammanfattning	49
6.2 Vidare forskning	51

Bilagor

Bilaga A Intervjuguide.....	57
Bilaga B Intervjuguide Engelska	58
Bilaga C Mötesinbjudan för intervjuerna	59

Tabeller

Tabell 1 Fem aspekter på emotionell intelligens enligt Coleman och MacNicol (2016)	15
Tabell 2 Olika skyldigheter som projektledare har enligt Kouzes och Posner (2007)	16
Tabell 3 hur den traditionella (Waterfall) projektledningsmetoden skiljer sig från den Agila metodiken (Hoda, Noble & Marshall 2008)	9
Tabell 4 Presentation av intressenter och deras bakgrund	27

Figurer

Figur 1. Baskomponenterna i ett projekt enligt Heagney (2022).....	3
Figur 2 Ett förenklat diagram av hur vattenfallsmetoden fungerar (Pries & Quigley 2011).....	8
Figur 3. Kritiska faktorer i viktordning i olika steg av ett projekt enligt Pinto & Slevin (1988).	11
Figur 4. Projektets planeringsaktiviteter enligt Westland (2007).	13
Figur 5. Projektets avslutningsaktiviteter enligt Westland (2007).....	14
Figur 6. Faktorer som bidrar mest till lyckad projektledning.	50

1. Inledning

” This role is very difficult, it's a thankless job. Being a project manager that is.” – N

Under de senaste åren, särskilt sedan 2020, har övergången till distansarbete och virtuellt samarbete haft en betydande inverkan på hur vi arbetar och hur vi hanterar projekt. Enligt (Schwalbe 2015) är ett projekt tillfälligt arbete som utförs för att uppnå ett uttalat mål eller flera uttalade mål. Projekt kan vara av en specifik omfattning, ha olika tidslinjer och resurser, och projekt involverar ofta ett team av människor som arbetar tillsammans för att uppnå ett gemensamt mål (Schwalbe 2015 och Figur 1, Heagney 2022). Eftersom allt fler företag använder virtuella plattformar för projektledning, är det allt viktigare för projektledare att kunna navigera effektivt i dessa digitala miljöer. Att förstå hur projektledare kan arbeta med projektledning i en virtuell kontext och hantera de potentiella utmaningarna är avgörande för framgång i dagens affärsvärld. Med framväxten av offshoring (Adams et al. 2018), distansarbete och virtuella miljöer har det blivit allt viktigare att förstå de svårigheter som kan uppstå inom projektledning i detta sammanhang (Coleman och MacNicol 2016). Enligt Hätönen och Eriksson (2009) är offshoring en typ av strategi var organisationer bestämmer sig att utföra en del av arbetet utanför den landets gränser var organisationen befinner sig i.

Denna avhandling kommer att utforska vad som bidrar till lyckad projektledning i virtuella projekt inom IT branschen. Virtuella projekt inom IT branschen skiljer sig från ”normala” projekt (till exempel projekt inom byggbranschen) i alla fall på två olika sätt. Som första punkt är det normalt för IT projekt att teammedlemmarna befinner sig i olika ställen (Adams et al. 2018). Som andra punkt är projektledningsmetodiken mycket annorlunda mellan byggbranschen och IT branschen, nämligen på grund av att IT projekt tenderar vara så komplexa att projektledningen behöver lägga mycket mera vikt på planering, så att ändringar kan

göras ännu när projektet är i gång (Wang & Zhai 2009). Därför kommer två olika projektledningsmetodiker att presenteras och det diskuteras hur de bidrar till lyckat projekt. Dessa två projektledningsmetodiker är Vattenfallsmetodiken (eng. waterfall) och agila metoder. Medan Waterfall är en traditionell projektledningsmetodik som betonar ett linjärt och sekventiellt tillvägagångssätt för projektgenomförande (Pries & Quigley 2011) är Agil projektledning en iterativ metod för projektledning som betonar flexibilitet, samarbete och kundnöjdhet (Cohen, Lindvall & Costa 2004). Projektledning kommer att studeras från projektledarens perspektiv och därför presenteras modellen vilket delar projekt i fyra olika faser. De fyra faserna kallas PLC, eller med andra ord, en projekts livscykel. I projektets livscykel utför projektledare olika uppgifter beroende på den steg projektet befinner sig i (Westland 2007). Med att analysera hur projektledare arbetar i dessa olika steg och hurdana svårigheter uppkommer kan avhandlingen ge en inblick i projektledarens vardag.

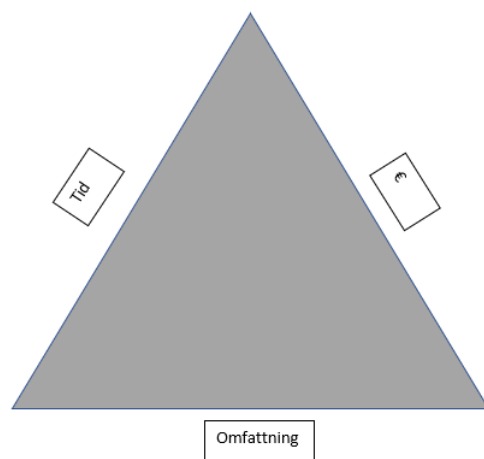
I en virtuell miljö kan det vara svårt att bygga och upprätthålla teammedlemmarnas motivation, särskilt när teammedlemmar kan befinna sig i olika tidszoner och har begränsade möjligheter att träffas personligen (Schmid och Adams 2008). Genom att förstå utmaningarna med att bygga och upprätthålla motivation i en virtuell miljö kan projektledare utveckla strategier för att förbättra teamsammanhållningen och motivationen bland teammedlemmar (Dwivedula och Bredillet 2010). Under dessa förhållanden har kommunikation en mycket stor roll som en motivationsskapande faktor.

Effektiv kommunikation och koordinering är avgörande för projektledning, men kan vara utmanande när man förlitar sig på virtuella verktyg som e-post och snabbmeddelanden (Dwivedula och Bredillet 2010). Dessutom kräver virtuell projektledning anpassning till en mängd olika digitala plattformar och verktyg. Denna avhandling kommer att analysera hur projektledare arbetar med kommunikation och hur dem själv upplever att kommunikation borde göras.

Att förstå och övervinna svårigheterna med projektledning i en hybrid kontext kan ge organisationer en konkurrensfördel. Genom att identifiera potentiella utmaningar och möjligheter till förbättringar kan organisationer dra nytta av att arbeta virtuellt på ett mer effektivt sätt och möjligheter till förbättringar inom sina organisationer. Även projektledare själva kommer att ha nytta av denna avhandling. Med att ta de saker som

upplevs vara positiva av intressenterna i denna avhandling, kan andra projektledare utveckla sina kompetenser inom projektledning.

I och med att projektledning och projekt är båda väldigt viktiga och stora koncepter i för sig, kan det uppstå problem när detta studeras med en inblick i virtuella kontexter. Projektledning och hur projekt utförs i en virtuell kontext studeras i detta studie med hjälp av empiriskt material (intervjuer) och detta kan skapa en bristande bild av projektledning och projekt. Viktiga faktorer i projektledning är bland annat kommunikation, relationsskapning, motivation och planering (Coleman och MacNicol 2016). Dessa är faktorer som en projektledare kan utföra på ett mycket unikt sätt och dessutom kan olika projektledare uppleva faktorerna på olika sätt. Men för att få svar som är jämförbara med varandra har jag valt intressenterna till detta studie så att de arbetar inom samma bransch. För att kunna iaktta olika projektledningsmetodiker har jag även tagit med aktuell teori om de mest använda projektledningsmetodiken inom denna bransch, så som vattenfall- och agila metodiken (Pries & Quigley 2011 och Cohen, Lindvall & Costa 2004). Med dessa försiktighetsåtgärder tror jag att denna studie kan undvika de största problemen som kan uppkomma när projektledning och projekt studeras tillsammans.



Figur 1. Baskomponenterna i ett projekt enligt Heagney (2022).

1.1 Bakgrund till forskningsintresset

Jag har ett starkt personligt intresse för att studera detta ämne, då jag började min karriär inom projektledning för ett år sedan. Jag har redan i mitt vardagliga arbete märkt hur olika projektteams fungerar och hur man arbetar tillsammans med andra personer. Därför var valet att fokusera just på detta ämne och fenomen lätt. Dessutom är jag intresserad hur andra människor inom denna bransch anser att projektledning borde utföras i en virtuell kontext. Jag hoppas även att denna avhandling kan hjälpa mina kollegor och andra projektledare att ta del av metoder som de kan ta till sig som en del i sitt vardagliga arbete.

1.2 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna avhandling är att studera vad ett begränsat antal projektledare inom IT branschen upplever, att är viktigt i projektledning och hur deras erfarenheter står i relation till relevant litteratur kring ämnet. Med denna studie kan jag själv få nya insikter i hur jag utför mitt arbete i framtiden och till och med få andra projektledare att tänka på projektledning från en ny synvinkel. Detta kommer att studeras med hjälp av följande forskningsfråga:

Vad bidrar till lyckad projektledning ur projektledarens perspektiv i virtuella IT-projekt?

Denna forskningsfråga kommer jag att besvara med hjälp av tidigare forskning, främst med utgångspunkt i Westlands (2007) tankar kring en projekts livscykel och med hjälp av svaren som uppkommer under semistrukturerade intervjuer. Genom dessa semistrukturerade intervjuer försöker jag kartlägga vad informanterna anser som viktigt i projektarbete och sedan jämföra dessa svar med tidigare forskning för att få svar på min forskningsfråga, som baseras på riktiga erfarenheter och relevant teori inom ämnet. I avhandlingen kommer jag att intervjua fem (5) personer som har gjort karriär inom projektledning inom IT konsultbranschen.

1.3 Disposition

Avhandlingen består av fem kapitel. I det första kapitlet, 1. Inledning, presenteras ämnesvalet och bakgrunden till forskningsintresset. Därefter presenteras avhandlingens syfte samt eventuella begränsningar. Även problemdiskussion ingår i detta kapitel.

Det andra kapitlet presenterar avhandlingens teoretiska referensram under rubriken ”Litteraturstudie”. Här presenteras de teoretiska begreppen som är relevanta för denna avhandling samt de teorier som kommer att användas för att studera avhandlingens forskningsfråga, så som Westlands (2007) beskrivning av en projekts livscykel.

Efter presentationen av avhandlingens teoretiska referensram följer ett kapitel som presenterar metodvalet och hur avhandlingen är uppbyggd. I detta kapitel kommer det även att presenteras hur materialet har samlats in, varför denna metod har valts för denna studie samt en presentation av intressenter och intressenternas bakgrund inom projektledning. Etiska aspekter och möjliga problem samt möjligheter med valda metoderna och verktygen kommer att presenteras.

I det fjärde kapitlet kommer det insamlade materialet att analyseras. Detta görs genom att koppla det insamlade materialet till relevant teori. Målet med detta kapitel är att identifiera de viktigaste faktorerna i en projekts livscykel och hur de korrelerar med teorin.

I det sista kapitlet följer en diskussion om analysen och möjliga resultat. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av studiens resultat och sedan diskuteras möjliga framtida forskningsområden.

2. Litteraturstudie

I detta kapitel presenteras avhandlingens teoretiska ramverk. Detta en genomgång av relevanta teorier och tidigare forskning, som även kommer att förklaras och definieras. Litteraturstudien är uppbyggt i tre delar. I den första delen diskuteras hur projektledning kan variera beroende på vald projektmodell. De två projektmodellerna som presenteras är vattenfall och agil. I den andra delen av litteraturstudien diskuteras hur projektledning varierar i de olika stegen av en projektlivscykel. I den tredje delen presenteras olika aspekter som en projektledare förväntas ha. Dessutom diskuteras projektledarens möjligheter att påverka projektteamets motivation. Unika utmaningar för projektledning i virtuella kontexter presenteras och lösningar till dessa utmaningar diskuteras.

2.1 Projektledning beroende på projektmodell

IT-projektledning kan variera beroende på vilken projektmodell som används, oavsett om det är vattenfall eller agil. I detta kapitel presenteras och diskuteras dessa två projektledningsmetoder. Även global mjukvaruutveckling presenteras i slutet av detta kapitel för att ta med perspektivet av globala projekt och hantering av distribuerade team.

I vattenfallsmodellen är projektet uppdelat i sekventiella faser, där varje fas avslutas innan man går vidare till nästa (Pries & Quigley 2011). Ledarskapet i denna modell är ofta hierarkiskt, med en tydlig befälskedja och beslutsfattande auktoritet som ligger hos projektledaren (Boehm 1988). Kommunikation är vanligtvis top-down, med projektledaren som ger ledning till teamet och hanterar informationsflödet (Boehm 1988).

I den agila modellen genomförs projektet i iterationer, där varje iteration består av en serie mindre, mer hanterbara uppgifter (Cohen, Lindvall & Costa 2004). Ledarskapet i den här modellen är mer samarbetsorienterad, där projektledaren fungerar som en

facilitator snarare än en självhärskare (Highsmith 2002). Kommunikationen är mer horisontell och teammedlemmar uppmuntras att samarbeta och dela idéer (Highsmith 2002).

2.1.1 Vattenfall (eng. Waterfall)

Vattenfall är en traditionell projektledningsmetod som betonar ett linjärt och sekventiellt tillvägagångssätt för projektgenomförande (Pries & Quigley 2011). I denna metod är ett projekt vanligtvis uppdelat i distinkta faser, där varje fas bygger på den föregående, till exempel Planeringsfasen bygger på aktiviteter projektteamet har utfört under Initeringsfasen. Enligt Pries och Quigley (2011) inkluderar faserna vanligtvis kravinsamling, design, implementering, testning och underhåll. I vattenfallsmetoden måste varje fas vara klar innan nästa kan börja (detta kan ses i Figur 3.4). Detta innebär att varje fas är beroende av att den föregående fasen är slutförd. Enligt vattenfallsmetoden kan eventuella ändringar av kraven eller designen i en fas få betydande konsekvenser för resten av projektet (Pries & Quigley 2011). Som ett resultat av detta lägger vattenfallsmetoden stor tonvikt på förhandsplanering, dokumentation och en tydlig förståelse av projektkraven (Pries & Quigley 2011).

Fördelarna med vattenfallsmetoden är dess tydliga struktur och förutsägbarhet, vilket gör det lättare att planera och hantera projekt, särskilt när projekt är stora och komplexa (Pries & Quigley 2011). Vattenfallsmetoden betonar också dokumentation, som kan vara användbar för att föra bok över beslut och motiveringar under hela projektet.

Vattenfallsmetoden har dock flera nackdelar. Den kan vara oflexibel, eftersom förändringar av projektkraven eller designen kan vara svåra att införa när en fas väl är genomförd (Pries & Quigley 2011). Det tillåter inte heller mycket samarbete eller feedback mellan olika intressenter (såsom användare eller kunder) förrän senare i projektet, vilket kan leda till oväntade problem och förseningar (Pries & Quigley 2011). Som ett resultat av detta har vattenfallsmetoden blivit mindre populär de senaste åren, särskilt för programvaruutvecklingsprojekt, som ofta kräver mer flexibilitet och samarbete under hela projektets livscykel (Pries & Quigley 2011). Enligt Pries och

Quigley (2011) har vattenfallsmetoden som beskrivs också i Figur 2 fått mycket kritik på grund av att det är orealistiskt att genomföra det i verkligheten.



Figur 2 Ett förenklat diagram av hur vattenfallsmetoden fungerar (Pries & Quigley 2011).

2.1.2 Agile

” A bigger gathering of organizational anarchists would be hard to find” – Beck, et al. (2001)

Agil projektledning är en iterativ metod för projektledning som betonar flexibilitet, samarbete och kundnöjdhet (Cohen, Lindvall & Costa 2004). Det är baserat på Agile Manifesto (Beck et al. 2001), som beskriver en samling vägledande värderingar och principer för utveckling av mjukvara och andra produkter. I agil projektledning är projektet uppdelat i små, hanterbara delar som kallas iterationer eller sprints (Cohen, Lindvall & Costa 2004). Varje iteration är vanligtvis två till fyra veckor lång och inkluderar planering, design, konstruktion, testning och leverans av en fungerande produkt eller funktion. I slutet av varje iteration granskar teamet sina framsteg och gör nödvändiga justeringar av projektplanen (Cohen, Lindvall & Costa 2004).

Enligt Cohen, Lindvall & Costa (2004) är en av nyckelprinciperna för agil projektledning att krav och lösningar utvecklas genom samarbete mellan självorganiserande och tvärfunktionella team. Detta innebär att teammedlemmar arbetar nära varandra och kommunicerar ofta för att säkerställa att alla är i linje med projektets mål och framsteg. En annan viktig princip för agil projektledning är att

prioritera kundnöjdhet (Cohen, Lindvall & Costa 2004). Detta innebär att teamet fokuserar på att leverera värde till kunden genom frekvent leverans av fungerande mjukvara eller andra produkter, och genom att kontinuerligt söka feedback från kunder och intressenter för att förbättra produkten (Cohen, Lindvall & Costa 2004).

Allt som allt är agil projektledning en flexibel, iterativ metod för projektledning som betonar samarbete, kundnöjdhet och anpassningsförmåga (Cohen, Lindvall & Costa 2004).

Tabell 1. hur den traditionella (Waterfall) projekt ledningsmetoden skiljer sig från den agila metoden (Hoda, Noble & Marshall 2008)

Kategori	Vattenfall	agile
Utvecklingsmodell	Traditionell	Iterativ
Fokus	Prosess	Människor
Ledningsfokus	Kontroll	Facilitator
Kundmedverkan	Kravinsamling och leveransfaser	Direkt involverad
Utvecklare	Arbetar individuellt i team	Samarbete eller i par
Teknologi	Allt	Objektorienterad
Produktfunktioner	Allt inkluderat	Viktigaste först
Testning	Slutet av utvecklingscyke In	Iterativt
Dokumentering	Grundligt	Endast när det behövs

2.1.3 Global Software Development

Global mjukvaruutveckling (Global Software Development, GSD) hänvisar till processen då utvecklarteam skapar mjukvaruprodukter och tjänster. Teamen finns på

olika geografiska platser runtom i världen (Niazi et al. 2016). Denna metod för mjukvaruutveckling kan involvera team som arbetar i olika tidszoner, på olika språk och i olika kulturer, och kräver effektiva kommunikations-, samarbets- och ledningsverktyg för att säkerställa att projektet slutförs framgångsrikt (Niazi et al. 2016).

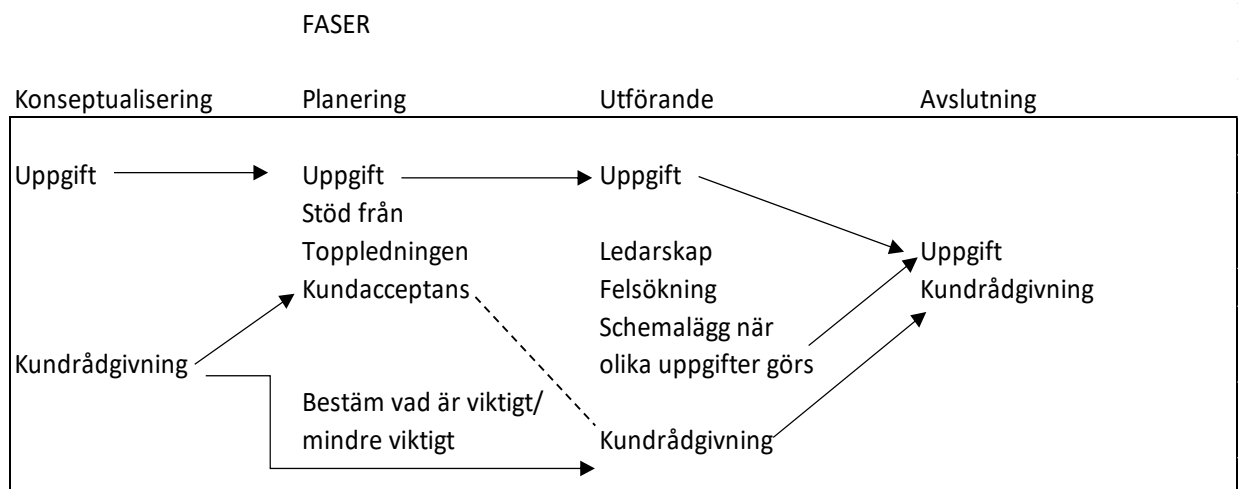
Enligt Niazi et al. (2016) finns det flera anledningar till att organisationer kan välja att använda GSD. En av de främsta anledningarna är att dra nytta av tillgången till skickliga mjukvaruutvecklare i olika delar av världen, såsom Indien, vilket kan bidra till att minska arbetskostnaderna och förbättra projektets tidsestimat. GSD gör det också möjligt för organisationer att utnyttja en bredare pool av talang och expertis, vilket kan leda till mer innovativa och effektiva mjukvarulösningar. Dessutom tillåter GSD att organisationer får tillgång till lokal expertis och kunskap, vilket kan vara förmånligt med att utveckla mjukvaruprodukter och tjänster för specifika marknader (Niazi et al. 2016). Som ett exempel på detta kan man föreställa sig utveckling av mjukvara i Finland som kommer att användas i både Finland och Sverige.

Fastän det finns mycket fördelar med GSD, innebär användningen av GSD också vissa utmaningar. En av de största utmaningarna är att hantera kommunikation och samarbete mellan teammedlemmar som befinner sig i olika delar av världen (Niazi et al. 2016). Detta kan vara särskilt utmanande när gruppmedlemmar arbetar i olika tidszoner och har olika kulturella bakgrunder (Niazi et al. 2016). Enligt Niazi et al. (2016) kan andra utmaningar vara att hantera koordineringen och integrationen av olika utvecklingsinsatser, säkerställa kvalitet och konsekvens över hela mjukvaruutvecklingsprocessen och hantera de potentiella juridiska och etiska frågor samt säkerhetsfrågor som kan uppstå med GSD.

För att övervinna dessa utmaningar måste organisationer ha robusta kommunikations- och samarbetsverktyg, såsom programvara för videokonferenser och projektledning (Noll och Richardson 2011). Projekt behöver även ha en tydlig projektplan, tydligt schema och milstolpar (Noll och Richardson 2011). Enligt Noll och Richardson (2011) är det också viktigt att sätta upp tydliga riktlinjer och protokoll för att säkerställa att alla har förstått planen på samma sätt, för att säkerställa att alla är medvetna om de juridiska och etiska kraven.

2.2 Projektledning i projektens livscykel

I ett projekt behöver projektledningens tillvägagångssätt ändras i varje skede av projektets livscykel för att möta de specifika behoven i det skedet (Westland 2007). Detta betyder att projektledaren inte kan ha samma perspektiv och fokus under hela projektet, utan projektledaren behöver lägga fokus på olika faktorer baserat på i vilken fas projektet befinner sig i. Projektledaren måste vara tillräckligt flexibel i sitt fokus för att kunna anpassa sig till förändrade omständigheter, men ändå tillräckligt strukturerad för att säkerställa att projektets mål uppnås (Project Management Institute, 2017). Enligt Project Management Institute (2017) är projektlivscykeln inte en helhetssyn och att olika typer av projekt kan ha olika livscykler. Project Management Institute (2017) understryker också vikten av att skräddarsy projektets livscykel efter projektets specifika behov, och justera det vid behov under hela projektets varaktighet.



Figur 3. Kritiska faktorer i viktordning i olika steg av ett projekt enligt Pinto & Slevin (1988).

2.2.1 Projektlivscykel

En projektlivscykel är ett ramverk för att styra och kontrollera ett projekt från initiering till slutförandet (Westland 2007). Enligt Westland (2007) kan de separata faserna av projektets livscykel variera beroende på typ av projekt, men det inkluderar vanligtvis flera nyckelsteg som är utformade för att säkerställa att projektet slutförs i tid, inom budget och till de kvalitetsstandarder som krävs. Enligt Westland (2007) är projektlivscykeln vanligtvis delad uppdelad i fyra faser. Faserna presenteras nedan.

Den första fasen av ett projekts livscykel är initieringsfasen. Denna fas innebär att definiera projektmålen, identifiera intressenter och skapa en projektplan på hög nivå (Westland 2007). I denna fas ingår också att få startfinansiering och godkännanden för projektet. Enligt Westland (2007), är initieringsfasen avgörande för projektets framgång, eftersom den anger riktningen för resten av projektet och skapar en tydlig förståelse av projektets mål. Slutprodukten från initieringsfasen är projektstadgan eller projektplanen. Projektplanen beskriver projektets omfattning, mål, intressenter, risker, antaganden och begränsningar (Pinto & Slevin 1988). Under initeringsfasen identifieras projektgruppen och en projektsponsor utses. Projektsponsorn ansvarar för att erbjuda nödvändiga resurser och stöd till projektgruppen (Pinto & Slevin 1988). Projektsponsorn kan vara en person i högre position, såsom en ekomiansvarig (eng. Account Excecutive) eller i mindre projekt kan sponsorn även vara projektledaren själv.

Den andra fasen av projektets livscykel är planeringsfasen. Planeringsfasen innebär att skapa en detaljerad projektplan som beskriver uppgifterna, tidslinjerna och leveranserna för projektet. I planeringsfasen identifierar projektteamet med hjälp av projektledaren också de viktigaste milstolparna och resultaten av projektet (Westland 2007 och Pinto & Slevin 1988). I planeringsfasen ingår också att identifiera resurser (inklusive personal, utrustning och material), samt skapa projektledning, ekonomi och andra kontrollsystem (Westland 2007). Projektgruppen skapar också en riskhanteringsplan för att identifiera potentiella risker och utveckla strategier för att förhindra att de uppstår (Pinto & Slevin 1988). Slutprodukten för planeringsfasen är projektledningsplanen, som beskriver hur projektet kommer att utföras, övervakas och kontrolleras (Pinto & Slevin 1988).



Figur 4. Projektets planeringsaktiviteter enligt Westland (2007).

Den tredje fasen av projektets livscykel är genomförandefasen. Enligt Westland (2007) innebär denna fas att verkställa projektplanen och utföra de uppgifter som beskrivs i projektplanen. Detta inkluderar att hantera de dagliga aktiviteterna i projektet, övervaka framstegen och göra nödvändiga justeringar för att hålla projektet på rätt spår (Westland 2007). Projektteamet kommunicerar också med intressenter, hanterar förändringar och eventuella problem som uppstår under projektet (Pinto & Slevin 1988). Slutprodukt från denna fas, enligt Pinto & Slevin (1988), är projektleveranserna och möjliga statusrapporter.

Den fjärde och sista fasen av projektets livscykel är avslutningsfasen. Enligt Westland (2007) innebär denna fas att slutföra projektet och avsluta det. Detta inkluderar att slutföra allt återstående arbete, få slutgiltiga godkännanden och underskrifter, dokumentera lärdomar och formellt avsluta projektet (Westland 2007). Projektteamet genomför även en projektgranskning för att utvärdera teamets prestation och identifiera lärdomar för framtida projekt (Pinto & Slevin 1988).



Figur 5. Projektets avslutningsaktiviteter enligt Westland (2007).

2.3 Projektledarskap

Projektledarskap är oftast tänkt som förmågan att vägleda och inspirera ett team av individer till att framgångsrikt slutföra ett projekt. Projektledare ansvarar för att ange riktning, sätta upp mål, definiera projektomfattning, hantera resurser samt se till att projektet slutförs i tid inom budgetramarna och till intressenternas (kundens) belåtenhet. I detta kapitel presenteras projektledarskap, tekniker som en projektledare kan använda för att upprätthålla motivation och hurdana utmaningar projektledarskap i virtuella kontext ställer på projektledaren.

Ursprunget till projektledning kan spåras tillbaka till bygg- och verkstadsindustrin, där behovet att hantera stora, komplexa projekt effektivt insågs först. Ett av de tidigaste registrerade exemplen på projektledning kommer från det antika Egypten, där byggandet av pyramiderna krävde samordning av tusentals arbetare och resurser under en period av flera år (El-Marashly 1990).

På 1800-talet ledde den industriella revolutionen till en ökning av storskaliga konstruktions- och ingenjörprojekt, såsom järnvägs- och brobyggen (Weaver 2007). Den ökade efterfrågan på effektiv projektledning ledde till en utveckling av nya ledningstekniker och verktyg, såsom Gantt-diagrammet, som först utvecklades av Henry Gantt på 1910-talet för att planera och spåra framstegen i byggprojekt (Wilson 2003).

De första formella projektledningsmetoderna utvecklades under 1950- och 1960-talen som svar på den ökande komplexiteten och omfattningen av projekt, särskilt inom flyg- och försvarsindustrin (Weaver 2007). Enligt Engwall (2012), en av de mest inflytelserika dåtida projektledningsmetoderna, var det Program Evaluation and Review Teknik (PERT), som först utvecklades av den amerikanska flottan 1958 för att hantera utvecklingen av dess missilprogram Polaris.

På 1970- och 1980-talen fortsatte fältet för projektledning att utvecklas, med nya metoder som Critical Path Method (CPM) och introduktion av projektledningsprogramvara för att automatisera projektledningsuppgifter (Stretton 2007). Idag är projektledning erkänd som ett separat studieområde, med professionella organisationer som Project Management Institute (PMI) som har i uppgift att främja bästa praxis och certifieringar för projektledare (Weaver 2007).

Projektledarskap involverar ett brett utbud av tekniker, inklusive kommunikation, organisering, delegering, beslutsfattande, problemlösning och interpersonell kompetens (Coleman och MacNicol 2016). Effektiva projektledare kan motivera och inspirera sina teammedlemmar, med att ge tydlig riktning och vägledning samt bygga upp starka relationer med en partner (Figur 3.1.1). De behöver också vara anpassningsbara och flexibla, kunna hantera förändrade prioriteringar och oväntade utmaningar som kan uppstå under projektets gång (Figur 3.1.1.). Framgångsrikt projektledarskap kräver en kombination av teknisk kunskap, erfarenhet och ledarskapsförmåga. Projektledare måste ha en djup förståelse av projektet och den bransch det verkar i, såväl som starka projektledningsfärdigheter, inklusive budgetering, schemaläggning, riskhantering och kvalitetskontroll (Coleman och MacNicol 2016). Projektledarna behöver också kunna inspirera och motivera sina teammedlemmar, bygga upp förtroende och samarbete mellan intressenter samt kommunicera effektivt med alla medlemmar i projektteamet (Kouzes och Posner 2007).

Tabell 2. Fem aspekter på emotionell intelligens enligt Coleman och MacNicol (2016)

	Definition	Hur det visas utåt
Självmedvetenhet	Förmågan att känna igen och förstå humör, känslor och drivkrafter såväl som deras effekt på andra	Självförtroende, realistisk självbedömning, självnedsättande humor
Självreglering	Förmågan att kontrollera eller omdirigera störande impulser och stämningar . Benägenheten att avbryta domen: att tänka innan man agerar	Pålitlighet och integritet Komfort med ambiguitet Öppenhet för förändring
Motivation	En passion att arbeta av skäl som går utöver pengar eller status. En benägenhet att sträva efter mål med energi och envishet	Stark drivkraft för att åstadkomma Optimism, även inför misslycka Organisatoriskt engagemang
Empati	Förmågan att förstå andra människors känslomässiga komposition. Förmåga att behandla människor enligt deras känslomässiga reaktioner	Expertis i att bygga och behålla talanger Tvärkulturell känslighet Service till kunder
Sociala färdigheter	Kunskaper i att hantera relationer och bygga nätverk. En förmåga att hitta en gemensam grund och bygga relationer	Effektivitet i att leda förändring Övertygelse Expertis i att bygga och leda team

Enligt Coleman och MacNicol (2016) är de viktigaste frågorna som en projektledare behöver fråga sig själv: ”Förstår jag vilka som är de viktigaste personerna i detta projekt?” Förstår jag tydligt vem som har ansvar över vilket område och vilken auktoritet eller delegerad makt jag har för att få saker att hända och för att fatta beslut?” För en projektledare går det inte enligt Coleman och MacNicol (2016) att ha en enskild lista över sådant som behöver göras. Projekt är så komplexa att projektledaren behöver beakta varje projekt som en enskild entitet och bearbeta var och en av frågorna ovan i anslutning till varje projekt.

Tabell 3. Olika skyldigheter (commitments) som projektledare har enligt Kouzes och Posner, (2007)

Praktik	Engagemang
Tillämpa Modellen (del 1, 2 och 3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hitta din naturliga stil och personliga värderingar som projektledare och arbeta med teamet för att identifiera en uppsättning delade värderingar som du kan arbeta med i projektet 2. Leda med gott exempel genom att modellera de beteenden som överensstämmer med de delade värderingarna
Inspirera en delad vision (kapitel 8)	<ol style="list-style-type: none"> 3. Utveckla en vision för projektet, anpassad till visionen för organisationen och kunden, som beskriver en framtid som är spännande och full av möjligheter 4. Engagera projektteamet, organisationen och kunden i projektets vision genom att tilltala deras gemensamma ambitioner 5. Sök aktivt efter bättre och innovativa sätt att arbeta för att förbättra team- och projektprestanda.
Utmana processen (del 2)	<ol style="list-style-type: none"> 6. Anpassa och modifiera ditt eget och projektets tillvägagångssätt, ta kalkylerade risker och lär dig av resultatet
Gör det möjligt för andra att agera (kapitel 9)	<ol style="list-style-type: none"> 7. Bygg en samarbetskultur inom projektet genom att bygga förtroende i hela teamet. 8. Utveckla teamet genom att fördela ansvar och beslutsfattande som är lämpligt för personen och sammanhanget
Leverera värde (del 2)	<ol style="list-style-type: none"> 9. Backa upp dina ord med handlingar och leverera det som krävs 10. Demonstrera värdet som laget har uppnått och kopplingen till visionen
Uppmuntra hjärtat (kapitel 10)	<ol style="list-style-type: none"> 11. Erkänn individuella teammedlemmars expertis och bidrag till projekten genom att visa uppskattning på ett sätt som är lämpligt för personen 12. Bygg en gemenskapsanda baserad på era gemensamma värderingar och fira framgångar för individer och team

2.3.1 Projektteam, motivation och kommunikation

Motivation är en viktig aspekt för projektteam. Enligt Schmid och Adams (2008) är motiverade team mer benägna att vara produktiva, engagerade och målinriktade. Men att hålla teammedlemmarna motiverade i en projektmiljö kan vara utmanande på grund av projektarbetets dynamiska och snabba karaktär (Schmid och Adams 2008).

Den första nyckelfaktorn som kan påverka motivationen i projektteam är en brist på tydliga mål och arbetsuppgifter. Utan tydliga mål och arbetsuppgifter kan teammedlemmarna känna sig osäkra på vad som förväntas av dem, vilket kan leda till bristande motivation (Schmid och Adams 2008). För att förbättra motivationen är det viktigt att fastställa tydliga mål och arbetsuppgifter för projektet och att kommunicera dem till alla teammedlemmar. Otydliga roller och ansvarsområden kan också påverka motivationen i projektteam (Schmid och Adams 2008). Enligt Schmid och Adams

(2008) kan teammedlemmar bli omotiverade om de inte är säkra på vad som förväntas av dem eller om de känner att deras roller och ansvar är oklara.

En annan nyckelfaktor som kan påverka motivationen i projektteam är bristen på autonomi och ägande (Schmid och Adams 2008). Teammedlemmar kan tappa motivationen om de känner att de inte har kontroll över sitt arbete eller om de inte känner att arbetet de gör är meningsfullt. För att förbättra motivationen är det viktigt att involvera teammedlemmar i beslutsfattande och att ge dem en känsla av ägarskap över sitt arbete (Schmid och Adams 2008).

Dålig kommunikation bland teammedlemmarna kan också påverka motivationen. Dålig kommunikation kan leda till missförstånd och misstro, vilket i sin tur kan leda till brist på motivation (Schmid och Adams 2008). För att förbättra motivationen är det viktigt att etablera effektiva kommunikationskanaler och att skapa förtroende bland teammedlemmarna (Schmid och Adams 2008). Brist på regelbunden feedback är en annan del av kommunikation som kan påverka motivationen i projektteam (Dwivedula och Bredillet 2010). Regelbunden feedback är viktig för att hålla teammedlemmarna motiverade och engagerade (Dwivedula och Bredillet 2010). Enligt Dwivedula och Bredillet (2010) kan teammedlemmarna, om det saknas regelbunden feedback, känna att deras arbete inte märks och inte uppskattas.

Motivation är en viktig aspekt av projektteam. Motiverade team är mer benägna att vara produktiva och engagerade samt inställda på att uppnå projektmål. Men att hålla teammedlemmarna motiverade i en projektmiljö kan vara utmanande på grund av projektarbetets dynamiska och snabba karaktär. Att förstå och ta itu med nyckelfaktorer som kan påverka motivationen, såsom brist på tydliga mål och arbetsuppgifter, bristande självständighet och ägande, otydliga roller och ansvarsområden och brist på regelbunden feedback samt bristande kommunikation och tillit kan hjälpa till att förbättra motivationen i projektteam och säkerställa framgången för projekt.

Att behålla motivationen i ett projektteam kan vara utmanande för projektledare, särskilt när projekten är långa och komplexa. För att säkerställa att teammedlemmar

fortsätter att vara motiverade, kan projektledare använda flera metoder som är effektiva för att upprätthålla engagemang och motivation.

En av de viktigaste metoderna för att hålla teamet motiverat är regelbunden kommunikation (Zulch 2014 och Binder 2016). För att teamet ska hållas motiverat kan projektledare hålla teammedlemmarna informerade om projektets framsteg och ge regelbunden feedback om deras resultat (Zulch 2014). Enligt Binder (2016) bör projektledare också vara tillgängliga och svara på alla frågor eller problem som teammedlemmar kan ha. Genom att hålla kommunikationsvägarna öppna kan projektledare se till att teammedlemmarna känner sig uppskattade och delaktiga i projektets framsteg (Binder 2016).

En annan effektiv metod för att upprätthålla teamets motivation är att sätta upp uppnåbara mål. När teammedlemmar har specifika mål att arbeta mot kan de behålla sin motivation genom att fokusera på att uppnå dem (Schmid och Adams 2008). Projektledare kan hjälpa till att bryta ner större projektmål till mindre, mer hanterbara mål som kan uppnås inom kortare tidsramar. Detta tillvägagångssätt hjälper teammedlemmar att se att framsteg görs och att deras hårda arbete lönar sig (Schmid och Adams 2008).

Att fira framgångar är enligt Peterson (2007) en annan metod som kan hjälpa till att upprätthålla teamets motivation. Projektledare kan känna igen och fira teamprestationer med verbalt beröm, belöningar eller andra incitament. Detta kan hjälpa till att förstärka tanken om att hårt arbete värderas och uppskattas, och hjälpa till att hålla teammedlemmarna motiverade att fortsätta arbeta mot projektmålen (Peterson 2007).

Att ge möjligheter till tillväxt och utveckling är också en effektiv metod för att upprätthålla teamets motivation (Peterson 2007). Projektledare kan erbjuda teammedlemmar möjligheter att lära sig nya färdigheter eller anta nya utmaningar. Enligt Peterson (2007) hjälper denna metod teammedlemmar att uppleva en känsla av framsteg och tillväxt, vilket kan hjälpa till att behålla deras motivation och engagemang. Som sista punkt ska projektledare kunna anpassa sig till förändringar som kan uppstå under projektets gång. Förändringar i projektets omfattning, tidslinje

eller budget kan vara demotiverande för teammedlemmar (Peterson 2007). Projektledare kan hjälpa till att behålla motivationen genom att snabbt och effektivt anpassa sig till förändringar samt informera tydligt och i tid om alla nödvändiga justeringar till teammedlemmarna (Peterson 2007).

2.3.2 Projektledarskap i virtuella kontexter

Projektledning i virtuella kontexter, såsom projekt var projektteamet befinner sig på olika ställen i världen (offshore) och ledning av virtuella team, ställer unika utmaningar på projektledarskap. Därför krävs det specifika strategier och kompetenser från projektledarskap. Enligt Verburg et al. (2013) kan kommunikationssvårigheter vara en aspekt av de unika utmaningar som projektledning kan stötta på i virtuella kontext. Kommunikationssvårigheterna kan inkludera användning av videokonferensteknik för att underlätta interaktioner, etablerande av tydliga kommunikationsprotokoll och utveckling av gemensam förståelse för projektets mål. Virtuella projektledare måste också vara skickliga i att använda samarbetstekniker och projektledningsverktyg online för att underlätta teamarbete och dokumentering av framsteg (Verburg et al. 2013).

Projektledningsverktyg är viktiga för team som arbetar med projekt i virtuella sammanhang. Dessa verktyg ger teamen en central plattform att organisera, se över och kommunicera sina framsteg, vilket är särskilt viktigt när teammedlemmar arbetar på distans och inte kan träffas personligen (Heagney 2022).

Först och främst hjälper projektledningsverktyg team att hålla sig organiserade och på rätt spår genom att tillhandahålla en central plats för att se över uppgifter och framsteg (Heagney 2022). Team kan skapa och tilldela uppgifter, sätta upp deadliner och se över status för varje uppgift, vilket hjälper till att säkerställa att alla är medvetna om vad som behöver göras och när det senast måste göras. Detta är avgörande för att hålla ett projekt till tidsplanen och inom budgeten (Heagney 2022).

Effektiv kommunikation är avgörande för virtuella team, och många projektledningsverktyg inkluderar funktioner som anslagstavlor, chatt och fildelning för att underlätta kommunikationen (Heagney 2022). Detta gör att teammedlemmar enkelt kan dela information och samarbeta kring uppgifter, även när de inte fysiskt befinner sig på samma plats. Enligt Heagney (2022) kan detta vara en enorm tidsinbesparing, eftersom det eliminerar behovet av ständiga e-postkedjor eller telefonsamtal, vilket gör att teammedlemmar kan fokusera på sitt arbete i stället. Dessutom tillåter projektledningsverktyg att teamen prioriterar och planerar sitt arbete mer effektivt (Heagney 2022). Till exempel tillåter det agila verktyget kanbantavla att team visualiserar sitt arbetsflöde och identifierar flaskhalsar, medan det agila verktyget scrumtavla tillåter att team planerar och ser över spurter. Detta kan hjälpa team att fokusera sitt arbete på de viktigaste uppgifterna och utnyttja sin tid mer effektivt.

I virtuella kontext kan projektledaren använda sig av delat ledarskap till att främja samarbete, innovation och en känsla av ägarskap bland teammedlemmarna samt en högre grad av motivation (Hoegl och Muethel 2016). Ett sätt att möjliggöra delat ledarskap i virtuella team är att etablera en kultur av öppen kommunikation och samarbete (Hoegl och Muethel 2016). Enligt Hoegl och Muethel (2016) bör virtuella teamledare uppmuntra teammedlemmar att dela med sig av sina idéer och sin expertis och skapa möjligheter för teammedlemmar att samarbeta kring uppgifter och projekt. Detta kan bidra till att bygga upp förtroende och respekt bland teammedlemmarna och främja en känsla av delat ägande och motivation inför projektet (Hoegl och Muethel 2016).

Ett annat sätt att möjliggöra delat ledarskap är att ge teammedlemmar möjlighet att fatta beslut och ta på sig ledarskapsansvar. Den virtuella teamledaren bör ge vägledning och stöd, men tillåta teammedlemmar att ta initiativ och fatta beslut när det är lämpligt, alltså en högre grad av autonomi (Hoegl och Muethel 2016). Detta kan bidra till att bygga upp teammedlemmarnas förtroende och färdigheter, och även främja en kultur av innovation och självstyrande arbete. Enligt Hoegl och Muethel (2016) kan virtuella teamledare också möjliggöra delat ledarskap genom att fastställa tydliga roller och ansvar för teammedlemmarna. Genom att tilldela roller som matchar teammedlemmarnas styrkor och intressen kan den virtuella teamledaren främja en känsla av ägarskap och ansvarstagande bland teammedlemmarna. Detta kan göra att

teammedlemmarna bidrar till projektet på ett mer meningsfullt och effektivt sätt (Hoegl och Muethel 2016). Det kan också öka motivationen bland teammedlemmar när deras arbetsuppgift korrelerar med deras styrkor.

2.3.2.1 Offshore och Nearshore

Enligt Adams et al. (2018) är outsourcing och offshoring ett av de viktiga strategiska tillvägagångssätten i komplexa, dynamiska och konkurrenskraftiga globala leveranskedjor. Det är en av de mest populära trenderna i It-företagens verksamhet. Offshoring anses vara ett typiskt strategiskt konkurrensfenomen på både den inhemska och internationella marknaden (Adams et al. 2018). Kostnadsbesparingar, förbättrad förvaltningseffektivitet och flexibilitet, tillgång till marknaden och bättre produkt/tjänstekvalitet är några av fördelarna med outsourcing och offshoring som identifierats av Dolgui och Proth (2013). Hätönen och Eriksson (2009) har definierat offshoreoutsourcing som ett affärsavtal, antingen inhemskt eller internationellt (känt som offshoring), och strategiskt ledningsinitiativ för att få en konkurrensfördel för ett företag genom att lägga ut deras befintliga interna eller externa funktioner som inte har mervärde. - lagt till funktioner och kärnkompetenser till kompetent(a) leverantör(er) för att producera produkter eller tjänster effektivt för outsourcingföretaget. Offshore har diskuterats i flera artiklar och därför finns det också flera definitioner på det. Till exempel har Mihalache och Mihalache (2016) definierat offshore som allokering av affärsverksamhet till platser utanför ett företags nationella gränser för att stödja befintlig affärsverksamhet, Lewin, Massini och Peeters (2009) definierar offshore som processen att köpa och koordinera arbetsuppgifter och affärsfunktioner över nationsgränserna. För att låta utföra en del av arbetsuppgifterna eller affärsfunktionerna med offshore resurser krävs inte att dessa uppgifter och funktioner ska vara outsourcade till en annan organisation, utan valet av offshorearbete är kopplat till outsourcingstrategin (Mudambi och Venzin 2010).

Carmel och Abbott (2007) definierar nearshore som inköp av tjänstearbete via ett främmande, låglöneland som ligger relativt nära då det gäller avstånd. Kunden förväntar sig att dra nytta av en eller flera av följande faktorer: geografiska,

tidsmässiga, kulturella, språkliga, ekonomiska, politiska och historiska kopplingar. Nearshore som koncept är i hög grad samma som offshore, men i nearshore försöker organisationen dra ännu större nytta av att hitta resurser närmare den kulturella och geografiska positionen. Till exempel ett gemensamt språk kan ha en stor betydelse för detta, till exempel Finland och Sverige.

3. Metod

På grund av att en del av personerna som jag kommer att intervjua befinner sig i ett annat land och dels därför att flera människor har mycket krävande arbete med långa dagar, kommer jag att göra intervjuerna på distans med hjälp av mötesteknik som finns färdigt. I enlighet med Eriksson-Zetterquist & Ahrne (2015) är intervjuer en effektiv metod för att samla in information under en relativt kort period eftersom det är möjligt att samla in flera personers reflektioner kring fenomen utifrån deras perspektiv. Dessutom är det möjligt att med intervjuer lägga märke till emotioner, normer och språkbruk som informanterna använder. Dessa saker gör det lättare att förstå mångsidiga svar så att man får en bredare kontext.

Enligt Ryen och Torhell (2004) kan intervjuer struktureras på olika sätt. Intervjuerna kan vara strukturerade så att alla frågor redan är färdigt skrivna och alla intervjuer följer samma linje med samma frågor. Det kan innebära att man inte får så personliga svar på frågorna man ställer. Det finns också helt ostrukturerade intervjuer vilket innebär att informanten eller informanterna styr hur intervjun går framåt. I denna typ av intervju är intervjuarens styrning minimal. Det finns även en mellanform av dessa två typer det vill säga, semistrukturerad fokusgruppsintervju, och det kommer jag att använda i denna studie eftersom semistrukturerade eller ostrukturerade intervjuer rekommenderas användas för en kvalitativ analys (Ryen & Torhell 2004).

3.1 Insamling av material på distans

Att genomföra intervjuer virtuellt har praktiskt taget flera fördelar jämfört med att genomföra personliga intervjuer. För det första kan intervjupersonen delta från vilken plats som helst, vilket gör det bekvämare för både intervjuaren och intervjupersonen. Detta är också bra för att flesta av intressenterna jag kommer att intervjua befinner sig på olika orter i Finland och även i Indien. Dessutom har flera personer krävande arbete med långa arbetsdagar, så en intervju som tar plats virtuellt är lättare att arrangera.

Möteteknik som jag kommer att använda mig av är en applikation av Microsoft som heter Teams. Jag tror att intervjuerna går bra att göra med detta verktyg på grund av att flera personer har använt detta verktyg under de senaste åren på grund av pandemin och är därför vana vid att använda denna teknik. Med att intervjua personer på distans ger mig även möjligheten att bända in intervjuerna och med detta underlätta analysen och transkriberingen av svar. I detta sammanhang, behöver jag som intervjuare, komma ihåg att fråga tillåtelse för att bända in intervjun och redan i mötesinbjudan ge instruktioner hur intervjun går till. I instruktionerna behöver jag också minnas att be respondenterna sätta sin kamera på så att jag kan bättre analysera och tolka vissa svar med hjälp av kroppsspråk.

Det finns dock också vissa nackdelar med virtuella intervjuer. Tekniska problem kan störa intervjun och ickeverbala signaler kan missas. Dessutom bör intervjuaren vara noga med att upprätthålla en professionell och bekväm miljö. För att mildra dessa potentiella problem är det viktigt att testa den tekniska installationen innan intervjun genomförs och att ha en backupplan vid tekniska problem. Detta kan också enligt mig undvikas med att utföra intervjuerna med teknik som även intressenterna är vana vid. Därför har jag valt att använda Microsoft Teams.

3.2 Val av metod

Som metod för att samla in data för min forskning har jag valt att använda semistrukturerade intervjuer. Frågorna behöver formuleras så att både personer från Indien och Finland kan svara på dem, men jag som intervjuare behöver vara med i diskussionen så att jag kan ställa följdfrågor på basis av svaren (Alvehus 2013). En semistrukturerad intervju är en typ av intervju där intervjuaren har en allmän guide eller en översikt över ämnen att ta upp (intervjuguide), men som också ger utrymme för flexibilitet och följdfrågor (Alvehus 2013). Intervjuaren kan ha en uppsättning förutbestämda frågor, men gör det också möjligt för intervjupersonen att utveckla och ge ytterligare information. Enligt Alvehus (2013) används semistrukturerade intervjuer ofta i kvalitativ forskning, eftersom de möjliggör en djupare förståelse av ämnet och kan ge rika, detaljerade data. De är mindre strukturerade än en

standardiserad, sluten undersökning, men mer strukturerad än en ostrukturerad intervju. Det är en kombination av både strukturerade och ostrukturerade intervjustilar.

3.3 Urval

Det finns flera olika urvalsmetoder för att välja och få tag på personer som man kan intervjua för sin studie. Jag har valt att använda mig av snöbollsurvalsmetoden. Snöbollsurval är en metod för att välja deltagare till en studie där forskaren börjar med en liten grupp individer som passar de önskade kriterierna för studien, och sedan ber dessa individer att hänvisa andra potentiella deltagare som också passar kriterierna (Bryman & Bell 2015). Denna process upprepas tills den önskade provstorleken uppnås. Enligt Bryman & Bell (2015) är denna metod särskilt praktisk när man undersöker en svåråtkomlig grupp av personer eller när man letar efter deltagare med specifika egenskaper. Till exempel i detta fall söker jag personer med över 4 år av erfarenhet inom projektledning, då dessa personer har erfarenheter om projektledning före, under och efter coronapandemin. Under pandemin arbetade flera personer på distans och det kan vara att arbetsmetoderna och arbetssätt har ändrats till mer virtuellt.

Det finns dock också vissa begränsningar att tänka på när man använder snöbollsurval. Det är till exempel inte lämpligt att använda då när populationen är stor och kan leda till fördomar om de initiala deltagarna inte är representativa för just denna studie (Bryman & Bell 2015). Den är inte heller lämplig för ett representativt urval.

3.4 Intressenterna

Intressenterna är valda till studien så att personer som passade bäst på att svara på intervjufrågorna blev valda som intressenter (Bryman 2008). Jag ville välja personer som hade praktisk erfarenhet om projektledning och om att vara i en roll av projektledare i projekt inom IT-branschen. Dessutom ville jag att personerna hade erfarenhet om projektledning före och efter år 2020, på grund av ändringen till

distansjobb som skedde under detta år. Med dessa kategorier valde jag fem personer som intressenter och dessa personer samt deras bakgrund i projektledning är presenterad i tabellen nedan (Tabell 3.4.1 Presentation av intressenter och deras bakgrund).

Tabell 1. Presentation av intressenter och deras bakgrund

Intressent	Roll / Position	Projekterfarenhet
T	Senior Project Manager	Över 20 år erfarenhet av projektledning inom IT branschen i Finland
J	Senior Project Manager	Över 23 år erfarenhet av projektledning inom IT branschen i Finland och Europa
N	Director	Över 25 år erfarenhet av projektledning inom IT branschen i Finland, Europa och Indien
L	Project Manager	Över 8 år erfarenhet av projektledning inom IT branschen i Finland. Speciellt inom agila projekt
L2	Project Lead	Över 5 år erfarenhet av projektledning inom IT branschen i Finland. Speciellt inom agila projekt

3.5 Analyismetod

För att analysera det insamlade materialet kommer jag att använda tematisk analys. Tematisk analys är en flexibel metod som gör att forskare kan utforska komplexa fenomen och få insikt i deltagarnas perspektiv, erfarenheter och intressen.

För att göra en tematisk analys börjar forskare med att läsa och läsa om data flera gånger för att identifiera teman, mönster och variationer i data (Castleberry och Nolen 2018). Denna process innebär att noggrant granska data och identifiera

återkommande idéer, ämnen eller fraser som är relevanta för forskningsfrågan. Forskare kan använda olika metoder för att organisera och analysera data, inklusive induktiva, deduktiva eller hybrida metoder (Castleberry och Nolen 2018).

Forskare börjar med en introduktion som ger bakgrundsinformation om forskningsfrågan och syftet med analysen. Inledningen bör också ge en tydlig definition av nyckeltermerna och begrepp relaterade till den tematiska analysen. Till näst skall uppsatsens kropp presentera resultaten av den tematiska analysen, inklusive de teman, mönster, kategorier och underkategorier som har framkommit från data.

Till sist menar Castleberry och Nolen (2018) att uppsatsen också bör innehålla en diskussion om resultatens konsekvenser för forskningsfrågan och det bredare studieområdet.

3.6 Studiens trovärdighet

I forskningsvärlden är trovärdighet avgörande. Forskare måste kunna visa giltigheten och tillförlitligheten av sina resultat för att säkerställa att deras arbete är tillförlitliga både på det akademiska samfundet och den bredare allmänheten. Detta kapitel kommer att diskutera de fyra pelarna för trovärdighet, som beskrivits av Bryman och Bell (2011).

Den första pelaren för trovärdighet är intern giltighet. Intern validitet avser i vilken utsträckning en studie kan fastställa ett orsakssamband mellan två variabler (Bryman och Bell 2011). För att fastställa intern validitet måste forskare kunna visa att deras studie har kontrollerat för alla andra variabler som potentiellt kan påverka resultatet (Bryman och Bell 2011). Detta menar alltså att studiens resultat kan generaliseras i andra situationer. I detta studie har jag tagit första pelaren i beaktande med att utgå från pålitlig litteratur och med att intervjua intressenter som är experter inom projektledning.

Den andra pelaren för trovärdighet är extern giltighet. Extern validitet avser i vilken utsträckning resultaten av en studie kan generaliseras till andra populationer eller miljöer (Bryman och Bell 2011). Forskare måste kunna visa att deras studie är representativ för den bredare befolkningen och att resultaten kan tillämpas i verkliga sammanhang (Bryman och Bell 2011). Denna pelare iakttar jag i denna studie med att ha ett tillräckligt stort urval, så att studien kan anses vara överförbar. Fast antalet intressenter inte är väldigt stor, har alla intressenter flera olika projekt som de arbetat i och därför har de många olika erfarenheter i olika situationer.

Den tredje pelaren för trovärdighet är tillförlitlighet. Tillförlitlighet avser i vilken utsträckning en studie ger konsekventa och stabila resultat över tid (Bryman och Bell 2011). För att fastställa tillförlitlighet måste forskare kunna visa att deras studie kan replikeras med samma resultat. I denna avhandling har jag beaktat den tredje pelaren med att använda tillförlitliga källor och diskuterat om möjliga begränsningar gällande studien. Även metodiken och val av intressenter har beskrivits utförligt.

Den fjärde pelaren för trovärdighet är objektivitet. Objektivitet avser i vilken utsträckning en studie är fri från partiskhet och personliga åsikter (Bryman och Bell 2011). Forskare måste kunna visa att deras studie är baserad på objektiva data och att de har vidtagit åtgärder för att minimera effekterna av sina egna fördomar och perspektiv (Bryman och Bell 2011). Den fjärde pelaren har säkerställts med användning av sakgranskare och opponenter. Intressenternas svar har inte ändrats på något sätt utan de hederliga svaren har använts.

4. Analys

I detta kapitel kommer det empiriska materialet analyseras och jämföras med relevant teori inom ämnet projektledning och projekt. Analysen är strukturerad i fyra olika delmoment, enligt hur ett projekt är strukturerad i verkligheten, alltså enligt ett projekts livscykel. Dessa fyra delmoment är initeringsfasen, planeringsfasen, genomförandefasen och avslutningsfasen (Westland 2007 och Pinto & Slevin 1988).

4.1 Initeringsfasen, projektplan = bibeln?

” Those are the best projects where you have been able to already be there from the sales phase. “– J

I intervjuerna märktes det att intressenterna upplevde att det var viktigt för dem att vara med redan i initeringsfasen, till exempel citaten ovan av intressent J. I och med att alla intressenter upplevde att det är viktigt för dem att vara med i initeringsfasen, kan det tolkas som att alla intressenter upplever att det är viktigt för att ha projektledaren med redan i denna fas. Enligt intressenterna är det viktigt att projektledaren redan i initeringsfasen får reda på hurdana mål som har utsatts för projektet. I initeringsfasen är det också lönsamt för projektledaren att börja tänka på hur projektet kan utföras på bästa möjliga sätt samt hurdana resurser eller kunskapsprofiler man behöver för de olika delmomenten i projektet. I initeringsfasen kan projektledaren också börja fundera på projektplanen, men enligt intressenterna är en fullständig projektplan inte nödvändig ännu i denna fas av ett projekt.

Fast det enligt intressenterna inte är nödvändigt att ännu formulera en projektplan, är det ändå viktigt att projektteamet förstår de olika projektmålen. Enligt intressenterna kan det, att projektteamet förstår de olika kraven och målen för projektet, öka projektteamets motivation för hela projektet. Motivationsökningen sker på grund av

att med dessa klara mål vet projektteamet redan från första början vad som förväntas från dem och i vilka olika steg i projektet kräver mest arbete från dem. Det är även viktigt enligt intressenterna att ta med alla i projektteamet i mötet var man planerar den preliminära projektplanen, då en projektledare inte nödvändigtvis har den bästa kunskapen att säga hur länge det till exempel tar att koda ett nytt system för kunden, eller hur länge det kommer att ta att migrera data från ett gammalt system till ett nytt system. Speciellt intressenterna J och T uttryckte flera gånger att det är viktigt att projektteamet förstår de olika mål och krav som finns i projektet.

” You know, they work with that piece of stone they have been given and they don't know what kind of castle or house it's going to be. So, in initiation, everyone should understand what we are doing, what kind of system we are doing, what is the reason we are doing it.” – T

Enligt intressent T är det viktigt att alla teammedlemmar förstår vad som borde skapas i projektet. Enligt hen kan detta åstadkommas med att dela all information som det finns gällande kraven och projektmålen. Enligt intressent T borde projektledaren ta med alla viktiga teammedlemmar med i skapandet av projektplanen på en hög nivå.

“What was kind of disturbing me was that the timing of the project and also the fact that the client wanted to start the project right away. Therefore, we didn't have really much time to get prepared. And also, it started when in Finland we had the summer holiday season, so it is not a great start for the project if the project manager is away on holiday when the project is supposed to start.” – J

I detta fall löste projektledaren problemen så att för de personer som var på semester hade hen arrangerat en ”back up” person, som tog över ansvaret av den som var på semester. Enligt intressent J var det svårt att komma tillbaka från semestern och fortsätta med projektet, fast den ersättande personen var väldigt kunnig och erfaren. Största

orsaken för att det var svårt för J att börja arbeta med projektet efter semestern var bland annat, att hen inte hade själv kunnat grunda en personlig relation med kunden, hen hade inte kunnat följa med de första stegen i projektet och hen hade inte hunnit forma förståelsen hur kunden reagerar på olika ändringar.

I intervjuerna kom det inte upp erfarenheter vilka skulle stöda argumentet att projektledning och speciellt initeringsfasen skulle ha ändrats mycket i och med ett mer virtuellt arbetssätt. Intressenterna upplever att det virtuella sättet att arbeta, särskilt i initeringsfasen, inte har många skillnader jämfört med ”den normala” ansikte mot ansikte sättet att arbeta. Några av intressenterna påstår till och med att det virtuella sättet att arbeta har gjort det smidigare att få kommentar till behov av resurser eller coaching till olika problem som uppkommer under initeringsfasen. Detta är på grund av olika snabbmeddelandeverktyg så som Microsoft Teams och i vissa fall även e-post. Intressenterna har dock märkt att det virtuella sättet att arbeta har orsakat att det är svårare att få tag på personer på grund av upptagna kalender och olika möten.

” The main issues we have right now is it's more related to the expectation management and scope. The scope has been declared by the steering group, but the project team (consultants + client team) is doing more work and they think the scope is much larger than it is. So, we are experiencing quite bad scope creep right now.”

-L

Enligt alla intressenter är också kommunikation en mycket viktig aspekt i projektledning och dess roll är kanske störst under initeringsfasen. För i initeringsfasen är det projektledarens roll att få alla teammedlemmar att arbeta med gemensamma mål och att alla teammedlemmar förstår dess roller i projektet. Enligt intervjuerna har intressenterna varit med i projekt var deras projektteam inte visste exakt vad som var meningen med projektet. Detta orsakade även problem med kunden i vissa fall när teammedlemmarna inte visste hur bred omfattning de hade gällande sitt arbete. Dåligt kommunicerade mål hade också enligt intressenterna orsakat förseningar i andra faser i projekt, när projektteamet hade varit tvungen att sätta tid på möten av projektets innehåll, fast dessa möten var inte budgeterade in i projektplanen. Enligt intervjuerna

borde kommunikation vara tydligt och hålla samma form under projektets gång. Om projektledaren bestämmer att byta form av kommunikation, till exempel från teamsmeddelanden till endast möteskommunikation som tar plats endast i dagliga möten, kan vissa teammedlemmar känna att deras arbetsinsats värderas mindre än andras i projektteamet när dem inte får tag på den information som delas i dessa möten. Därför är det en bra sak att ha ett specifikt sätt att kommunicera. På detta sätt vet också alla personer som tar del i projektet var informationen finns och i hurdan form den är.

“People is very important factor of project management because in IT world that's what happens. You know the people deliver to you and they should be aligned to the common objectives. Contractually this should be aligned. What you are supposed to deliver. You know? What are we doing? So, it's not one way street, it's a two-way street. You have to give the chance to the team to understand these factors.” – N

Det som enligt intervjuerna ibland händer (i verkligheten), är att alla medlemmar inte följer projektstadgan eller sen har inte alla medlemmar haft chansen att läsa igenom och förstå detta dokument. Detta upplevs att vara en av de viktigaste uppgifterna för projektledaren i initeringsfasen, att ge möjligheten åt alla medlemmar att studera och förstå de grundstenar projektet bygger sig på. Det är också projektledarens uppgift att se till, att alla medlemmar står på samma sida och har färdigheter för att börja planera för projektet. Om projektledaren inte får ta del av initeringsfasen, kan hen inte göra dessa saker och detta kan ses av T:s upplevelser i ett av hens projekt.

” When I jumped in the project it was really bad, delayed. We were surfing in the wind, without any direction. That has been really challenged to manage the project and to get people to understand what the high-level goals are.” – T

För att sammanfatta intressenternas upplevelser av initeringsfasen, skall projektledaren ha en tydlig bild av projektet och dess mål så tidigt som möjligt och

efter det presentera dessa riktlinjer till hela projektteamet. I initeringsfasen borde projektledaren också säkerställa en tydlig kommunikation mellan aktörerna i projektet.

4.2 Planeringsfasen – bra planerat, hälften gjort?

” Plan all the time.” – N

Enligt flera intressenter är planeringsfasen den viktigaste fasen för att kunna utföra ett lyckat projekt från projektledarens synvinkel. Flera av intressenterna betonar behovet av planering för att ett projekt ska gå smidigt framåt. I planeringsfasen skapas flera olika typer av planer. I dessa planer ingår bland annat projektplanen, resursplanen och riskhanteringsplanen. De viktigaste planerna enligt intervjuerna är projektplanen och en RACI- matrix. Från en RACI-matrix (responsibility, accountability, consulted, informed) ser man snabbt vem som borde göra vad och till vem behöver man informera av ändringar och framsteg. Dessa planer är speciellt viktiga då man arbetar enligt vattenfallsmetodiken och detta kan märkas av Ts och Js upplevelser. Planen och planeringsfasen upplevs också vara viktigt för projekt som utförs mera enligt den agila metodiken, men då upplever vissa intressenter att planen inte behöver vara färdig för hela projektet, för att projektteamet kan börja att genomföra en viss del av projektet. Det är på grund av att enligt den agila tankesättet utför man projektet i sprinter och en sprint kan påverka nästa sprint och inverkan av det kan inte planeras i förväg.

” We need to have a lot of discussion this kickoff phase that how we are working together, how we see the responsibilities, what are the interfaces between different roles and how we communicate in those interfaces in a way that we are aligned. We do have a common understanding and we know what other for example milestones we have.” – T

“It was planning, planning, all the time and following the situation and of course arranging something else for those consultants we needed on the project while we were yet to start and ensure that they will come back to the project when they are needed. But it required really a lot of work from me.” – J

Enligt de flesta intressenterna, oberoende om deras projekt styrdes i enligt agila- eller waterfall metodiken, var huvudsaken med planeringsfasen inte att bli klar med en projektplan som skulle vara färdig och stanna oändrad under hela projektet utan enligt intressenterna skulle planeringsfasen skapa en bra botten så att man kan utveckla projektplanen konstant under projektet. Enligt intressenternas erfarenheter är det enklare i verkligheten att ta en mer ”hybrid” tillvägagångssätt när man arbetar i ett projekt som ungefär följer vattenfallsmetodiken och i stället för en fastställd plan, arbeta med projektplanen konstant under projektets gång.

Intressenterna L och L 2 har båda arbetat inom mera agila projekt och enligt deras upplevelser behöver projektplanen inte vara färdigt planerat före genomförandefasen. Enligt deras erfarenhet kan projektplanen tänkas som en mera ”work in progress” dokument som styr allmänna tänkandet och strategin i projektet, men smådetaljerna ändras konstant och projektplanen justeras och åter-planeras när projektet utvecklas. Enligt intressenterna L och L2 kan denna justering och planering utföras kanske lite enklare än tidigare på grund av olika virtuella verktyg. Intressent L2 hade till exempel erfarenheter av att själv ändra på projektplanen och sen hade hen skickat den vidare till teamet för att få deras tankar kring det. Detta krävde inte heller ett möte, för teammedlemmar kunde skriva sina kommentarer direkt in i planen. Enligt intressent L hade det, att hen delat projektplanen med teamet, en inverkan på teamets motivation när teamet fick känslan av att deras tankar och åsikter blev hörda.

” We just propose that, OK, we found that this and this and this are not working, and we really cannot continue like this. So, we need to replan the project to be able to cater the customer scope

wishes and at least you know in the future as well, since we are doing an application that will be running for years to come.” – L

“I think instead of a traditional project plan, a word document type of thing, we work with intuitive tools and our project plan is kind of this Kanban board with tickets for the Sprints and then we manage these sprints so that they form the whole of the project.” – L 2

Enligt intressenterna som arbetat med mer agila projekt kan projektteamet bli mer motiverade om projektteamet arbetar enligt dessa agila principer; så som kommunikation samt klara och tydliga mål. Enligt intressenterna är dessa aspekter viktiga i varje fas av projektet och kan möjliggöra ett mer motiverat team.

4.3 Genomförandefasen, vad händer i projekt?

I genomförandefasen börjar det ”riktiga” arbetet i projektet, med andra ord i denna fas börjar teamet producera den tjänst/produkt som kommer att levereras till kunden. För en projektledare betyder detta att hen måste hantera de dagliga aktiviteterna i projektet, övervaka framstegen, lösa möjliga problem och göra nödvändiga justeringar för att hålla projektet i rätt riktning. Enligt N och T upplevelser är dessa dagliga saker mycket viktiga, men de kan också kännas mycket tunga att utföra ensam. Enligt intressenterna är det även viktigt för en projektledare att reflektera över projektet och vad hen kunde göra annorlunda. I intervjuerna kom det fram att nästan alla personer försöker reflektera hur de kunde ha utfört projektet annorlunda eller vad som de kunde göra för att förbättra leveransen.

” Reflection is important because that's what the project manager should do every day. You know that where are we today? What is that we have, it is going wrong and what is that we need to

do? I learned this also from somebody as I've worked with them throughout my career. Stepping back at certain moment and see really what's happening around are we really getting there or not, is very important.” – N

“The project manager is a human being as well. We must remember that when you are acting, for example, as a program manager in a large development program. The whole thing should come from the bottom to the D5top, not from the top to the bottom. And if that is not happening, that we must, as a program manager, for example, we must ask all the time where we are, where we are, where we are, where we are.” – T

Enligt intressent Ts och Ns upplevelser borde projektledaren reflektera över vad som projektteamet gör och om det finns några svårigheter inom teamet eller arbetet de gör. Denna reflektion borde enligt intressent T börja från ”botten och uppåt”, som betyder att projektledaren borde reflektera över varje projektteammedlem enskilt och titta om just denna arbetsuppgift är för krävande eller om det finns andra problem. Men samtidigt när projektledarens ansvar är att reflektera och lösa problem, är det också projektteamets ansvar att berätta om möjliga problem åt projektledaren så att de kan lösas. Intressenterna L och L2 nämner att de också haft samma typ av erfarenheter, men de formulerar situationen på ett annat sätt. Orsaken för detta kan ligga i att intressenterna L och L2 har arbetat mera enligt den agila metodiken och med detta skapat en atmosfär för öppen kommunikation. I intressent L och L2 projekt har de fungerat som projektledare, men gällande kommunikation har de haft rollen som facilitator. Detta har skapat en mer platt struktur inom teamet och fått teammedlemmarna att kommunicera mera öppet med varandra.

I denna fas är det ännu viktigare med bra kommunikation mellan olika personer som är involverade i projektet. Det är mycket svårt för ett projektteam att leverera en tjänst eller en produkt till kunden om detta team inte förstår hur kunden vill att tjänsten / produkten ser ut eller hur den skall fungera. Gällande kommunikation, tycker

intressent N att projektledare borde lägga mera tid på att reflektera över kommunikationen mellan teamet och kunden, för att förstå vad kunden egentligen vill ha. Detta blir ännu viktigare när projektet stöter på problem.

*” Listen to customer what exactly they want to say, what they're saying in the emails, we just don't read them properly sometimes because they reflect in the emails in that communication that OK, you are doing a ***** job. Why? This is the reason we don't we look at the ***** thing and we get angry, but we don't see what's written there as a next line. What is that he's reflecting? Are we really reading that? Are we listening to the customer?” – N*

Som citatet ovan visar så är det enligt intressent N väldigt viktigt att lyssna och förstå vad kunden säger. Att förstå vad kunden menar kan vara väldigt svårt enligt intressent N. Enligt intressent N kan erfarenhet och reflektion hjälpa en projektledare att förstå kundens behov. Det som hjälper mest enligt intressent N är att våga fråga hjälp av andra. Det kan vara personer i projektteamet eller andra erfarna kollegor, men att fråga hjälp ifall man inte helt förstår kunden är absolut viktigast.

Intressenterna hade också upplevelser om hur kommunikation eller misskommunikation påverkar motivation. De flesta intressenterna hade upplevt att om projektteamet var mer motiverat, då var också projektet enklare för projektledaren att genomföra. Intressenterna menade med ”lättare att genomföra” att projektet inte krävde så mycket arbete av projektledaren i områden av budget och tid. Enligt intressenterna är det kommunikationen som påverkar projektteamets motivation mest. I genomförandefasen är kommunikation väldigt viktigt, till exempel om en teammedlem har en mycket tung arbetsuppgift är det bra om projektledaren kan kommunicera saker så att denna teammedlem inte får känslan att hen inte gör tillräckligt. Projektledaren kan också kommunicera detta till andra teammedlemmar, så att de kan hjälpa till.

” How to motivate the team? That of course, we need to discuss together with the team, make it show clear then that we are here together, and you know everybody supports everybody. And just even if you are struggling with, we know that it's happening and then we can work together to help the one struggling.” – L

“So that's what changes people you know, they when they see 10 different people are kind of, you know, really pushing hard. The other ones also join them. But that journey is very important. You know, how do you get this objective set? How do you communicate? How do you really, you know, work with them.” – N

Enligt person J är det mycket viktigt också som projektledare att ge feedback som man fått från kunden, vidare till projektteamet. Hen upplever att denna feedback hjälper konsulter att uppehålla sin motivation i ett längre projekt och i framtiden har konsulter en bättre förtroende i nya projekt. Intressent N påstår emedan att det är en mycket bra motivationskälla att projektteamet ser andra personer i teamet arbeta hårt. Detta skapar en skyldighet bland dem som inte har tagit del av arbetet ännu i projektet. Detta kan anses som delat ledarskap utfört av projektledaren. I detta fall använder projektledaren de andra teammedlemmarnas motivation för att arbeta som en motivationskälla för de andra teammedlemmarna som inte har börjat arbeta med projektet ännu.

Det kom fram i intervjuerna att några personer upplever att de som projektledare inte behöver motivera sitt projektteam. Dessa personer upplevde att kommunikation är viktigt, men att själva motivation för projektteamet är något som dom som projektledare inte kan påverka.

” If you like what you do, you are motivated.” – T

I projektets genomförandefas pratade flera intressenter om hur den virtuella kontexten har påverkat motivationen bland teamet och hur kommunikationen fungerar när man

utför projekt virtuellt. Vissa intressenter nämnde också hur projektledarens roll har ändrats när arbetet har utförts virtuellt.

” People really are struggling with the communication a lot more. And they expect, or they require more facilitation to come communicate. If you are not communicating things constantly and keeping everybody in your team, really then it's gonna cost a lot of problems.” – L1

Som intressent L1 säger, kan projektledaren hamna i en roll som kräver att agera mera som en ”barnvakt” än en projektledare och det kan leda till att projektledarens andra uppgifter blir svårare att utföra, till exempel kommunicera gemensamma mål till hela projektgruppen. Ändå ser intressent L1 att det finns också bra saker med att arbeta virtuellt och till och med kan den virtuella stilen att arbeta skapa motivation bland teammedlemmar.

” Developer sometimes needs to develop, and I think remote work gives a really good platform to do that then probably they can be more productive than working from the office, but then when doing other things and when it comes to communication, I think that's the part that really suffers.” – L1

Enligt intressenter kan virtuellt arbete skapa även problem med att försöka arbeta agilt. Ett av exemplen som uppkom i intervjuerna var att i och med virtuellt arbete har flera personers kalendrar blivit fullbokade och det är därför väldigt svårt att hitta gemensamma tider att kommunicera och planera kommande sprinter. Enligt några intressenter var även virtuella möten inget som kunde jämföras med fysiska möten, speciellt med kunden. Om projektledaren försöker komma överens om en sak är det enligt intressenter oftast lättare när man håller mötet fysiskt. Ett bra exempel av detta har intressent x erfarenheter:

” You can't talk to 30 people in, a call and motivate them. It's little bit impossible. It's really impossible, so maybe meeting them in person that connects you instantly, or maybe it doesn't connect you, but at least tell that person. OK, this is what we need to do.” – N

Enligt andra intressenter har ändringen till det mer virtuella sättet att arbeta inte skapat ändringar jämfört med tidigare sätt att leda projekt. Som ett exempel berättade intressent T om sina erfarenheter under de senaste 20 åren:

” I don't see that much big change in reason five years, but the whole 20 plus year career there has been a change. Younger generations, they do have different kind of way of life, a way of thinking and way and different things. I don't know if it's based on generation, but maybe it's a way of working that when we change the strong waterfall model to Sprint model.” – T

Enligt intressent T har den virtuella kontexten inte skapat ändring i sättet att utföra arbetet men hen påpekar att ändringen från den mer traditionella vattenfallprojektledningsmetoden till att leda projekt med agila metoder, har i stället skapat en ändring på motivation och sättet att arbeta. Hen förklarar också varför hen tror att ändringen har skapats.

” The agile way of working is understood totally wrong. It's not bad. It's not based on the age of the people it's based on how you have understood a way of working as an Agile mode.” – T

Som intressent T påpekar så har personerna kanske inte helt förstått hur den agila metodiken skiljer från den mer traditionella vattenfall metoden. Enligt intressenterna skulle projektteamet förstå hur projektet kommer att genomföras och i denna förståelse hör det till att förstå på en grundnivå hur man arbetar genom projektets gång. Denna förståelse borde projektledaren försöka få in i projektteamets arbetssätt och tankesätt redan i början av projektet. Med detta undviker man missförstånd under projektets

gång och det blir inte krock bland teammedlemmarna på grund av varierande arbetssätt.

4.4 Avslutningsfasen, reflektera hur projektet genomfördes

Enligt alla intressenter är avslutningsfasen inte mera en fas var projektteamet behöver motiveras. Dock kan avslutningsfasen motivera personer för att arbeta hårdare i framtida projekt och kanske till och med påbygga personernas självförtroende, om de får positiv feedback. I praktiken har inte projektteammedlemmarna något att göra mera i avslutningsfasen. All rapportering och dokumentering borde vara slutfört. I sista fasen av projektet stänger man projektet och erhåller slutliga godkännanden för tjänster eller produkter projektteamet har levererat (Westland 2007). I denna sista fas kommer även alla konsulter som har varit med i projektet, avsluta sitt arbete. Men hur man stänger ett projekt kan variera mycket enligt intressenternas erfarenheter.

” Some people are really agile and DevOps oriented, doing things really in the same modern way. Some people are more from traditional world, some people are more of a, especially from the customer or just the kind of persons who come in a meeting and just throw out few opinions and expect that. That's all the contribution everybody needs from them.” – L

Enligt intressent L kan det ibland hända att kunden inte mera är med i aktiviteter som borde utföras i avslutningsfasen. Då kan det vara svårt att få den sista sign-off, som projektteamet behöver från kunden. I dessa fall är det upp till projektledaren att ta kontakt med kunden och få den slutliga granskningen av slutprodukten. Men av projektteamet behövs det normalt ingen mer satsning på projektet. Det är också på projektledarens ansvar att dela denna feedback senare med teammedlemmar. Detta kan ske till exempel virtuellt, på ett Teams-möte eller sen fysiskt på kontoret. Viktigaste är att feedback blir delad till teammedlemmarna.

I avslutningsfasen är det också viktigt att gå igenom projektet som en helhet. Vad gick bra och vad kunde projektteamet eller projektledaren förbättra i framtiden (Pinto & Slevin 1988). Det är också väldigt viktigt att dokumentera dessa lärdomar som man fått under projektens gång, så att de kan vara till nytta till nästa projekt (Westland 2007). Intressenterna hade några erfarenheter av hur de har dokumenterat eller avslutat projekt samt hur de samlat in feedback från kunden.

” After the project we always check the customer’s feedback. In the feedback we ask them ratings for different areas we defined before the project started. It’s nice when we do this questionnaire after each project, we can then compare the results and see how we have done. It’s also nice when sometimes the customer names one specific person that has done a very good job.” – J

Enligt intressent Js erfarenheter kan feedback som man får från kunden till och med bli en liten tävling mellan människor och olika teams inom konsulterings organisationen. Hen nämnde också att de projektteams som får den bästa vitsorden från kunden under en viss tidsperiod kan bli belönad av organisationen de arbetar för, till exempel med en veckoslutsresa eller presentkort. Intressent L 2 reflekterade även över hur och varför de skulle göra något annorlunda i deras nästa projekt på basis av vad de hade lärt sig från senaste projektet.

” My new experiences are that two weeks sprint is quite short, so it would be a project with agile methods and three weeks sprints and the team would work in hybrid mode. But I would have the possibility to kind of like let's say two, maybe three times a week or even daily to have the team present for daily stand up.” – L 2

Fast det finns flera sätt enligt intressenterna att avsluta ett projekt, är alla intressenterna av samma åsikt att den sista fasen, avslutningsfasen, inte mera skapar motivation bland teammedlemmarna. Enligt intressenternas erfarenheter har projektmedlemmarna

redan satt sina tankar på nästa möjliga projekte och har inte mycket nytta eller motivation med att vara med i avslutningsfasen. Det kommer upp tydligt i intressent Js tankar:

” The development team does not usually want to come to the closure meeting, even if I invite them. They are already so busy with their upcoming new assignment or some other things. But they like to hear the feedback that was given in the meeting by the client, especially if it was positive about them as persons.” – J

I detta fall märks det att projektteammedlemmar ändå tycker att det är viktigt med att kommunicera, även om projektet har redan tagit slut, om viktiga saker för dem. Det korrelerar med vad Zulch (2014) och Binder (2016) säger om kommunikation som motivationsskapare. Att projektledaren delar feedbacken som fått från kunden i avslutningsmötet kan projektledaren möjliggöra en form av delat ledarskap, som i avslutningsfasen påverkar dock inte mera på projektets leverans (Hoegl och Muethel 2016).

5. Diskussion

I detta kapitel kommer resultat av det empiriska materialet diskuteras. Diskussionen är delad till tre olika delar, enligt faktorerna som identifierats bidra mest till lyckad projektledning från projektledarens synvinkel.

5.1 Initeringsfasen

Det kan märkas att initeringsfasen och just de sakerna som enligt Westland är viktiga i initeringsfasen, upplevs vara mycket viktiga också för personerna som jag intervjuat. Enligt Westland (2007), är Initeringsfasen avgörande för projektets framgång, eftersom den anger riktningen för resten av projektet och skapar en tydlig förståelse för projektets mål och budget. Det uppkom några exempel, så som erfarenheter av intressenterna L och N, av projekt där dåligt utförd initeringsfas och i vissa fall även planeringsfas, var orsaken för olika problem för projektet. Enligt intressenterna L och N kunde dessa problem ha undvikts om projektledaren skulle ha varit med tidigare i projektet och haft mera tid att förklara de olika målen till projektteamet samt fått projektteamet att ta till sig dessa delmoment och detta arbetssätt som man använde i projektet.

Det märktes i intervjuerna att slutprodukten från initeringsfasen, projektstadgan eller en preliminär projektplan inte är en så viktig del av initeringsfasen som Pinto & Slevin (1988) påstår. Men det är väldigt viktigt att få alla projektteammedlemmar på samma sida gällande projektet och i detta arbete kan en preliminär projektplan hjälpa projektledarens arbete.

Gällande initeringsfasen var intressenternas upplevelser enliga med teoretiska litteraturstudien, med en stor skillnad mellan den slutprodukten som Pinto & Slevin (1988) föreställer för initeringsfasen och med vad intressenterna upplever vara den riktiga slutprodukten från initeringsfasen.

Skapandet av planer, så som projektplan och en RACI-matrix är enligt intressenterna en av de mest viktigaste uppgifterna för en projektledare, speciellt när man arbetar i ett projekt som utförs enligt vattenfallsmetodiken (Figur 3.3.5, Pries & Quigley 2011). Detta kan tydligt märkas av Ts och Js upplevelser. Också om projektet utförs mera enligt agila metodiken är projektplanen ett mycket centralt dokument, även om den utvecklas konstant. Projektplanen är den dokumentet som styr projekt, oberoende om projektet utförs agilt eller enligt vattenfallsmetodiken. Den upplevs vara ”den heliga planen” enligt intressenterna, men motsatt till teorin borde projektplanen utvecklas under projektets gång, enligt intressenternas erfarenheter. Att inte producera en slutlig projektplan, går inte hand i hand med teorin om vattenfallsmetodiken, då enligt vattenfallsmetodiken har projektet ett tydligt och klart mål som man siktar emot under projektets gång (Pries & Quigley 2011). Enligt Pries & Quigley (2011) har man ett plan för varje steg i projektet, och detta behöver följas och steget slutföras, före nästa steget kan börjas.

Enligt Beck et al. 2001 skall man i agila projekt planera konstant för att situationen med projektet ändras konstant med utvecklingen av slutprodukten. Teorin av agila projekt (Cohen, Lindvall & Costa 2004) samt erfarenheterna av intressenterna L och L 2 skiljer sig från Westlands (2007) och Pinto & Slevins (1988) tankar om att ha en projektplan som styr hela projektet framåt utan ett behov av vidareplanering. Att tänka av projektplanen så, att det är ett konstant ändrande dokument, som de flesta av intressenterna gör, håller med om vad Cohen, Lindvall & Costa (2004) påpekar att vara en av nyckelprinciperna för agil projektledning. ”Att krav och lösningar utvecklas genom samverkan mellan självorganiserande och tvärfunktionella team”. Detta innebär att teammedlemmar arbetar nära tillsammans och kommunicerar ofta för att säkerställa att alla är i linje med projektets mål och framsteg.

5.2 Gemensam förståelse av målet

Uppgifterna beskrivna av Westland (2007) tillhörande intieringsfasen upplevdes av alla intressenter som uppgifter som projektledaren är eller borde vara ansvarig om.

I initeringsfasen är det viktigt enligt Westland (2007) att definiera projektmålen, identifiera intressenter och skapa en projektplan på hög nivå. Dessa var uttryckt som viktiga saker i intervjuerna flera gånger av olika personer, bland annat av intressenterna T och J. Enligt intressenterna borde projektledaren ta med alla viktiga teammedlemmar i initeringsfasen så att alla teammedlemmar kan ta del av och förstå de viktigaste målen för projektet. Enligt Zulch (2014) kan denna typ av kommunikation (samarbete) även höja projektteamets motivation.

Enligt intressenterna borde projektledaren lägga mera vikt på att grunda en personlig relation med kunden, då en bra gemensam förståelse med kunden hjälper till att utföra projektet. Denna aspekt är en av de aspekter av projektledning som projektledaren borde enligt bilden (Figur 3.3.2 Kritiska faktorerna i olika steg av ett projekt enligt Pinto & Slevin 1988) ta i beaktande i olika steg av projekt.

5.3 Kommunikation

Intressenterna och Peterson (2007) påstår båda att effektiv kommunikation om förändringar kan skapa motivation. Enligt intressenternas upplevelser kan projektledaren dela med projektteamet alla förändringar så tidigt som hen bara vet av de. Denna kommunikation kan öka tillit och motivation bland teammedlemmarna. Dock enligt Peterson (2007) kan brist på kommunikation om förändringar orsaka minskad motivation bland teammedlemmarna. Det kan motverkas med att planera kontinuerligt och vara förberedd på olika förändringar samt kommunicera dessa kommande förändringar i tid till teammedlemmarna. Det kan också tolkas av intressenternas svar, fast de inte sa det direkt, att om projektledarens motivation inte är på en bra nivå kommer det att sänka projektteamets motivation. Dålig kommunikation kan leda till missförstånd och misstro, vilket i sin tur kan leda till minskad motivation (Schmid och Adams 2008). Ett motiverat team är mer sannolikt att leverera tjänsten eller produkten till kunden i utsatt tid och budget. Intressenterna hade också samma typ av upplevelser gällande motivation och kommunikation. I virtuella miljöer är kommunikation också mycket viktigt både enligt intressenter och vald teoretisk bakgrund. Enligt Heagney (2022) är kommunikation en av de viktigaste

sakerna en projektledare behöver satsa på när hen leder projekt virtuellt och detta stöds av intressenternas erfarenheter.

Att projektledaren uppmuntrar ett klimat var alla kan säga högt sina åsikter om olika planer och problem, vilket nämnts av intressenterna T och N, kan ses som delat ledarskap (Hoegl och Muethel 2016). En del av projektledarens ansvar ges ”över” till projektteamet och teammedlemmarna har en större möjlighet att påverka eller motverka olika situationer och problem. Som nämnts av flera intressenter är det enligt dem viktigt att projektledaren vågar fråga hjälp av utomstående och andra teammedlemmar. Detta stöds också av Kouzes och Posner (2007) med deras lista av ”commitments” som en projektledare borde ha och följa.

Flera intressenter har erfarenheter där projektteamets motivation hålls längre på en högre nivå då projektledaren kommunicerar feedbacken som hen fått från kunden. Detta korrelerar också vad Hoegl och Muethel (2016) skrivit om kommunikation och vad Dwivedula och Bredillet (2010) påpekade om feedback och dess förhållande till motivation. Det finns, enligt Heagney (2022) flera projektledningsverktyg som har inbyggda verktyg för kommunikation att till exempel kommunicera feedback till teammedlemmarna. Enligt de flesta intressenternas erfarenhet att även om det finns flera olika verktyg för olika kommunikation så kan dessa (verktyg) inte ersätta möten där hela projektteamet sitter fysiskt i samma mötesrum och diskuterar kring projektets gång.

6. Sammanfattning

I detta kapitel kommer avhandlingens fynd sammanfattas och möjligheter till vidare forskning diskuteras.

6.1 Sammanfattning

Sammanfattning av studien visar tre olika faktorer som enligt analysen bidrar mest till lyckad projektledning. Enligt intressenterna är kommunikation på olika sätt en av de största motivationsskapande faktorerna som projektledaren själv kan påverka och en av de faktorerna som har den största inverkan på om projektledning är lyckad eller inte. Kommunikationen borde komma vid rätt tillfälle och innehållet borde alltid vara rätt. Rätta innehållet i kommunikation blir ännu mera viktigt när projektet sker virtuellt. Projektledaren kan också utöva delad ledarskap som en motivationsskapande metod i projekt. Detta kan göras till exempel med att bjuda in projektmedlemmar och planera projektplanen eller att ge ansvar över ett delområde av projektet till en projektmedlem. För att hålla projektteamets motivation på en hög nivå behöver projektledaren kommunicera feedbacken som kunden gett, vidare till projektteamet så snabbt som möjligt, oberoende av vilken fas projektet är i projektlivscykeln.

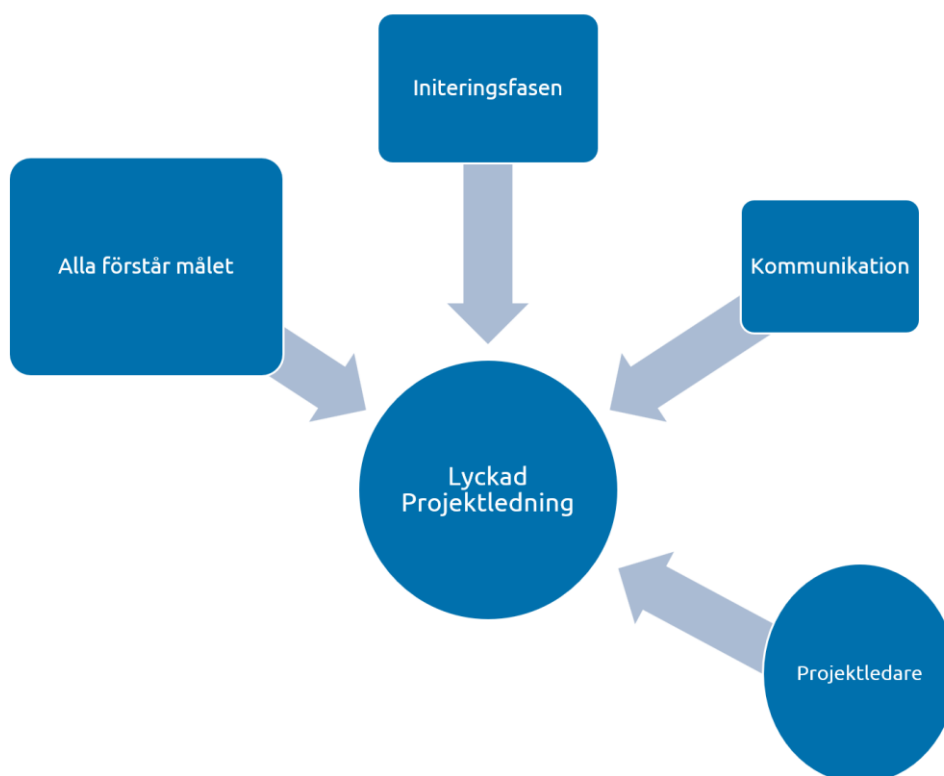
Initeringsfasen visar i flesta fall om ett projekt kommer att vara lyckad eller inte och därför anser alla intressenter att det är mycket viktigt att projektledaren kan vara med från första början i projekt. Med att projektledaren är med från början betyder oftast en bättre relation med kunden under projektet än om projektledaren bytts eller om projektledaren kommer med i projektet i en senare fas. Det är mycket viktigt att från början ha alla projektteammedlemmar på samma sida gällande projektet och dess mål. Olika planer är mycket viktiga för projektets framgång, men beroende på projektledningsmetodiken kan färdigheten på dessa planer variera. Enligt intressenter behöver projektledaren inte ha klargjorda planer i agila projekt medan i mera

traditionella projektplanen så har man inte så mycket utrymme att utveckla planerna under projektets gång.

Syftet med denna avhandling var att studera vad ett begränsat antal projektledare inom IT branschen upplever att är viktigt i projektledning och hur deras erfarenheter står i relation till relevant litteratur kring ämnet. Detta studerades med hjälp av följande forskningsfråga:

Vad bidrar till lyckad projektledning ur projektledarens perspektiv i virtuella IT-projekt?

För att svara på avhandlingens forskningsfråga har jag identifierat tre faktorer som bidrar till lyckad projektledning ur projektledarens perspektiv i virtuella IT-projekt. Dessa faktorer kan ses i figuren nedan (Figur 6.1.1).



Figur 6. Faktorer som bidrar mest till lyckad projektledning.

Avslutningsvis identifierades det tre faktorer som bidrar till lyckad projektledning från projektledarens perspektiv. Lyckad initeringsfas, att alla teammedlemmar förstår

projektets mål och kommunikation. Initeringsfasen är speciellt viktigt på grund av att i denna fas har projektledaren bästa möjligheten att förklara projektets mål och strategi till alla teammedlemmar. Om projektteamet inte förstår hur projektet ska utföras kan projektarbetet inte börja, därför är det en mycket viktig faktor för lyckad projektledning oberoende av använd projektledningsmetodik. Till sist men inte minst bidrar kommunikation mycket till lyckad projektledning. Bra kommunikation möjliggör delad ledarskap, ett bättre motiverat projektteam och gemensam förståelse av projektet. Bra kommunikation ger möjlighet till faktorer som kan öka projektteamets motivation och med detta bättre chans för lyckad projektledning.

6.2 Vidare forskning

Vidare forskning är rekommenderat gällande teammedlemmarnas upplevelser om motivation i projekt och hur teammedlemmar upplever de olika stegen i projektet. Hur teammedlemmarna upplever deras och projektledarens ansvar i de olika faserna i projektet skulle även vara bra att studera.

Det skulle även vara intressant att studera hur projektledare har utvecklat sina metoder gällande projektledning under en längre tidsperiod. I detta fall kan det uppkomma nya saker gällande motivering av teammedlemmar och med vilka metoder man utför projekt. Det skulle även vara intressant att studera hur projektledarens roll har kommit att ändras.

Källförteckning

Adams, K., Richard, N., Mordi, C., & Yaw D. (2018). Offshore/Nearshore Outsourcing as a Strategic Competitive Posturing: Insights from Ghana. BAM2018 Conference Driving Productivity in Uncertain and Challenging Times, Bristol Business School, University of the West of England, UK., 4-6 September 2018.

Ahrne, G., Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). Handbok i kvalitativa metoder. (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.

Alvehus, J. (2013). Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok. Stockholm: Liber.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435–1459.
<https://doi.org/10.1177/00187267035612001>

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development.

Binder, J. (2016). *Global project management: communication, collaboration and management across borders*. Routledge.

Boehm, B. (1988). A spiral model of software development and enhancement. *Computer*, 21(5), 61-72.

Bryman, A. (2008) *Social research methods*. 3rd Edition, Oxford University Press., New York.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Bryman, A. and Bell, E. (2015) *Business Research Methods*. Oxford University Press, Oxford.

Carmel, E., & Abbott, P. (2007). Why 'nearshore' means that distance matters. *Communications of the ACM*, 50(10), 40-46.

- Castleberry, A. & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807-815. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An introduction to agile methods. *Adv. Comput.*, 62(03), 1-66.
- Coleman, S., & MacNicol, D. (2016). *Project Leadership* (Third edition.). Routledge.
- Crevani, L. (2015). Is there leadership in a fluid world? Exploring the ongoing production of direction in organizing. *Leadership*. 14. 10.1177/1742715015616667.
- Dolgui, Alexandre, and Jean-Marie Proth. 2013. "Outsourcing: Definitions and Analysis." *International Journal of Production Research* 51 (23-24): 6769–6777.
- Dwivedula, R., & Bredillet, C. N. (2010). Profiling work motivation of project workers. *International Journal of Project Management*, 28(2), 158-165.
- El-Marashly, AF. (1990). Project Management as Perceived from Ancient Egyptian Projects. In: Reschke, H., Schelle, H. (eds) *Dimensions of Project Management*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-49344-7_25
- Engwall, M. (2012). PERT, Polaris, and the realities of project execution. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Heagney, J. (2022). *Fundamentals of project management*. HarperCollins Leadership.
- Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley Professional.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2008). Agile project management. In *New Zealand Computer Science Research Student Conference, NZCSRC 2008*.
- Hoegl, M., & Muethel, M. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal*, 47(1), 7-12.

House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3) doi:10.2307/2391905

Hätönen, Jussi, and Taina Eriksson. 2009. "30 + Years of Research and Practice of Outsourcing – Exploring the Past and Anticipating the Future." *Journal of International Management* 15 (2): 142–155.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB

Kouzes, J., & Posner, B. (2009). *The Five Practices of Exemplary Leadership*. 10.1007/978-1-137-24203-7_5.

Lewin, Arie Y., Silvia Massini, and Carine Peeters. 2009. "Why Are Companies Offshoring Innovation? The Emerging Global Race for Talent." *Journal of International Business Studies* 40 (6): 901–925.

Mihalache, Mashih, and Oli R. Mihalache. 2016. "A Decisional Framework of Offshoring: Integrating Insights from 25 Years of Research to Provide Direction for Future." *Decision Sciences* 47 (6): 1103–1149.

Mudambi, Ram, and Markus Venzin. 2010. "The Strategic Nexus of Offshoring and Outsourcing Decisions." *Journal of Management Studies* 47 (8): 1510–1533.

Murray, M. J., & Crandall, R. E. (2006, Winter). IT offshore outsourcing requires a project management approach. *SAM Advanced Management Journal*, 71(1), 4+. <https://link.gale.com/apps/doc/A145338591/ITOF?u=aboacad&sid=bookmark-ITOF&xid=60f4917b>

Niazi, M., Mahmood, S., Alshayeb, M., Riaz, M. R., Faisal, K., Cerpa, N., ... & Richardson, I. (2016). Challenges of project management in global software development: A client-vendor analysis. *Information and Software Technology*, 80, 1-19.

Noll, J., Beecham, S., & Richardson, I. (2011). Global software development and collaboration: barriers and solutions. *ACM inroads*, 1(3), 66-78.

Peterson, T. M. (2007). Motivation: How to increase project team performance. *Project management journal*, 38(4), 60-69.

Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988, June). Critical success factors across the project life cycle. Drexel Hill, PA: Project Management Institute.

Pries, K. H., & Quigley, J. M. (2011). Scrum project management. CRC Press.
<https://doi.org/10.1201/9781439825174>

Project Management Institute (PMI). (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.). Project Management Institute.

Rottman, J. and Lacity, M. (2008), “A US client's learning from outsourcing IT work offshore”, *Information Systems Frontiers*, special issue on outsourcing of IT services, Vol. 10 No. 2, pp. 259-75.

Ryen, A. & Torhell, S. (2004). Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier. Malmö: Liber ekonomi.

Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in project management: The project manager's perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60-71.

Schwalbe, K. (2015). Information technology project management. Cengage Learning.

Selznick, P. (2011). Leadership in administration: A sociological interpretation Quid Pro Books.

Stretton, A. (2007). A short history of modern project management. *PM World Today*, 9(10), 1-18.

Verburg, R. Bosch-Sijtsema, P. Vartiainen, M. (2013). Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*, Volume 31, Issue 1, Pages 68-79

Wang, X., & Zhai, X. (2009). Comparison between information technology project management and construction project management from the perspective of project complexity and risk management. In *Proceedings of the International Conference on e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* (pp. 221-224).

Weaver, P. (2007). The origins of modern project management. In Fourth annual PMI college of scheduling conference (pp. 15-18).

Westland, J. (2007). The project management life cycle: A complete step-by-step methodology for initiating planning, executing and closing the project. Kogan Page Publishers.

Wilson, J. M. (2003). Gantt charts: A centenary appreciation. *European Journal of Operational Research*, 149(2), 430-437.

Zulch, B. G. (2014). Communication: The foundation of project management. *Procedia Technology*, 16, 1000-1009.

Bilagor

Bilaga A Intervjuguide

Introduktion

- Kollar läget allmänt, hur går det, bra stämning? (känner intressenterna från tidigare)
- Presenterar kort mig själv och studien.
 - o Kameran behöver vara påslagen
- Berättar om att intervjun bandas in, frågar om detta är okej? Berättar varför intervjun bandas in.
- Har deltagarna frågor före intervjun?

Bakgrund

- Kan du berätta vem du är och vad du arbetar med?
- Hur länge har du arbetat inom denna bransch? Varför valde du arbeta inom just detta? Vad motiverar dig att arbeta inom IT?

Project Management

- Kan du berätta om ditt senaste projekt? Vad gick bra, dåligt?
- Beskriv hur du lägger märke på om projektet far bra eller dåligt?
- Hurdana verktyg behöver du för att driva projekt?
- Hur motiverar du ditt projektteam i ditt senaste projekt?
 - Vilka faktorer upplever du att motivera projektmedlemmar?
- Hur vet man om projektteamet är motiverad?
- Berätta om den värsta projektet du har varit med om?
- Varför tror du att detta projekt var den värsta du har varit med om?
- Motsats: Hurdan har varit det bästa projektet?
 - Hurdan roll spelade det att ha projektet virtuellt?

Virtuell Kontext

- Har det skett en förändring i hur projektledningsverktygen används i ett mer virtuellt sammanhang? Beskriv vilken förändring som har skett, om någon?
- Har det skett en förändring i hur du motiverar projektgruppens medlemmar i ett mer virtuellt sammanhang?
- Vilken typ av metoder eller faktorer upplever du att projektmedlemmarna blir motiverade av i ett virtuellt sammanhang?

Avslutning

- Berätta vad du anser om projektledning och motivation: Hur ser ett idealt projekt ut för dig? När fungerar projekt management inte alls?
- Övriga tankar? Frågor?
- Är det möjligt att återkomma om det uppkommer ytterligare frågor?
- Tack för ditt intresse och tid för denna intervju!

Bilaga B Intervjuguide Engelska

Introduction

- Check the situation in general, how is it going, good atmosphere? (I know the stakeholders from before)
- Briefly introduce myself and the study.
 - The camera needs to be switched on
- Tells about the interview being taped, asks if this is okay? Tells why the interview is being taped.
- Do the participants have questions before the interview?

Background

- Can you tell us who you are and what you work on?
- How long have you worked in this industry? Why did you choose to work in this particular field? What motivates you to work in IT?

Project Management

- Can you tell us about your latest project? What went well, badly?
- Describe how you notice if the project is going well or badly?
- What tools do you need to run projects?
- How do you motivate your project team in a project?
 - Are there decisive factors that motivate team members?
- How do you know if the project team is motivated?
- Tell me about the worst project you've been involved in?
- Why do you think this project was the worst you've ever worked on?
- Opposite: How has the best project been?

Virtual Context

- Has there been a change in how the project management tools are used in a more virtual context? Describe what change has happened, if any?
 - Has there been a change on how you motivate the project team members in a more virtual context?
 - What kind of methods or factors do you feel are motivating the project team in a virtual setting?

Conclusion

- Tell us what you think about project management and motivation: What does an ideal project look like to you? When does project management not work at all?
- Other thoughts? Questions?
- Is it possible to return if further questions arise?
- Thank you for your interest and time for this interview!

Bilaga C Mötesinbjudan för intervjuerna

Hi,

This is an invitation for the interview regarding the master's thesis of Sami Tahko in the area of project management in a virtual context. Please note, that in order to study the answers from the interview the meeting is going to be recorded. If possible, please keep your camera on for the duration of the interview. It is expected the interview will take approximately 30 minutes, but there is a longer reservation in case of further questions.

Agenda:

- Introduction and practicalities
- Background of the interviewee
- Project Management as a practice, successful projects, motivation
- Virtual context in regard to project management and motivation
- Summary and closing of the interview

Please don't hesitate to reach out if any questions arise!

Kindest regards,
Sami Tahko