



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

### **Viktiga karaktärsdrag hos projektledare inom temporära team**

*En studie för att identifiera viktiga Virtues inom projektarbete på Volvo Group IT*

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Höstterminen 2018  
Handledare: Gudrun Baldvinsdottir  
Författare: Stina Magnusson  
Marianne Jalosalmi

## **Sammanfattning**

**Titel:** Viktiga karaktärsdrag hos projektledare inom temporära team

**Kurs:** FEG313 Kandidatuppsats H18 Redovisning, kandidatuppsats

**Författare:** Stina Magnusson och Marianne Jalosalmi

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir

**Bakgrund och problem:** Tidigare forskning angående stewardship teorin anses otillräcklig enligt Teh (2016) då den inte tar hänsyn till att personer är olika och att det finns situationsfaktorer att beakta. Hon genomförde därför en studie för att möjliggöra en bredare definition av stewardship teorin och undersökningen gjordes på Svenska Handelsbanken som präglas av en traditionell hierarkisk arbetsmiljö. Vi vill se om vi kan operationalisera studien till en arbetsmiljö med temporära projekt där de anställda arbetar i tätt samarbete för att möjliggöra en förändring.

**Syfte:** Syftet med studien är att undersöka om det går att identifiera virtues hos projektledare som arbetar på Volvo Group IT och om vissa virtues visas starkare än andra. Vidare studerar vi vilken typ av belöningar projektledarna tilltalas av.

**Avgränsningar:** Studien är avgränsad till projektledare på Volvo Group IT.

**Metod:** Studien genomfördes i form av en intervjustudie med projektledare på Volvo Group IT för att identifiera vad de karaktäriseras av och vad de motiveras av i form av belöningssystem. Det empiriska materialet har presenterats och analyserats utifrån vår referensram.

**Resultat och slutsatser:** Vi fann att projektledarna uppvisar flertalet av Tehs (2016) virtues och att tre av dem är mer framträdande än de övriga. Vidare finner vi att projektledarna motiveras av Volvo Group ITs utvecklingsmöjligheter och arbetssätt som präglas av feedback och beröm vilket innebär att de motiveras av ett icke monetärt belöningssystem.

**Förslag till vidare forskning:** Vårt förslag till fortsatt forskning är att studera de anställda inom projektgrupper som inte besitter den ledarroll som våra informanter gör. Detta kan förslagsvis genomföras med samma utgångspunkt som vår studie haft för att på så sätt möjliggöra en bredare kunskap om vilka karaktärsdrag som blir viktigt inom projektarbete för samtliga inblandade.

**Nyckelord:** Stewardshipsteorin, Virtues, Projekt, Förtroende, Motivation, Belöningssystem.

## **Förord**

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Gudrun Baldvinsdottir som med genuint engagemang och stort tålamod hjälpt oss under uppsatsens gång genom värdefulla synpunkter i medgång och motgång. Vi vill även tacka vår seminariegrupp för betydelsefulla synpunkter genom kontinuerlig feedback vilket har hjälpt oss genom uppsatsens gång. Avslutningsvis vill vi tacka våra informanter på Volvo Group IT som deltagit i vår studie och avsatt tid åt intervjuer, utan er skulle inte vår studie varit möjlig att genomföra.

Göteborg, 2019-01-11

Stina Magnusson

-----

Marianne Jalosalmi

-----

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Bakgrundsbeskrivning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Problemdiskussion</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3. Syfte, avgränsning och frågeställning</b> .....	<b>2</b>
<b>1.4. Disposition</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Metod</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1. Information om företaget</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2. Val av metod</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3. Val av informanter</b> .....	<b>4</b>
<b>2.4. Intervjustudie</b> .....	<b>5</b>
<b>2.5. Litteratursökning</b> .....	<b>6</b>
<b>2.6. Kvalitet i materialet</b> .....	<b>6</b>
<b>2.7. Analysmodell</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Referensram</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1. Projektarbete</b> .....	<b>8</b>
<b>3.2. Principal-agent-teorin och Stewardshipteorin</b> .....	<b>9</b>
<b>3.3. Re-searching stewardship</b> .....	<b>10</b>
3.3.1. Virtues.....	12
3.3.1.1. Wisdom and knowledge.....	12
3.3.1.2. Courage.....	12
3.3.1.3. Humanity.....	12
3.3.1.4. Justice.....	13
3.3.1.5. Temperance.....	13
3.3.1.6. Transcendence.....	13
3.3.2. Ny definition av Stewardshipteorin.....	14
<b>3.4. Förtroende</b> .....	<b>14</b>
<b>3.5. Belöningsystem</b> .....	<b>16</b>
<b>4. Emperi</b> .....	<b>19</b>
<b>4.1. Introduktion till Volvo group IT och deras arbetssätt</b> .....	<b>19</b>
<b>4.2. Vikten av att besitta rätt kompetens</b> .....	<b>20</b>
<b>4.3. Strävan efter att genomföra förändring</b> .....	<b>22</b>
<b>4.4. Team-player</b> .....	<b>23</b>
<b>4.5. Relationen mellan de anställda</b> .....	<b>24</b>
<b>4.6. Förtroende</b> .....	<b>25</b>
<b>4.7. Belöningsystem</b> .....	<b>27</b>
<b>5. Analys</b> .....	<b>29</b>
<b>5.1. Stewardshipteorin</b> .....	<b>29</b>
<b>5.2. Re-searching stewardship</b> .....	<b>29</b>
5.2.1. Virtues.....	31
<b>5.3. Förtroende</b> .....	<b>33</b>
<b>5.4. Belöningsystem</b> .....	<b>34</b>
<b>6. Slutsatser</b> .....	<b>37</b>
<b>6.1. Slutsats</b> .....	<b>37</b>
<b>6.2. Forskningsbidrag</b> .....	<b>38</b>
6.2.1. Kritisk reflektion .....	38
<b>6.3. Förslag till vidare forskning</b> .....	<b>38</b>
<b>7. Källförteckning</b> .....	<b>39</b>
<b>8. Bilagor</b> .....	<b>41</b>

# 1. Inledning

*Vi inleder vår studie med en bakgrundsbeskrivning följt av problemdiskussion samt problemformulering för att presentera vårt ämne för läsaren. Detta mynnar sedan ut i vårt syfte som följs av våra frågeställningar.*

## 1.1. Bakgrundsbeskrivning

Två teorier som diskuteras inom ekonomistyrning i samband med organisationer och dess anställda är Principal-agent-teorin (P/A) och Stewardshipteorin. P/A-teorin utvecklades först och innebär att agenten (oftast en vd) får ett uppdrag av principalen (ägaren) och agenten ses som en vinstmaximerande och rationell person (Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Teorin bygger på att det finns en överenskommelse mellan agenten och principalen, där agenten agerar för att gynna sig själv även om det sker på bekostnad av principalen (ibid.). För att generera en bredare förståelse för de anställda än de vinstmaximerande utvecklades Stewardshipteorin som en motpol. I stewardshipteorin presenteras en steward som en kollektivistisk och pro-organisatorisk individ som sätter organisationen främst (Davis, Schoorman & Donaldson (1997). För en steward är det viktigt att ingå i en grupp och verka mot ett gemensamt mål. En Stewards lojalitet gentemot företaget innebär att förtroende från principalens sida är viktigt för dennes motivation (ibid.). Vidare menar Davis, Schoorman & Donaldson (1997) att det är viktigt för en steward att känna förtroende från principalen vilket resulterar i att hen upplever kontroller i för stor utsträckning som negativa då de kan hämma motivationen hos en steward.

Teh (2016) har skrivit avhandlingen *Re-searching stewardship* där hon skriver att tidigare forskning angående stewardshipteorin är otillräcklig i den mån att den enbart diskuterar teorin där en steward inte hamnar i en konflikt mellan sig själv och principalen på grund av att hens egenintresse inte står i fokus. Hon menar att teorin behöver vidareutvecklas genom att ta hänsyn till situationsfaktorer beroende på olika kontexter och att individer kan ha olika personligheter. Tidigare forskning har precis som Teh (2016) diskuterat att det är viktigt att motivera sina anställda. Detta kan göras med hjälp av belöningar (Merchant & Van der Steede 2017). Belöningar kan även användas som styrmedel då de tydligt kommunicerar till de anställda vilka prestationer ledningen anser gynna företaget och ökar de anställdas förståelse för vilka prestationer som förväntas av dem (ibid.). För att en belöning ska verka motiverande måste den bestå av något de anställda anser vara värdefullt (ibid.). Då människor finner olika saker värdefulla, är det svårt att tillgodose samtligas motivationer i ett belöningsystem.

När anställda arbetar i grupper, samtidigt som de arbetar mot gemensamma mål, spelar förtroende mellan de anställda en stor roll (Teh 2016). I projektgrupper är projektmedlemmarna beroende av varandra och externa parter såsom till exempel ett projekts styrgrupp (Tonquist 2014). I denna typ av organisation möjliggörs förtroende genom att de personer som är involverade kommunicerar tydligt om vilka förväntningar som ställs i respektive projekt (Kamél 2014). Förtroende och god kommunikation är grunden för bra relationer som i sin tur möjliggör ett effektivt teamarbete (ibid.). Lawler (1992) menar att förtroende blir extra viktigt då anställda arbetar i grupp. Anledningen till detta är för att gruppen kan bli tilldelade ett ansvar där det inte råder kontinuerliga kontroller och styrverktyg, detta resulterar i att förtroendet möjliggör det arbete som gruppen utför.

## 1.2. Problemdiskussion

Teh (2016) genomförde en intervjustudie på Svenska Handelsbanken som präglas av en traditionell hierarkisk miljö och studien ligger till grund för hennes avhandling. I avhandlingen beskriver hon sex olika virtues vilka är följande: *Wisdom and knowledge, Humanity, Courage, Justice, Transcendence och Temperance*. Dessa går att identifiera hos en individ genom att studera hans personlighet för att således kunna klassificera en steward om dessa karaktärsdrag illustreras. Teh (2016) identifierar dessa virtues utan inbördes ordning och menar att samtliga kan överlappa varandra men att i vissa situationer kommer en virtue vara mer dominant än de övriga.

Med tanke på att stewards beskrivs som kollektivistiska av Meyer, Davis och Schoorman (1997) är vår utgångspunkt att vi kommer finna stewards när vi intervjuar projektledare då arbetet innebär tätt samarbete med andra. När det gäller projektgrupper där flera olika individer med skilda personligheter ska arbeta tillsammans för att genomföra arbetet så resulterar det i att det blir fler än en personlighet att ta hänsyn till. Med kännedom om det som beskrivs i bakgrundsbeskrivningen om förtroendets roll och att det finns olika personligheter att ta hänsyn till så finner vi intresse att studera dessa i en professionell miljö där man arbetar i temporära grupper. Tidsperspektivet inom projektgrupper får en betydande roll då gruppmedlemmarna aldrig är desamma i projekten utan ändras inför varje projekt utifrån vilken expertis som behövs. Vidare diskuterar Meyer, Davis och Schoorman (1997) att tidsperspektivet har en betydande aspekt gällande förtroende då det tar tid att generera, men kan gå lätt att förlora då ett enstaka misstag kan radera det.

Vi finner intresse att i vår uppsats studera om Tehs (2016) avhandling går att operationalisera till en projektmiljö där projektmedlemmarna och projektledarna har ett tätt samarbete under projektets genomförande (Tonnquist 2014). Utifrån detta vill vi med utgångspunkt i Tehs (2016) avhandling om stewardshipteorin och de virtues som beskrivs se om vissa av dessa är mer dominanta än andra hos individer som har en lång erfarenhet inom projektarbete. Vi vill även undersöka om någon specifik motivation spelar in i denna typ av arbetsmiljö som ibland kräver självständigt arbete samtidigt som det egna arbetet är beroende av de andra medlemmarnas prestationer för att projektet ska lyckas (ibid.). Vidare vill vi även studera om ett företag kan stärka motivationen med hjälp av belöningssystem och hur det i så fall bör vara utformat i denna kontext.

## 1.3. Syfte, avgränsning och frågeställning

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka huruvida Tehs (2016) operationalisering av stewards går att implementera på en temporär teambaserad organisationsstruktur vilket projektarbete innebär. Vi kommer studera om några virtues går att identifiera och om vissa av dessa är mer framträdande än andra i den valda miljön med hänsyn till att Tehs (2016) avhandling identifierat dessa karaktärsdrag i en traditionell hierarkisk miljö. Vidare blir vårt syfte även att studera om det finns belöningar som främjar motivationen hos anställda i denna typ av projektorganisation.

Vi kommer att avgränsa vår studie genom att studera projektledare som arbetar på Volvo Group IT då de arbetar inom temporära team. Vi har valt att intervjua projektledare vars uppdrag är att utveckla systemlösningar för att effektivisera Volvos produkter. På Volvo Group IT arbetar man inom projektgrupper vars sammansättning av medlemmar varierar och även projektens längd, för att genomföra de förändringar som efterfrågas (Informant 6).

Studiens frågeställningar är följande:

- Kan några virtues identifieras i större utsträckning än andra inom temporärt projektarbete?
- Finns det någon typ av belöningsystem som motiverar en steward i denna typ av arbetsmiljö?

## **1.4. Disposition**

Uppsatsen inleds med en bakgrundsbeskrivning av ämnet. Detta mynnar sedan ut i en problemdiskussion följt av syfte, avgränsning och frågeställningar. I kapitel två presenteras företaget vi valt att studera följt av vårt val av forskningsmetod. Vidare presenteras vårt val av informanter följt av hur vi valt att genomföra våra intervjuer. Kapitlet mynnar ut i en presentation av hur vi valt att genomföra vår litteratursökning samt kvalitetén i vårt material. Kapitel tre består av en presentation av vilka teorier vi valt att använda för att genomföra vår studie. Kapitel fyra innehåller en presentation av vårt insamlade material genom våra genomförda intervjuer. I kapitel fem analyserar vi vårt insamlade material med hjälp av vår referensram. I vårt avslutande kapitel drar vi en slutsats för att besvara våra frågeställningar samt en kritisk reflektion angående det vi studerat och avslutar med ett förslag till vidare forskning.

## 2. Metod

*Detta kapitel inleds med en presentaton av vårt företag som vi valt att studera sedan beskriver vi vårt val av forskningsmetod. Efter det presenteras vårt val av informanter samt hur vi genomfört våra intervjuer. Efter det följer en beskrivning av vår litteratursökning.*

### 2.1. Information om företaget

Volvokoncernen är en av världens största biltillverkare med cirka 100 000 anställda och produktion i 18 länder och företagets produkter säljs på fler än 190 marknader runt om i världen. Huvudkontoret är beläget i Göteborg och vi har fått möjlighet att intervju elva anställda som arbetar inom Volvo Group IT, som är en del av Volvo AB. Deras arbete går ut på att utveckla systemlösningar för att förbättra deras produkter (Volvo Group 2018a) och detta arbete sker i temporär projektform.

### 2.2. Val av metod

Vi har valt att genomföra vår studie med en kvalitativ metod som innebär att vi genomfört intervjuer. För att besvara studiens frågeställning har vi valt att göra studien på Volvo Group IT. Studien bestod av intervjuer med elva anställda som arbetar inom projekt på företaget, tio av dem arbetar som projektledare och en som projektmedlem.

Vårt syfte med uppsatsen är att studera om anställda inom projekt uppvisar några särskilda karaktärsdrag av de som beskrivs av Teh (2016) under Virtues och om de i så fall har en betydande roll i projektarbete utifrån faktorer som förtroende och motivation. Med avseende på detta har vi också studerat vilken typ av belöningssystem som går i linje med projektledares karaktärsdrag. Vi har med hjälp av två frågeställningar möjliggjort ett sätt att fånga upp hela syftet. Vårt val av metod innebar att vi på bästa möjliga sätt kunde fånga projektledarnas personlighetsdrag och identifiera vilka faktorer som motiverade dem och vad de uppskattade i form av belöningar.

Studien genomfördes i syfte att studera projektledarens syn på centrala aspekter inom projektarbete och vad som faktiskt motiverar dem till att prestera på bästa möjliga sätt. Anledningen till att vi valt att genomföra en kvalitativ forskningsstudie är för att den möjliggör en stor flexibilitet, vilket betyder att de som intervjuats hade möjlighet att svara med en större frihet än vad som hade varit möjligt om vi hade gjort en skriftlig undersökning (Bell & Waters 2014).

### 2.3. Val av informanter

I föregående avsnitt har vi beskrivit vårt val av metod. Vår kontaktperson på Volvo Group IT skickade ut ett mail på deras intranät där det var valfritt att anmäla sig för att delta i vår studie. Totalt fick vi möjligheten att intervju elva personer, tio av dem arbetade som projektledare samt en projektmedlem. För att besvara våra frågeställningar var det viktigt att intervju personer med lång arbetslivserfarenhet inom projektarbete och som därmed besitter en stor kunskap om vad som krävs för att skapa framgångsrika projektgrupper som når målen, och fånga upp vad som motiverar dem att fortsätta arbeta inom temporära projekt.



Vi har valt att benämna våra intervjupersoner som informanter med numreringar från ett till elva, vilket valdes ut slumpmässigt. Detta innebär att deras namn inte offentliggörs då vi anser att detta skulle resultera i ett bättre resultat i hur de väljer att svara samt att personerna ifråga inte skulle känna sig osäkra på att deras svar på något sätt skulle missgynna dem i sina yrken eller på deras arbetsplats (Bell & Waters 2014). För att bevara projektmedlemmens anonymitet kommer vi i uppsatsen benämna samtliga informanter för projektledare.

## 2.4. Intervjustudie

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer vilket innebar att vi hade tre olika teman som skulle besvaras, dessa var stewardshipteorin, förtroende och belöningsssystem. Vi genomförde totalt elva intervjuer. Tio intervjuer genomfördes på företagets kontor som är beläget i Arendal, en intervju genomfördes via telefon. Innan vi genomförde våra intervjuer skickade vi ut vår intervjumall till våra informanter, syftet med detta var att de skulle få en chans att läsa igenom frågorna för att sedan kunna kontakta oss om det skulle vara några oklarheter. De genomförda intervjuerna inleddes med en introduktion till vårt ämne som vi valt att studera samt att vi frågade om det gick bra att spela in. Samtliga deltagare accepterade att vi spelade in intervjuerna. Detta möjliggjorde att vi kunde fokusera mer på vad deltagarna sa under intervjun (Bell & Waters 2014).

Intervjuerna genomfördes mellan den fjärde och sjunde december 2018 och varierade över tid mellan 40 - 180 minuter men i genomsnitt genomfördes de under 60 minuter vardera. När intervjuerna var genomförda transkriberades allt material. Anledningen till att vi valde att transkribera intervjuerna var för att detta underlättade vårt arbete att ta del av informationen så att vi sedan kunde genomföra vår analys utifrån den information vi fått. Bell & Waters (2014) beskriver att man undviker inkorrekta påståenden om man väljer att transkribera intervjun.

Vi valde att utforma en intervjumall för alla våra informanter. Vi formulerade frågorna utifrån vår referensram samt utifrån inspiration som vi tagit från Teh's (2016) avhandling så att de gick i linje med uppsatsens syfte. Under intervjuerna valde vi att främst fokusera på att frigöra möjligheten för informanten att svara med en hög grad av frihet, detta för att inte manipulera svaren. Detta resulterade i en låg grad av strukturering (Patel & Davidsson 2011). Majoriteten genomförda intervjuer utgick vi från våra frågor i sin helhet, där vi utgick från vår intervjumall. Under vissa intervjuer valde vi att själva strukturera ordningsföljden av frågorna utifrån vad vi själva ansåg lämpligt. Detta möjliggjorde en låg grad av standardisering (ibid).

Under intervjuerna märkte vi att informanternas svar inte skiljde sig så mycket åt. Detta var något vi var beredda på innan vi genomförde intervjuerna. Efter sex genomförda intervjuer upplevde vi en mättnad i materialet, det vill säga vi såg ett mönster hos våra informanter där de svarade i enlighet med sina kollegor. Detta möjliggjorde bättre tillförlitlighet i vårt material (ibid.) då vi kunde klargöra att den information vi fått angående vad som motiverar anställda som arbetar i grupp går i samma riktning om man ser till de informanter vi intervjuat. Vi är medvetna om att det finns flera avdelningar och därför fler områden att ta hänsyn till för att dra en generell slutsats på Volvo, men i vår studie kommer vi att analysera materialet med avseende på vår avgränsning.

## 2.5. Litteratursökning

Innan man genomför en kvalitativ intervjustudie beskriver Bell & Waters (2014) att det är viktigt att inleda sin studie med att studera tidigare forskning inom området. Anledningen till att man ska börja med detta är för att på så sätt skapa centrala aspekter av vad som tidigare konstaterats genom forskning. Vi utgick från kurslitteratur som presenterades på föregående kurs under terminen. Det var en artikel om stewardshipteorin som vi bedömde som otillräcklig då vi ansåg att den enbart var en motsats till P/A-teorin. Under en bibliotekssökning på avhandlingar fann vi Tehs (2016) avhandling vilket gjorde att vi kunde göra en mer ingående studie för att besvara våra frågeställningar. Ju mer vi läste om stewardshipteorin desto mer insåg vi vikten av förtroende i teorin och det resulterade i att vi sökte efter vetenskapliga artiklar om förtroende. Då vi skulle intervjua projektanställda ansåg vi även att det var av intresse att studera centrala aspekter inom projektledning som till exempel gruppdynamik. Vi läste om kritik i dagspressen och även kurslitteratur om belöningsystemets uppbyggnad och syfte. Utifrån detta har vi kommit fram till vad vi anser är en referensram som möjliggör en studie för att besvara våra frågeställningar.

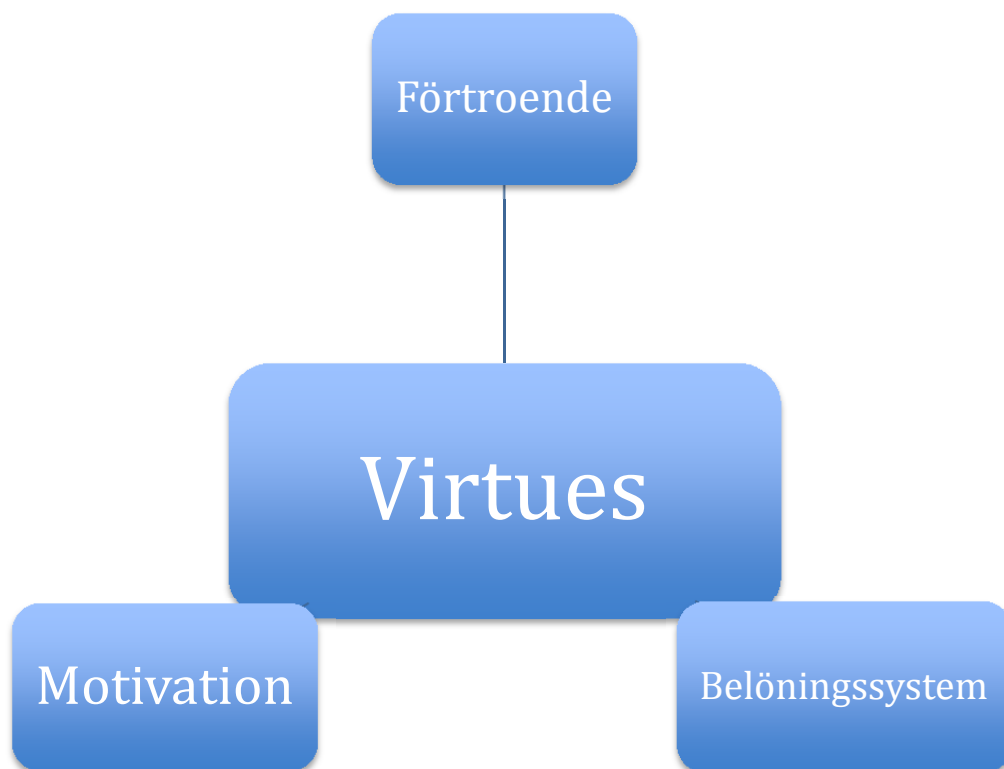
## 2.6. Kvalitet i materialet

När man genomför en undersökning i form av en kvalitativ intervju bör man belysa materialets tillförlitlighet. Då man samlar in data och undersöker det finns det ett resultat som kan delas in i två värden vilket innefattar det "sanna värdet" och ett "felvärde" (Bell & Waters 2014). Felvärdet grundar sig i den bristfälligheten som finns i det man använt för att genomföra intervjuerna. Vad som påverkar felvärdet är något som ligger utanför författarnas kontroll. Detta kan vi inte påverka då det kan handla om att en informant exempelvis inte svarar sannerligt på grund av att hen är rädd för att det kan komma att påverka hens framtid inom företaget. Detta är något vi försökt påverka i den mån vi kan genom att informera våra informanter att de kommer vara anonyma och att det således inte kommer påverka deras arbetsroll eller liknande i någon negativ utsträckning. Med anledning av detta blir det således viktigt att påverka materialet i den utsträckning man kan för att öka tillförlitligheten (Patel & Davidsson 2011).

Vi har samlat material i form av att vi intervjuat projektledare som arbetar på Volvo Group IT. Med hänsyn till vilken roll våra informanter arbetar som så kan vi konstatera att de har en bred erfarenhet inom sitt område då de arbetat som projektledare under en längre period. Detta gör vårt insamlade material får en högre tillförlitlighet. Vi har även valt att spela in våra intervjuer för att således kunna använda materialet för att kunna återgå till vad informanterna har sagt för att för att säkerställa att vi uppfattat deras svar korrekt (Bell & Waters 2014). I samband med transkriberingen så valde vi att utesluta en del av det som kategoriseras som talspråk som till exempel "eh", "öh", "ah", "jo".

## 2.7. Analysmodell

Vår studie kommer att genomföras genom att vår utgångspunkt blir Tehs (2016) virtues som vi identifierar i större eller mindre utsträckning hos våra informanter. Vidare kommer vi studera förtroendets roll inom temporära projektarbeten och även vad som motiverar våra informanter och vilken typ av belöningsystem de uppskattar.



*Källa: Författarna*

### 3. Referensram

*I följande kapitel presenterar vi våra valda teorier som vi grundat studien på. Kapitlets centrala aspekt är stewardshipteorin men vi presenterar också teorier angående projektarbete, förtroende och belöningsystem.*

#### 3.1. Projektarbete

Att arbeta i projekt innebär att man startar en tillfällig organisation som har en specifik uppgift som ska slutföras under en viss tid, efter det upplöses projektorganisationen. Ett projekts beställare kallas projektägare och har ansvaret för att styra och godkänna projektet samt tillhandahålla de resurser som behövs. Till sin hjälp har ägaren en styrgrupp vars medlemmar bör ha den kompetens och erfarenhet som krävs för att hjälpa till med och bedöma om projektet är på rätt väg. Det är även styrgruppen som fastställer projektplanen. Styrgruppen utser i sin tur en projektledare som får i uppdrag att leda projektarbetet och rapportera om framstegen till styrgruppen med jämna mellanrum. (Tonnquist 2014)

Ett projekt ska ha ett tydligt mål, och den som ska leda gruppen till att nå målet är projektledaren. En projektgrupp är sammansatt av de specialister som behövs för att lösa den uppgift gruppen står inför, och Tonnquist (2014) menar att det är en fördel om de även har olika personligheter. Är gruppen för homogen finns risken att den blir ineffektiv då medlemmarna delar uppfattning och fastnar i enkelriktade synsätt. En heterogen grupp erbjuder flera synsätt, men risken med denna sammansättning är att samarbetet blir svårare på grund av de olika personligheterna. Eftersom de flesta projektgrupper består av olika individer med olika personligheter kommer det ta tid innan gruppen fungerar optimalt. En grupp genomgår olika faser under sin livstid och enligt FIRO modellen kan faserna delas in i tillhörafasen, rollsökningsfasen och samhörighetsfasen. Ju snabbare gruppen börjar känna en grupp känsla i samhörighetsfasen desto snabbare kommer projektarbetet börja fungera väl. Det är dock viktigt att vara medveten om att projektgrupper är dynamiska team som reagerar på yttre och inre förändringar och kommer skifta mellan de olika faserna under projektets livstid. Det viktiga för projektledaren är att direkt i början av projektet förankra projektets mål och göra det klart och tydligt för alla medlemmar vad som förväntas av var och en av dem genom ärlig och öppen kommunikation. Olika teambuildingsövningar kan användas för att snabba på processen, och en kickoff kan genomföras med syftet att alla inom projektet ska vara med och bli införstådda med syftet och målet med projektet. (Tonnquist 2014)

Innan projektarbetet börjar bryts målet ned i mindre delar så man har olika delmål att arbeta mot. Under arbetets gång hålls olika möten där gruppen stämmer av med varandra hur arbetet går. Under informationsmöten behandlar man information, och har det uppkommit problem eller om flera behöver vara inblandade i en uppgift har man ett arbetsmöte. Varje del avslutas med en milstolpe som fungerar som avstämning för projektet och visar vad som ska vara klart vid en viss tidpunkt. Är allt klart fortsätter arbetet mot nästa milstolpe. Beroende på hur viktig milstolpen är kan de även rapporteras till styrgruppen. Styrgruppen ska också informeras om tidsplanen inte håller, eller om projektgruppen av någon annan anledning har problem som de själva inte kan lösa. (Tonnquist 2014). En riskanalys görs i planeringsfasen av projektet, där marginal räknas in för oförutsedda händelser, men ibland är de inte tillräckliga och då måste styrgruppen få veta det. (ibid.) Projektets genomförandefas avslutas när resultatet överlämnas till kunden, därefter återstår avslutsarbetet där utfallet summeras och man skriver en slutrapport (Kamél 2014).

## 3.2. Principal-agent-teorin och Stewardshipteorin

### Principal-agent-teorin

P/A-teorins utgångspunkt är att en agent alltid kommer sätta sitt egenintresse främst även om det missgynnar organisationen. Detta gör de för att de är rationella nytto-maximerare (Francke & Nilsson 2017a). På grund av detta behövs kontrollfunktioner för att minska den eventuella skadan agenten kan tillfoga organisationen. Det här är det mest diskuterade problemet inom P/A-teorin och kallas agentproblemet, och uppstår när agentens och principalens mål inte överensstämmer och det samtidigt är svårt eller dyrt för principalen att kontrollera agentens handlingar (ibid.). En lösning på detta är att erbjuda en belöning för att få agenternas intresse i linje med principalens. Då agenter drivs av yttre motivationsfaktorer som monetära belöningar med ett marknadsvärde, därför bör denna sorts belöning utgöra grunden för belöningssystemet. (Davis, Schoorman & Donaldson 1997)

I P/A-teorin ses belöningssystem som något grundläggande för att motverka att agenten agerar på ett vis som skadar företaget (ibid.), men teorin är även kritiserad. Kritiker menar att människor inte alltid är rationella och därmed inte kan anses kapabla att alltid nytto-maximera, synsättet att drivkraften enbart är pengar ifrågasätts också. Har agenter inga sociala behov eller moral? (Francke & Nilsson 2017a). Människor är sällan så enkelspåriga, som Teh (2016) skriver har få människor enbart drag av principal-agent eller stewardshipteorin, människor är komplexa och bär på drag som passar in både på P/A-teorin och stewardshipteorin.

### Stewardshipteorin

Stewardshipteorin utvecklades som en motpol till P/A-teorin då de antaganden som görs i P/A-teorin om model of man inte ansågs vara applicerbar på alla chefer (Davis, Schoorman & Donaldson 1997). Det ansågs även att i P/A-teorin ignorerades det hur komplexa organisationer är (ibid.). Inom stewardshipteorin anses agenterna, här efter kallade stewards, motiveras av att nå bästa möjliga resultat för sina principaler. En steward är kollektivistisk, pro-organisatorisk och pålitlig och anser att genom att tillvarata organisationens intresse så uppfylls även egenintresset. Därav kan även de ses som rationella, även om de inte sätter sina egna mål främst. (Davis, Schoorman & Donaldson 1997). En skillnad mellan agenter och stewards är att en steward motiveras av andra belöningar än monetära, såsom utvecklings- och karriärmöjligheter (ibid.).

Till skillnad från P/A-teorin där kontroller ses som något nödvändigt för att minimera risken att agenten gynnar sig själv på bekostnad av principalen, kan för snäva kontroller förstöra en stewards motivation (Argyris 1964). Davis, Schoorman och Donaldson (1997) menar att för en steward ska kunna göra ett så bra jobb som möjligt bör de ges frihet och mandat att arbeta som de vill. Eftersom de anses vara pålitliga och vill verka i organisationens intresse kommer detta gynna båda parter. Om principalen väljer att behandla agenten som en agent eller steward beror på hur stor risk hen är villig att ta. Är principalen ovillig att ta risker kommer de anse att agenten vill gynna sig själv och därmed införa kontrollsystem. Är agenten en steward kan detta missgynna arbetet, men är agenten en agent är det rätt väg att gå. (Davis, Schoorman & Donaldson 1997).

### Kritik mot stewardshipteorin

Stewardshipteorin har genom tidigare forskning definierats som en teori där människor utför handlingar för att gynna andra, eller för att undvika att missgynna dem. Ett problem är att teorin enbart fokuserar på aktiviteter som har ett tidsperspektiv, ofta på lång sikt eller framtida tidsbegränsade perioder. Detta medför att anställda måste tänka på effekten av sina

handlingar. Problemet med detta är att tidigare forskning går att summera på det sätt att det hela antingen handlar om att stewardshipteorin inkluderar aktiviteter som en steward utför för att i början gynna sig själv, för att sedan gynna andra. Men det kan även innebära att en steward har en kontroll inom sig för att undvika aktiviteter för att inte missgynna andra. (Teh 2016)

Det som tidigare diskuterats som en definition av stewardshipteorin kan anses vara otillräcklig i den mån den inte tar hänsyn till olika personligheter och olika situationer (Teh 2016). Författaren beskriver i sin avhandling att det finns ett gap i definitionen av teorin, detta gap innebär att tidigare forskning inte tagit hänsyn till att en person kan besitta olika personlighetsdrag som ligger till grund för att definiera stewardshipteorin. Vidare presenteras olika definitioner av olika personliga faktorer som definierar en steward. Gapet beror också på att det inom tidigare forskning inte finns någon konflikt mellan principalen och de anställda inom teorin. Anledningen till detta är att relationen påverkas av psykologiska faktorer och likaså av situationsfaktorer, vilket inte tidigare forskning tagit hänsyn till. Teh (2016) har därför valt att göra en mer ingående studie för att studera stewardship på ett annorlunda sätt än vad som tidigare gjorts.

### **3.3. Re-searching stewardship**

Teh (2016) beskriver i sin avhandling att en utgångspunkt för att kunna studera stewardship i nutid är att identifiera en steward. Det finns tre faktorer som kategoriserar en steward, dessa är följande:

**Social:** Ett mönster av interaktion mellan individer som sker av gemensam natur.

**Inre faktorer:** Att det finns incitament hos en person som kommer inifrån snarare än av externa faktorer som till exempel belöningar eller för att motverka bestraffning. Det inre inkluderar att göra något för sin egen skull.

**Långsiktigt:** incitament som ska sträcka sig över en längre period, ofta ett år eller längre (Davis, Schoorman & Donaldson 1997; Hernandez 2012)

Med utgångspunkt i att en person som baserat på interna faktorer klassificeras som en steward möjliggör det att i sin tur kategorisera personer som antingen en agent eller en steward. För att kunna studera om en person är en steward eller en agent behöver även tre faktorer som kategoriserar en agent studeras (Teh 2016). Den första är individuella incitament som innebär att en person strävar efter att agera så att det gynnar en själv vilket kan uppnås i form av mål och bonus. Den andra är yttre faktorer, vilket betyder att ens eget beteende styrs enbart utifrån externa faktorer vilka kan vara bekräftelse för ett bra jobb eller för att undgå bestraffning. Den sista faktorn är kortsiktiga incitament som ska sträcka sig över en kort tidsperiod, ofta kortare än ett år (Jensen & Meckling 1976; Eisenhart 1989).

De faktorerna som ligger till grund för om en person klassas som en steward eller en agent har i stor utsträckning använts för att använda en positiv ingång som utgångspunkt. Det innebär att tidigare forskning enbart fokuserat på att inte finns en konflikt mellan principalen och agenten, då teorin förklarar detta genom att en individs egenintresse inte missgynnar organisationen då de arbetar för att gynna företaget. Problemet med detta är att det påverkar den sociala faktorn, för om man studerar en person utifrån den definition som nämns ovan så kommer man att kategorisera personen som en steward. Ser man däremot den sociala

aspekten som en kategori där både positivitet och negativitet existerar, då kommer den att få en annan innebörd och resultera i att den går att applicera på en agent. (Teh 2016)

För att möjliggöra en bredare förståelse av den typ av människa som en steward är har Teh (2016) presenterat nya definitioner av följande:

### **The model of man**

Ett problem som Teh (2016) diskuterar är att en person klassas som en steward enligt definitioner som grundas på att man inte kan kategoriseras som en agent. Hon menar att det inte diskuterats mer ingående vad som faktiskt definierar en typisk steward, men att det inte heller finns någon teori som tar hänsyn till den flexibilitet som kan finnas i en människas olika drag. För att ens individs intresse ska ligga i linje med företagets så krävs det att det finns situationsfaktorer som gör att dessa intressen möts i en form av stewardship. Men i grund och botten handlar dessa situationsfaktorer om strukturella faktorer som till exempel kontrollsystem eller belöningsystem (Arthurs & Busenitz 2003).

Det finns externa faktorer som till exempel organisatoriska överenskommelser, tid och grupper som kommer att påverka en persons beteende, men det som är centralt att förstå är att personen i fråga fortfarande har en egen vilja hur hen väljer att agera. En viktig aspekt för att ett företag ska styras på ett bra sätt är att ledning litar på sina anställda och att dem väljer att tro att ens anställda agerar för att gynna företaget. En framgångsrik arbetsplats är en plats där de anställda själva väljer att arbeta i förtroende till ledningen och företaget för att på så sätt skapa en gemenskap till sina kollegor. (Teh 2016).

### **Intresset**

Intresset hos en individ handlar inte om att det ska gå i linje med principalens. Det har tidigare definierats genom att det ska uppnå någon form av materiell nytta, istället handlar det om att en person kan agera på ett sätt som kanske leder till en lägre grad av egennyttan. Det viktiga är inte att uppnå den materiella nyttan då begreppet intresse baseras på en mycket bredare definition som beror på kontexten i situationen. En person behöver inte vara motiverad enbart till grund av en personlig motivation, en individs intresse är även situationsbaserat. Faktorer som påverkar intresset kan exempelvis vara rättvisa, förtroende, integritet och självkontroll. (Teh 2016)

### **Principalen**

Principalen i stewardshipteorin är inte avtalsbunden till sin aktieägare utan fokuserar på överenskomna relationer som bygger på underförstådda sociala kontrakt (Hernandez 2012). Dessa relationer bygger på ömsesidighet, moraliska överenskommelser och en typ av förpliktelse. En principal kan vara en aktör som definieras som en principal för en person men inte för en annan. Här spelar också situationen roll. Det som kan konstateras genom Tehs (2016) avhandling är att det fortfarande inte finns tillräcklig forskning för att vidareutveckla begreppet mer än den som redan finns. Det som kan fastslås är att det handlar om olika relationer mellan parter och att det kommer bli olika utfall beroende på aktörerna som ingår och hur situationen ser ut (Teh 2016). Hon beskriver att man väljer vilka individer man formar relationer med, därför kommer olika personer välja olika principaler och kan ha flera principaler samtidigt.

### 3.3.1. Virtues

För att tydliggöra olika beteenden som möjliggörs för att studera dessa faktorer diskuterar Teh (2016) olika *virtues* som hon i sin tur inspirerats av ett ramverk som diskuterats av Peterson och Seligman (2014) se Teh (2016). Författarna beskriver sex virtues som används som grund och dessa är följande:

#### 3.3.1.1. Wisdom and knowledge

Wisdom and Knowledge innebär att vishet och kunskap nyttjas (Teh 2016). Wisdom anses av Peterson och Seligman (2004) se (Teh 2016) vara grunden till att de resterande virtues ska kunna appliceras. Under denna virtue diskuterar Teh (2016) fem karaktärsdrag som förstärker den ursprungliga: Creativity, Curiosity, Open-mindedness, Love of learning och Perspective. Creativity innebär att man är innovativ och kan skapa nya idéer och beteenden som är till nytta för individen själv eller andra. Curiosity beskrivs som sökandet efter ny kunskap, nya erfarenheter och utmaningar och kan initiera och upprätthålla målinriktade beteenden. Att besitta Open-mindedness gör att man söker efter nya sätt att tänka och är öppen för att ompröva sina övertygelser, planer och mål om bevis för motsatsen hittas (Peterson & Seligman 2004 se Teh 2016). En annan beskrivning är kritiskt tänkande eller rationalitet (Teh 2016). Love of learning gör att man vill lära sig nya saker. Egenskapen kan tillfredsställa nyfikenhet och utöka befintlig kunskap genom att bygga på vad man redan känner till. Den kan motivera men leder inte nödvändigtvis till några fördelar. (ibid.) Perspective: Grundar sig i en högre nivå av kunskap och innefattar förmågan att lyssna, utvärdera, ge råd och integrera med andra för att få dem att må bättre (Teh 2016).

#### 3.3.1.2. Courage

Courage innefattar hängivenhet till ett syfte (McCloskey 2006). Egenskapen bidrar till att kontrollera känslor och till att man fortsätter arbeta mot mål även när man stöter på motgångar, oavsett om de är externa eller interna enligt Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016). Courage är även till hjälp med att kontrollera lockelse och motivation och innefattar fyra karaktärsdrag: Bravery, Persistence, Integrity och Vitality (Teh 2016). Bravery innebär att man gör vad som krävs oavsett om man är rädd eller inte och handlingen är impopulär. Man vågar göra det rätta, hanterar förändringar väl och vågar pröva något nytt. Att våga pröva något nytt innebär även att man inte är lagd åt det pessimistiska hållet och är villig att riskera nederlag som man inser kan inträffa efter en riskanalys. (McCloskey 2006). Persistence beskrivs av Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016) som att frivilligt fortsätta den handling som leder mot ett mål oavsett hinder, problem och avskräckande händelser. Integrity är att vara ärlig mot sig själv såväl som mot andra och inte presentera en falsk bild av sig själv, och man tar ansvar för sina handlingar och känslor (ibid.). Vitality gör att man känner sig levande och är ivrig och entusiastisk inför aktiviteter enligt Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016) och är till stor hjälp vid motgångar.

#### 3.3.1.3. Humanity

Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016) skriver att Humanity fokuserar på relationen mellan individer och hur man bryr sig om och integrerar med andra. Humanitys karaktärsdrag innefattar Love, Kindness och Social intelligence (Teh 2016). Love finns i många olika former, vad de har gemensamt är att de innefattar två individer som stöttar, tröstar och accepterar varandra och kännetecknas av starka positiva känslor, åtaganden och uppoftningar (Teh 2016). McCloskey (2006) sammanfattar Love som "a commitment of the will to the true good of another". Kindness som innefattar generositet, medkänsla och godhet hänvisar till



vilken grad välvilja man visar andra enligt Teh (2016). Hon menar att alla handlingar som grundar sig i godhet sker frivilligt och visar medkänsla, omsorg och intresse för andras välmående och utan förväntan på att få något tillbaka. Social Intelligens handlar om förmågan att kunna processa "het" information som signalerar bakomliggande tankar om motivation och känslor (Peterson & Seligman 2004 se Teh 2016). Under social intelligens finns känslomässig-, personlig- och social intelligens (Teh 2016). Känslomässig het intelligens möjliggör förmågan att resonera utifrån känslomässig information oavsett om den kommer från en själv eller från någon annan. Personlig het intelligens handlar om att känna sig själv och ha förmågan att hantera sina egna impulser och motiv. Slutligen handlar social het intelligens om de relationer man har med andra och innefattar förtroende, intimitet, gruppgemenskap och övertalningsförmåga. (ibid.)

#### **3.3.1.4. Justice**

Justice handlar om relationer mellan individer, enskilda och i grupp (Peterson & Seligman 2004 se Teh 2016). McCloskey (2006) skriver att Justice handlar om att behandla alla människor lika, bedöma dem utifrån deras handlingar och kunna glädjas åt andras framgång utan avund. Justices karaktärsdrag är Fairness (Teh 2016), Leadership och Citizenship (Peterson & Seligman 2004 se Teh 2016). Leadership handlar om förmågan att leda andra. En medfödd förmåga till ledarskap motiverar till att influera och motivera andra och gör att man söker sig till situationer där man har möjlighet att göra det. (Teh 2016). Ledarskap i praktiken handlar om att styra en grupp mot ett mål men en person med medfödd förmåga att leda kan motivera gruppen till att ge det lilla extra (Peterson & Seligman 2004 se Teh 2016). Fairness innebär att man behandlar alla lika och ger dem samma chanser (ibid.). Citizenship handlar om gruppmedlemskap och hur man identifierar med gruppens principer och skäl när man känner tillhörighet. Sammantaget resulterar det i lojalitet och plikt-känsla gentemot gruppen och dess mål, och leder till bra teamwork. Grunden till bra team är pålitliga gruppmedlemmar som känner sig ansvariga för teamet (Teh 2016).

#### **3.3.1.5. Temperance**

Teh (2016) skriver att Temperance möjliggör att hantera och kontrollera sina känslor och tankar istället för att styras av dem. Temperances fyra karaktärsdrag är följande: Forgiveness and Mercy, Humility and Modesty, Self-regulation och Prudence (Teh 2016). Forgiveness menar Teh (2016) är ett aktivt beslut om att förlåta någon som sårat oss och om man lyckas leder till att man blir en mer positiv människa. Mercy handlar om en generell förlåtande sida som innefattar medkänsla med människor som har det svårt (ibid.). Humility innebär att man inte söker speciella förmåner och inte anser sig bättre än andra och har en realistisk självuppfattning (ibid.) Det innebär att man som enskild person inte anser att hen är bäst utan att man ser alla utifrån vad den enskilda individen kan tillföra och man tar hjälp av andras kunskap för att själv utvecklas (Peterson & Seligman 2004 se Teh 2016). Modesty betyder att man låter sin kompetens tala för sig själv och man har inga problem att erkänna sina fel och brister (ibid.). Self-regulation hjälper en att kontrollera sina känslor, reaktioner och impulser för att på så sätt nå ett mål (ibid.). Prudence innebär enligt Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016) att man besitter kritiskt tänkande, kan bedöma saker och är fördomsfri samt ser på saker i det längre perspektivet och kan motstå att göra det som skulle kännas bra kortsiktigt.

#### **3.3.1.6. Transcendence**

Transcendence handlar om hur människor känner sig delaktiga i något större än en själv, och hur detta ger våra liv mening (Teh 2016). De fem karaktärsdragen är Appreciation of beauty and Excellence, Gratitude, Hope, Spirituality och Humor (Peterson & Seligman 2004 se Teh

2016). Appreciation of beauty handlar om en förmåga att känna uppskattning även för små vardagliga saker som goda kollegor, grannskapet och andra vardagliga interaktioner (Teh 2016). Gratitude betyder att man känner tacksamhet när man får en gåva, oavsett om den är materiell eller handlar om själslig tacksamhet för hur vacker naturen är (Peterson & Seligman 2004 se Teh 2016). Tacksamhet visas när någon är snäll, generös eller visar oss omtanke (Teh 2016). Hope innebär att man är framtidsorienterad och optimistisk och förväntar sig det bästa i framtiden och arbetar för att nå dit (Peterson & Seligman 2004 se 2016). Spirituality beskriver en tro på något större, någon ogripbar dimension av livet som ger oss mening (ibid.). Humor hjälper människan att hantera livet och gör det lättare att ta sig igenom svåra tider genom att hjälpa till att bygga sociala relationer (ibid.).

### 3.3.2. Ny definition av Stewardshipteorin

Det som kan konstateras är att stewardshipteorin tidigare byggts på beteenden som är baserade på begrepp som härstammar från principal-agent-teorin. Teh (2016) beskriver att det finns en bättre förklaring på hur en individ agerar enligt stewardshipteorin. Det hon kommer fram till är att en individs beteende och handlingar inte baseras på självintresset, det som tidigare varit utgångspunkten utan utifrån förtjänster. Utgångsläget är inte att en individ agerar för att maximera sin egen nytta eller för att uppnå bästa möjliga resultat (Teh 2016) utan kan till exempel handla om att ens beteende baseras på förståelse, regler eller materiell överenskommelse (Schatzki 1997).

Utgångspunkten för att uttrycka stewardshipteorin baseras på att studera olika karaktärsdrag för att sedan möjliggöra en fördjupad definition av en steward. Baserat på det som diskuterats av Teh (2016) definierar hon stewardshipteorin genom följande uttryck:

*“The practice of virtuous actions for the interest of selected others in a long-term context”.*

## 3.4. Förtroende

Argyris (1964) skriver att förtroende är viktigt för en organisations framgång. Han går så långt att han menar att hur mycket förtroende och respekt som finns i en organisation mellan ledare och anställda har en direkt påverkan på resultatet. Följden av högt förtroende för ledaren menar Argyris (1964) är att anställda kan vara mer villiga att prioritera organisationen och dess behov.

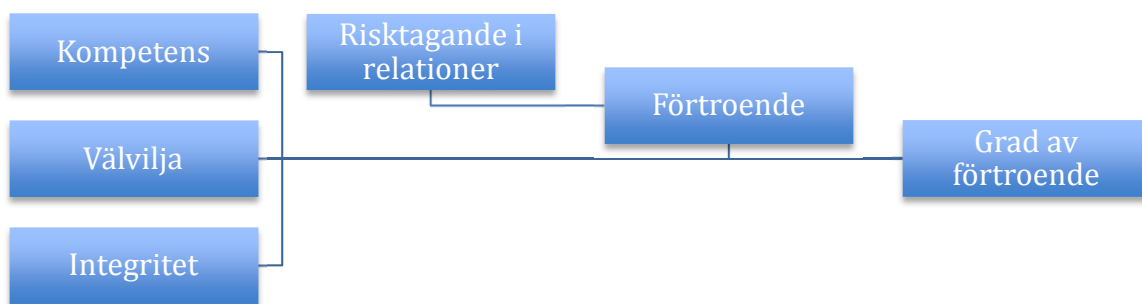
Förtroende tenderar att fortsätta expandera i den utsträckning att det blir alltmer viktigt på arbetsplatsen. Det är viktigt att det råder förtroende mellan de anställda för att kunna arbeta tillsammans på ett bra sätt. Detta blir en central aspekt för att personer ska vilja arbeta tillsammans och göra det på bästa sätt, oavsett hur ens personliga bakgrund ser ut och vad man har för tidigare erfarenheter. (Jamieson & O'Mara 1992 se Mayer, Davis & Schoorman 1995) Författarna Mayer, Davis & Schoorman beskriver en teori som är framtagen av Lawler (1992), vilken beskriver tyngden av ett existerande förtroende och att det blir extra viktigt då anställda arbetar i grupp. Anledningen till det är för att grupper kan bli tilldelade ett ansvar där det inte råder kontinuerliga kontroller och styrverktyg, därför betyder det att det arbete som utförs inom gruppen blir en central del där förtroendet ligger till grund för att det ska bli möjligt.

Det har tidigare varit svårt att definiera vad som ligger till grund för förtroende, vad det egentligen är och vad det faktiskt kan åstadkomma. Det många forskare har kunnat fastställa är att det krävs att något är investerat för att det ska råda förtroende. Det kommer sedan bara

att existera om det råder en situation som innefattar någon typ av risk. Dock är det svårt att definiera om det finns en korrelation mellan risk och vad som ligger till grund för förtroendet, vad det egentligen är eller om det är förknippat med vad förtroendet kan åstadkomma. (Mayer, Davis & Schoorman 1995)

Förtroende baseras på att det finns en vilja att ta risk. Nivån på förtroendet baseras på vilken grad av risk man är villig att ta (Schoorman, Mayer & Davis 2007). Skillnaden mellan P/A-teorin och stewardshipteorin är användningen av förtroende och kontrollsystem för att hantera risk. Om ett företag väljer att styras genom ett så kallat "open book management" så råder det en hög grad av förtroende (ibid.).

För att kunna studera förtroendet utifrån både en person som har förtroende, men också den personen som ska erhålla det förtroendet så har författarna föreslagit en modell. Denna modell används i huvudsak för att kunna studera vilken roll förtroendet faktiskt har och hur det kan komma att påverka ett företag, och på så sätt kunna definiera vilka faktorer som spelar roll. Modellen utgår i att definiera vad trovärdighet är. (Mayer, Davis & Schoorman 1995)



*Källa: Mayer, Davis och Shoorman (1995)*

**Kompetens:** En typ av förmågor, karaktärer och behörigheter som ger en part möjlighet att påverka någon annan. Detta blir viktigt då en person kan inneha en fördel när det gäller till exempel kunskap inom ett tekniskt område, då förväntas den personen generera förtroende med tanke på sin kunskapsnivå i jämförelse med en person som inte besitter samma kunskap (Mayer, Davis and Schoorman 1995). Davis, Shoorman, Mayer & Hoon Tan (2000) skriver att man måste uppfatta att en person har kompetens att klara en uppgift för att känna förtroende för denna. Vidare skriver de att en uppfattad kompetens möjliggör för den parten att påverka andra och för att en chef ska åtnjuta förtroende krävs det att de anställda upplever att hen har förmåga att göra skillnad för dem.

**Välvilja:** Detta begrepp grundar sig i att personen som ska generera förtroende hos en annan part faktiskt vill väl. Det innebär att det finns någon typ av fästpunkt mellan parterna som ska generera förtroende. (Mayer, Davis and Schoorman 1995). Upplever en anställd att chefen

kommer ställa upp för denne, är sannolikheten för förtroende större då de tror att chefen vill dem väl (Davis et al. 2000).

**Integritet:** Det som skapar förtroende mellan två parter ska vara acceptabelt. Innebörden av personlig integritet, där tillgivenhet och acceptans beskrivs som två principer vilka tillsammans utgör begreppet integritet. Om det inte finns en acceptans om de principer som ligger till grund för den personliga integriteten, så kommer den att hamna i skymundan. Oavsett i vilken grad ena parten tar hänsyn till ens personliga integritet, så är det nivån på den som är viktigt snarare än anledningen till att den finns (McFall 1987). För en anställds syn på ledarens integritet spelar det roll om den anställde anser att de principer som råder på arbetsplatsen är acceptabla eller ej (David et al. 2000). Vad den överordnade har för rykte om sig kommer också påverka synen på dennes integritet. Sägs det att hen är rättvis och ärlig ökar anseendet om dennes integritet (ibid.).

De tre ovannämnda faktorerna måste existera för att en part ska generera förtroende. Det finns inget som tyder på att de inte är oberoende av varandra, men de går att separera (Mayer, Davis & Schoorman 1995). I kombination med risk avgör dessa faktorer vilken grad av förtroende man når (ibid.) Shoorman, Meyer och Davis (2007) menar att även tidsperspektivet inverkar på förtroendet. De skriver att förtroende för välvilja och integritet kan finnas från början, men förtroende för kompetens tar tid att bygga upp.

Kommunikation möjliggör skapandet av goda relationer vilka är en förutsättning för projektet att lyckas och är därför mycket viktig. God kommunikation gör att alla förstår av målet är, vad de ska göra och varför. Det tar tid att bygga relationer men tid är en viktig investering då det handlar om att få förtroende för att du har tillräckligt med kompetens för att klara ditt jobb som projektledare. (Kamél 2014)

### **3.5. Belöningsystem**

Belöningsystems syfte är att motivera anställda till att bete sig på ett sätt som gynnar företaget vilket möjliggörs genom att ge incitament i form av belöningar om vissa resultat uppnås (Merchant & Van der Steede 2017). Genom att ha ett belöningsystem som ger fördelar vid uppnådda mål, men sanktioner (ofta utebliven belöning) när målen inte uppfylls, kan man styra sin personal i en viss riktning (ibid.). Belöningsystem kan därför ses som ett styrmedel inom organisationer (Arvidsson 2008). En fördel med belöningsystem är att de förstärker fokuset på de mål företaget har och ger de anställda en tydlig riktning att arbeta mot (Merchant & Van der Steede 2017). Hur de ska utformas skiljer sig från organisation till organisation, det finns inget optimalt belöningsystem som passar alla (Arvidsson 2008; Cäker 2013). Det de har gemensamt är syftet: informera om vad ledningen anser är prioritet, rekrytera och behålla duktig personal samt bevara deras engagemang och att genom incitament få dem motiverade att arbeta mot och överträffa de mål som satts upp av ledningen (Cäker 2013).

#### **Belöningsystemets utformning**

Hur ett visst företags belöningsystem bör se ut beror på dess unika situation men belöningen som erbjuds måste vara eftertraktad eftersom en belöning som ingen vill ha inte motiverar (Merchant & Van der Steede 2017). Ytterligare en viktig parameter att ta hänsyn till är hur de enskilda anställda vill bli belönade (ibid.). Stewards och agenter exempelvis motiveras av olika saker, så belöningarna som erbjuds inverkar starkt på motivationen (Davis, Schoorman & Donaldson 1997). En annan faktor som också måste tas i beaktning är hur kontrollsystemen utformas då det även där finns skillnader mellan hur de påverkar på motivationen (ibid.). En

person som kan anses vara en så kallad steward reagerar negativt på stark kontroll, medan en anställd som skulle klassificeras som agent i P/A-teorin skulle passa väl in i samma system (ibid.).

### **Individuella belöningar och gruppbelöningar**

Om belöningen ska baseras på individuella bedömningar eller en bedömning av vad gruppen som helhet uppnått kräver noggranna överväganden då det finns för- och nackdelar med båda alternativen. Baseras belöningen på individuella prestationer är risken att individen prioriterar sig själv så att gruppens arbete blir lidande. Är det gruppen som helhet som belönas kan det verka omotiverande eftersom det blir svårare att urskilja sin egen insats och vad den gör för helheten. (Arvidsson 2008)

En välfungerande arbetsgrupp utgör en viktig resurs för företag. I en grupp är alla beroende av de andras arbetsinsats och för att främja samarbete inom grupper nyttjas belöningsystem baserat på hur väl gruppen presterar. (Cäker 2013). Gruppbelöningar anses främja samarbetet mellan gruppmedlemmarna enligt DeDreu, Nijstad och Van Knippenberg (2008) men leder samtidigt till att det personliga ansvaret minskar vilket kan leda till att enskilda personer anstränger sig mindre. Eftersom belöningen baseras på vad gruppen presterar kommer dessa personer fortfarande få lika stor belöning som övriga, detta problem kallas free rider. Belönas gruppmedlemmar individuellt stiger den individuella nyttan och ger en starkare koppling mellan den enskilda prestationen och resultat men uppmuntrar inte till samarbete mellan gruppmedlemmarna (De Dreu 2007).

### **Monetära och icke monetära belöningar**

Belöningar brukar delas upp i monetära belöningar och icke monetära belöningar. Monetära belöningar består av materiella belöningar i olika former, lön, löneökningar, bonus, aktier, pension och optioner exempelvis. Icke monetära belöningar kan vara beröm, befordringar, mer ansvar, jobbtitlar, flextider och fler uppdrag. (Merchant & Van der Steede 2017)

I Sverige är den vanligaste löneformen tidlön, som innebär att man får betalt för den tid man arbetar (Arvidsson 2008). Det har blivit vanligare att lönesättningen bygger på individuella kontrakt som mäter och belönar de personliga prestationerna. Tanken med detta är att lönesättningen ska motivera de anställda. (ibid.). Löneökningar kan ses som incitament om förutsättningen för en löneökning är att den anställde förtjänat den genom sina prestationer eller vidareutveckling av sin kompetens (Merchant & Van der Steede 2017). Fås en löneförhöjning som tack vare prestationer ses den som framåtriktad då den ger indikation på att man förväntar sig samma goda arbete i framtiden (Cäker 2013).

En annan monetär belöning som stora företag har möjlighet att erbjuda är vinstandelsstiftelser, som innebär att en stiftelse förvaltar en del av företagets vinst till förmån för de anställda. De år företagen har möjlighet att avsätta en del av sin vinst till denna stiftelse gör de det, och de anställda har rätt till en del av dessa pengar baserat på exempelvis antal anställningsår (Arvidsson 2008). Inom Handelsbanken finns stiftelsen Oktogonen som startades redan 1973 (ibid.), 2011 startade H&M sin stiftelse H&M Incentive Program till förmån för samtliga anställda i alla länder (Lindqvist Sjöström 2010).

Icke monetära belöningar kan vara allt från befordringar, beröm, en ny titel, ett nytt kontor, en bra parkeringsplats, flextider, prestigefyllda arbetsuppgifter och möjlighet att utveckla sin kompetens (Merchant & Van der Steede 2017). Dessa belöningar innebär en lägre kostnad för företaget än monetära belöningar, men kan uppskattas mycket av de anställda så de ska inte underskattas som incitament (Cäker 2013). En undersökning visade att möjligheten att välja

om man ville jobba hemifrån eller på kontoret var mycket motiverande för anställda. Det signalerar också att det finns förtroende för de anställda. Förutom motivation genererar icke monetära belöningar lojalitet, ökat engagemang och villighet att erbjuda arbetsgivaren det lilla extra. Av dessa anledningar består de flesta belöningsystem av en mix av monetära och icke monetära belöningar. (Merchant & Van der Steede 2017)

### **Möjliga problem med belöningsystem**

Belöningsystem är inte odelat positiva, det finns kritik som riktats mot dem. En del av kritiken grundar sig i att de anställda kommer fokusera på de kriterier som mäts. Har kriterierna satts fel så att arbetsuppgifter som inte gynnar företagets strategi mäts, kommer de anställda utföra dessa uppgifter då det är de som belönas (Merchant & Van der Steede 2017). Ett annat problem är att anställda motiveras av olika saker, och ett system som verkar motiverande för en kan minska en annans motivation (ibid). Ytterligare en negativ effekt av monetära belöningsystem är att de anställdas inre motivation riskerar att trängas ut (Francke & Nilsson 2017a).

## 4. Empiri

*I detta kapitel introducerar vi vårt insamlade intervjumaterial. Inledningsvis presenteras Volvo Group IT arbetsform med projekt och i efterföljande delar presenteras empirin indelad utifrån referensramen.*

### 4.1. Introduktion till Volvo group IT och deras arbetssätt

Volvo är ett av Sveriges mest kända varumärken. Som de flesta andra företag har de bestämda värdeord och policys som gäller hela organisationen. Volvos fem kärnvärden är *tillit, framgång för kunden, förändring, passion och prestation* (2018b). Dessa ska genomsyra allas arbete inom koncernen och inom projekten görs detta genom att värdeord baserade på kärnvärdena väljs ut för varje enskilt projekt.

Volvo Group IT är en avdelning inom Volvo som arbetar med att utveckla IT systemet. De förändringar som behöver genomföras kräver olika sorters kompetens, så inför varje uppdrag skapas ett projekt med medlemmar som besitter den expertis som krävs. Projekten är tillfälliga organisationer som startas för att lösa en uppgift och upplöses därefter. De skapas efter att en beställare beslutat att en förändring behöver genomföras, och samma person tillhandahåller de resurser som krävs. Beställaren utser en styrgrupp, där hen själv ofta är styrgruppsordförande. Styrgruppen i sig utser sedan en projektledare som ska leda arbetet, och i viss mån även de projektmedlemmar som de anser besitter den kompetens som krävs för att lösa det problem som projektgruppen är tillsatt att lösa.

#### Projektprocessen

Under projektarbetet används olika "gater" vilket betyder att de delat upp projektets mål i olika delmål. Under arbetets gång hålls möten med projektgruppen för att stämma av hur alla ligger till, om det tillkommit problem, om någon har en idé som behöver diskuteras och vad projektmedlemmarna planerar att göra fram till nästa möte. Hur ofta dessa möten hålls beror på i vilken fas projektet är i och vem som är projektledare då alla har olika ledarstil. Gemensamt är dock att ingen av projektledarna detaljstyr sina projektmedlemmar och bestämmer vad de ska göra och när. Projektledarnas arbete är att leda vilket innebär att skapa ett bra arbetsklimat, se till att medlemmarna följer de riktlinjer som styrgruppen satt upp för projektet och kommunicera med styrgruppen. Förutom att hålla dessa formella avstämningsmöten understryker våra informanter att de även arbetar med en öppen dörr policy och vill vara tillgängliga för sina projektmedlemmar om de skulle behöva någon form av stöd. Flera av informanterna talar om att det är viktigt för dem att skapa en grupp gemenskap där man har roligt, även när det är jobbigt och motigt i projektet.

För att gå vidare till nästa delmål måste det tidigare vara avslutat vilket man gör genom att stänga gaten. Innan gaten stängs görs avslutande tester som ska visa om utvecklingen av systemet fungerar på det sätt som det är tänkt. Efter dessa tester rapporterar projektledaren resultatet av testet till styrgruppen. Har projektarbetet stött på problem som är så pass stora att de inte kan lösas inom projektet, eller med hjälp av andra projekt inom Volvo group IT, rapporteras även dessa så kallade *Show stoppers* till styrgruppen. Det görs eftersom den äger projektet och kan besluta om mer, och i så fall vilka, resurser som ska tillskjutas, eller om projektet ska avslutas helt. Om projektledaren i dessa fall känner att resurserna som tillhandahålls inte är tillräckliga för att hen ska klara projektet, kan de avsäga sig projektledarrollen. Detta berättar en av våra informanter att hen gjort vid ett tillfälle. Förutom vid dessa rapporteringsmöten så har projektledarna möjlighet att styra projektet som de vill

inom givna ramar som satts upp av styrgruppen så som tid, kostnad och mål. Arbetet inom projektet fortsätter på det här sättet tills alla gater stängts och produkten som tagits fram är klar att överlämnas till beställaren och projektet avslutas.

### **Bedömningsprocesser**

Våra informanter arbetar på Volvos IT-avdelning, tio av dem är projektledare, den elfte är projektmedlem. Samtliga har arbetat på Volvo under en längre tid, allt från sex till fyrtiofem år, ofta i olika roller. Tre av informanterna var programledare samt styrgruppsmedlemmar och övriga projektledare har titeln projektledare. Då våra informanter är anställda på Volvo Group IT och hyrs ut till projekten så innebär det att de har två chefer. Dels linjechefen, som är deras chef inom den avdelning där de är anställda samt HR-chef, som är deras chef på Volvo som de kan vända sig till om det handlar om hur man som anställd mår och som man diskuterar sin lön med. Om projektet är i form av program, vilket innebär större och mer omfattande projekt så finns det en programledare som man istället för styrgruppsordförande diskuterar sin arbetsgång tillsammans med sin HR-chef.

Inom Volvo Group IT arbetar de med *Personal business plans, Pbp*. Det innebär att de anställda i januari varje år får sätta upp mål de vill uppnå under det kommande året. Dessa möten genomförs tillsammans med den anställdes HR-chef och linjechef. Målen kan innefatta utbildningar de vill gå eller andra utmaningar i form av mer komplexa projekt de vill leda. Dessa mål följs upp med ett möte under sommaren och i slutet av året görs en avstämning om hur det gått under året och om de nått de uppsatta målen.

De anställdas prestationer bedöms även inom projekten i form av *Afu:n*. När ett projekt startar klargör projektledaren vad som är projektets mål samt vilka värden som är viktiga att arbeta utifrån för det specifika projektet. Dessa värden inspireras av Volvo Group ITs kärnvärden och kan vara ledord som *passion och trustoch* ligger med andra ord i linje med Volvo Group ITs mål och vision. Bedömningen inom projekten sker inte som med *Pbp:n* med fasta intervaller utan följs upp kontinuerligt under projektets gång genom kommunikation och feedback. Avslutningsvis under projektets avveckling sker ett formellt möte med projektmedlemmen där projektledaren bedömer hans prestation. På detta möte medverkar även linjechefen och projektmedlemmen får en bedömning på hur de presterat på de olika kriterierna utifrån en skala på 1-4. Den bedömning de får på utvärderingen är en del som ligger till grund för den årliga löneförhandlingen. Projektledarna genomför *Afu:n* med sina projektmedlemmar men bedöms själva av sin uppdragsgivare.

## **4.2. Vikten av att besitta rätt kompetens**

I samband med intervjuerna uttrycker samtliga informanter en vilja att utvecklas, att de uppskattar förändring och strävar efter att förbättra sig själva. En faktor som de framhåller att de har gemensamt är att de alla besitter rätt kompetens när det kommer till ledarskap inom projekt. Flera av dem uttrycker att de ska vara proffs på att leda, inget annat.

*“Jag ska inte vara expert på allt, jag ska vara expert på att leda”*

*Informant 4*

De menar även att en del av ledarskapet är att se till att medlemmarna mår bra, vilket de ser som en förutsättning för att arbetet kan utföras på ett tillfredsställande sätt. Informanterna beskriver att det viktigaste för att kunna leda ett projekt är att förstå innebörden av att det krävs en viss kompetens och kännedom om människor samt att det tar tid att bygga ett



väl fungerande team. Detta möjliggörs genom att man som projektledare utgår från att man börjar från noll, vilket innebär att det i starten bara finns en lösning som ska genomföras och att man har ett visst antal projektmedlemmar att arbeta med. Sedan blir deras uppgift att skapa en gemensam kultur inom projektet och att det blir deras ansvar att sätta en ton inom gruppen som alla sedan ska följa.

En gemensam arbetskultur skapas av medlemmarna i projektgruppen men det är projektledarna som ska visa hur de vill att arbetsklimatet i projektgruppen ska se ut. För att uppnå önskad sätt att arbeta används ledord som *trust*, *collaboration* och *passion* som projektledaren väljer tillsammans med styrgruppen. Ledorden ger vägledning till projektmedlemmarna om vad som är viktigt i just detta projekt och förstärker förståelsen för målet och ger en känsla av gemenskap i gruppen. I början av projektet klargör projektledaren ledorden och vad som förväntas av respektive projektmedlem. Efter det börjar projektarbetet och i början kommer gruppen inte fungera optimalt då informanterna beskriver att alla inte funnit sin plats med hänsyn till att alla i projektgruppen inte är bekanta med varandra. En av informanterna menar att det är först i samhörighetsfasen som teamet börjar fokusera på projektets uppgift, innan dess menar hen att projektmedlemmarna är upptagna med att finna sin plats i gruppen. Informanten beskriver att hans jobb som ledare är att balansera de olika personligheterna så att alla i projektgruppen kommer till en punkt där de känner sig accepterade och lyssnade på, det menar hen leder till samhörighetsfasen.

*“Ett bra team och teamkultur är fundamentet och här har jag en viktig roll att sätta kulturen. Trust är för mig bottenplattan, har man trust och litar på varandra och vågar ha öppenhet, då kommer hängivenheten, passionen och då kommer performance och då kommer framgång”*

*Informant 5*

Vidare i projektarbetet understryker samtliga informanter vikten av kommunikation och en öppen ärlig dialog. Härigenom skapar projektledare en relation till projektmedlemmarna och kan fånga upp eventuella varningssignaler om någon mår dåligt och behöver stöd i sitt arbete. Denna öppna och ärliga kommunikation anses även vara en grund till att bygga förtroende som är en förutsättning för goda relationer.

Under projektens gång kan det hända att det uppstår problem där det visar sig att specifik kompetens som är nödvändig för projektet saknas hos en eller flera projektmedlemmar. För att lösa detta försöker man i vissa fall se till att se till att det sker kunskapsöverföring mellan medlemmar inom projektet. I andra fall erbjuds projektmedlemmarna utbildning för att fylla det kunskapsgap som finns. Informanterna menar att information och kunskap förväntas delas mellan medlemmar inom projektgrupper. En informant berättade att om hen har gått en utbildning är det ett informellt krav att hen ska dela med sig av den informationen till sina kollegor. Motsatsen till detta benämnde en informant som *“Information hoarding”* vilket innebär att en person besitter information som andra kan behöva men att hen inte delar med sig av den.

*“Information hoarding är något jag verkligen ogillar [...] om man märker att det finns en efterfrågan på någon information så tycker jag att man absolut inte får gömma den”*

*Informant 1*

Om en projektgrupp består av rätt medlemmar med rätt kompetens för uppgiften, och att man även lyckas skapa en öppen och stödjande kultur med goda relationer där man hjälper varandra finns alla förutsättningar för ett effektivt teamarbete.

### 4.3. Strävan efter att genomföra förändring

Våra informanter drivs av att ha variation i sitt arbete, uppnå resultat och leverera. Projektarbete är en dynamisk process som ständigt förändras och passar därför informanternas personliga drivkrafter väl. Informanterna beskriver att konflikter uppstår inom projektgruppen mellan dess medlemmar då de arbetar under tidspress och informant fem menar på att det viktigaste är då att de blir sedda och lösta. Detta för att projektarbetet ska kunna fortskrida mot målet. Oförutsedda händelser i projektet kan orsaka olika problem men det är inget våra informanter låter sig hindras av. De undersöker hur de ska kunna lösa situationen genom att göra en bedömning av hur stor påverkan skeendet kommer ha på projektet i sin helhet.

Att vara projektledare innebär att man själv inte är involverad i arbetet med att ta fram slutprodukten som ska levereras till beställaren, vilket gör att de är beroende av att få information från sina projektmedlemmar. Får projektmedlemmarna problem som de själva inte kan lösa är det viktigt att de rapporterar detta till projektledaren.

*“När något börjar krångla och det dyker upp något så utgår jag ifrån att de hissar röd flagg”*

*Informant*

10

I vissa fall kan problemet innebära en så pass stor störning att tidsplanen inte längre håller och är en så kallad “show stopper” som styrgruppen måste informeras om. Styrgruppen tar därefter beslut om vilka resurser som ska skjutas till för att få projektet på rätt spår igen. Showstoppers kan inträffa trots att noggranna riskanalyser görs i projektets början. Riskanalys innebär att man uppskattar sannolikheten för de olika risker som kan inträffa och lägger till extra tid i planeringen som buffert om något oförutsett skulle ske. Att en projektmedlem blir sjuk eller slutar händer i princip alltid, en show stopper däremot har med större störningar att göra. För en projektledare är det därför viktigt att förstå att det inte finns några garantier på att arbetet inte kommer att behöva ändras under projektiden. Under förändringarna är det viktigt att fortsätta tala om för sina medlemmar att de gör ett bra jobb och att deras bidrag är viktigt, även om det inte känns så för stunden för att hålla uppe motivationen. En viktig egenskap för en projektledare är således att alltid försöka lyfta fram positiva aspekter med det som behöver ändras eller justeras, framförallt i projekt som kan kännas extra hämmande. En av informanterna uttryckte att det är viktigt att man som projektledare vågar arbeta med områden som ligger utanför sin bekvämlighetszon. Denna utmaning beskriver samtliga informanter som en av anledningarna till att de gillar att arbeta med projektarbete.

*“Det ska vara svårt. Helst omöjligt, då är det riktigt roligt”*

*Informant 9*

Alla våra informanter arbetar med projekt som går ut på att genomföra en förändring. För att nå denna förändring så krävs det att man är framåtriktad och vågar belysa de problem som uppstår i arbetsprocessen för att kunna ta sig igenom dem. Samtidigt behöver man vara villig att arbeta med områden som man inte känner sig helt bekväm med och uppskatta det själv för att kunna motivera sitt team.

#### 4.4. Team-player

På frågan om vilka personliga egenskaper våra informanter anser vara viktiga för att vara en bra kollega inom projekt svarar de bland annat att man ska vara ödmjuk, ärlig, trevlig, positiv, glad, ha driv, vara transparent och kommunikativ. Förutom dessa egenskaper är det grundläggande att man är en team-player, i projektgrupperna är det centralt att kunna samarbeta eftersom varje medlem besitter en specifik kompetens. Informanterna menar att det är viktigt att samtliga i projektgruppen känner sig accepterade för att samarbetet ska fungera. Detta innebär att projektmedlemmarna måste visa förståelse och respekt för varandras olikheter. Tillsammans ska medlemmarna besitta all kunskap som behövs för att lösa projektets uppdrag. Som informant sju uttryckte det:

*”Det finns ingen som är en i ett projekt. Det är teamet som räknas”*

*Informant 7*

Om man som person enbart fokuserar på sin egen karriär blir det svårt att arbeta i en projektgrupp. Man måste samarbeta och bry sig om det gemensamma målet och varandra för att projektet ska bli framgångsrikt. En av våra informanter berättar att en situation där någon är mer fokuserad på sig själv och sin egen framgång än projektets kan vara svår att hantera:

*“Vissa tänker kanske mycket jag jag jag och jag ska upp i världen och den är mycket svår att läsa av i ärlighetens namn [...] Den är lite jobbig eftersom jag själv inte är sådan. Jag som ledare försöker få andra att jobba så man får bra resultat tillsammans, då blir det här jaget, att JAG ska upp och sedan lämna, den blir lite svår och det tycker jag är jobbigt”*

*Informant 4*

Flertalet av projektledarna har pratat om att grunden till deras arbete är att förstå människor och deras interaktioner eftersom det är människor som utgör teamet och ska utföra arbetet. En informant sade uttryckligen att hen ansåg att en av hens arbetsuppgifter var att vara ett lyssnande öra för att stämma av hur de mår och om de eventuellt har problem, oavsett om det är i privat- eller arbetslivet. När deras medarbetare har problem blir det mycket sällan frågan om reprimander, istället erbjuder de stöd i olika former. Är det problem av personlig karaktär finns en resursstark företagshälsovård inom Volvo Group IT, och handlar det om kompetensmässiga brister finns det utbildningar internt att tillgå. De tar samtidigt för givet att deras team besitter den kompetens som de uppgett att de har, men blir uppgiften ändå övermäktig på grund av andra faktorer som de själva inte kan påverka, då erbjuder de alltid en hjälpande hand. Om det inte kan lösas inom projektgruppen så kan andra projektgrupper hjälpa till.

För att vara en bra teamplayer behöver man känna sig själv och sina begränsningar men framförallt vara medveten om att gruppens prestation är viktigare än någon enskild medlems. Att vara självcentrerad och sätta sig själv främst är inte kompatibelt i projektarbete.

## 4.5. Relationen mellan de anställda

Våra informanter arbetar med att genomföra förändringar inom Volvos organisation, vilket de gör genom att arbeta med projektgrupper vars huvudsakliga mål är att hitta en lösning som förbättrar ett befintligt system och detta ska genomföras under en begränsad tidsperiod. För att uppnå dessa mål krävs en fungerande projektgrupp. Det viktigaste för att få ett projektarbete att fungera är relationerna inom gruppen och dessa är något projektledarna arbetar aktivt med. I början av projekten är det viktigt att främja gruppgemenskapen så att alla i projektet känner tillhörighet i gruppen så snart som möjligt. Att få med sig alla medlemmar är grundläggande för projektets framgång då varje enskild medlem besitter den kompetens som krävs för att nå projektets mål. Samarbete är en absolut nödvändighet för projektets framgång, vilket är något som samtliga informanter är överens om.

Med det sagt så ser inte våra informanter konflikter som något underligt eller något som ska undvikas utan som en naturlig del av gruppdynamiken. De menar att det viktigaste i dessa situationer är att ta tag i konflikten så snart som möjligt så att den inte växer sig så pass stor att den hindrar arbetet. En av informanterna har varit med om att gruppmedlemmar tackat nej till att arbeta i projektet då de vet att de inte kan samarbeta med en av de andra medlemmarna. Detta såg inte informanten som något dåligt, tvärtom ansåg hen att det tydde på lojalitet mot projektet och en vilja att det skulle gå så bra som möjligt för projektgruppen oavsett om hen var inblandad eller ej. När man kommit till en punkt där alla känner tillhörighet i gruppen och alla har en klar bild av vad de ska göra kommer arbetet bli mer effektivt och projektets mål kan uppnås.

Något som krävs för att bli framgångsrik inom projekt enligt våra informanter är att man gillar att jobba med andra och är villig att hjälpa till där det behövs. För att samarbetet ska fungera menar några av informanterna även att självkänedom är viktigt, man måste veta sina begränsningar och inse att andras input kan vara värdefull. Det är teamet som kommer fram till lösningar och ska besitta den kunskap som gemensamt ska lösa uppgiften, och det finns flera sätt att nå fram till målet. Våra informanter är medvetna om att de själva inte besitter den tekniska kunskap som är nödvändig i varje projekt och två av dem menar att det är viktigt att våga fråga och erkänna sin okunskap för att kunna lära sig av teamet som har kompetensen.

*“Jag kan lite grann om det mesta, men inte mycket om något vilket innebär att jag förväntar mig att projektmedlemmarna inom sina givna områden är bäst på allt och talar om hur det ska vara”*

*Informant*

10

Projektgrupperna är sammansatt av personer med olika kompetens. Detta är något vissa av våra informanter uppskattar, de ser det som en fördel med en heterogen grupp. De ser det även som en fördel när projektmedlemmarna har olika personligheter då det ger en mer dynamisk grupp.

*“Jag tycker om att jobba med sådana som är precis tvärtemot mig och fyller upp mina svaga sidor, både professionella och framförallt kunskapsmässiga”*

*Informant 4*

Oavsett om man är lika till sättet eller ej, är ett fundament i teamarbete ödmjukhet och acceptans för andra samt att man finner glädje i arbetet även under svåra perioder. Våra informanter uttrycker optimism för framtiden och ser med glädje fram emot nya utmaningar.

De motiveras av att utveckla och förbättra sina projektmedlemmar så de kan nå sin fulla potential. Förändring och förbättring ses som något bra, roligt och i vissas fall nödvändigt för deras eget välbefinnande. Små gester ska inte underskattas för att skapa god stämning och en känsla av uppskattning. En av våra informanter berättade om en frukost som ordnats av några från projektgruppen som uppskattades mycket. Det blev en trevlig start på dagen då de gemensamt åt frukost och småpratade om hur projektet gick.

## 4.6. Förtroende

Att arbeta i projektarbete grundar sig i att man integrerar med andra människor dagligen, och att man får nya kollegor när man går med i ett nytt projekt. När det kommer till relationen i projektgruppen så poängterar informanterna att förtroendet för sina kollegor och till respektive chef blir en avgörande faktor för projektarbetet. Informant nio beskriver att alla hans kollegor förtjänar förtroende, men om man mot förmodan skulle göra något som saboterar det förtroende man förtjänat, tar det väldigt lång tid att bygga upp ett förtroende igen.

*“Jag ger dig 100 % förtroende i början, sen får du jobba dig nedåt. Passa dig för att hamna på botten för det är väldigt svårt att ta sig upp när man hamnar där och förbrukat förtroendet”*

*Informant 9*

Samtliga informanter är överens om att det är förtroendet som möjliggör deras frihet att styra sitt projekt hur de vill då styrgruppen inte lägger sig i när den litar på projektledaren. Själva måste de känna förtroende till sin chef för att på så sätt möjliggöra ett effektivt arbetssätt. Projektledarna trivs och är bekväma i sin roll som ledare och anser att tillit till sina chefer och medarbetare är grundläggande för att lyckas med sitt arbete. Ett par informanter beskriver att de har en stor flexibilitet i sina arbetstider och arbetsplats då de vid behov har möjligheten att arbeta hemifrån vilket kan innebära avvikande arbetstider.

Något som samtliga informanter har nämnt är att det finns en positiv inställning gällande förtroendet, då alla är medvetna om att förtroendet blir en central aspekt för att kunna arbeta som de gör. Projektarbete innebär att man ska leverera en produkt till en beställare, under en viss tidsperiod och med hjälp av en grupp medarbetare som satts samman utifrån att de har den kompetens som krävs för det specifika projektet. Våra informanter har inte fasta arbetsgrupper, utan i de flesta projekt består projektgruppen av nya medlemmar. Detta gör att arbetet med att bygga förtroende och sammanhållning i gruppen påbörjas på nytt varje projekt.

*“Själva definitionen av ett projekt är ju att det börjar någonstans och slutar någon annanstans. Det är ju inte en vanlig linjeverksamhet som pågår. Det gör ju också att man också behöver vara ganska tydlig med vad man har för scope och vad man faktiskt ska leverera och vad man inte ska leverera. Det är svårt, det är en balansgång”*

*Informant 7*

Informant sju uttryckte att deras roll som ledare kan vara otroligt utsatt i den mån att de får ett uppdrag från styrgruppen som de sedan ska lösa med hjälp av sina projektmedlemmar. Hen menar att det faktum att de får ansvaret att leda projektet på egen hand kan bli en utmanande process. Hen säger vidare att arbetsuppgifterna som projektledare till största del är motiverande, men att man inte får glömma bort att det faktiskt är deras ansvar om något

skulle gå fel och det blir projektledarens uppgift att rapportera störningen till styrgruppen. Informanterna är medvetna om att det alltid finns en risk att projektet blir fördröjt, men denna risk har inte varit något hinder för dem. De väljer att acceptera riskerna och tar dem i beaktning när de utför sitt arbete.

I och med att informanterna har förtroende från styrgruppen så innefattar det även ett risktagande från deras position. När projektledarna får ett uppdrag så delges informanterna ett förtroende i form av ett ansvarstagande. Deras arbete som projektledare blir att leda sina projektmedlemmar för att möjliggöra ett nytt system som sedan ska presenteras för och användas av beställaren. Detta förtroende innebär att projektledarna får fria händer inom vissa riktlinjer när det gäller idéer och beslut om hur projektet ska fortlöpa och genomföras. Vidare resulterar detta i att styrgruppen tar en risk i och med att de är inte med när projektgruppen arbetar utan de förväntar sig att arbetet genomförs enligt överenskommelse. Denna överenskommelse innebär att projektledarna får instruktioner innan projektets start om vad som efterfrågas och vad de förväntar sig ska presenteras vid deadline. Ytterligare något som bestäms gemensamt är vilka ledord som ska användas i projektet, något som hjälper till att ge en riktlinje för projektgruppens arbetsklimat.

Samtliga informanter har beskrivit att det alltid finns en välvilja att hjälpa andra och att man hellre friar än fäller. Något som är återkommande är hur projektledarna understryker att de vill finnas där för sitt team, ingen av dem anser att de bara är där för att övervaka arbetet. De vill hjälpa sina projektmedlemmar och se dem utvecklas.

*“Jag försöker stötta mina teammedlemmar så mycket jag kan. En ur teamet som arbetar i ett annat land frågade om han kunde ta en kurs som bara går i Göteborg.[...] Han ska komma hit minst ett par gånger om året så jag sade gör det så kan vi kombinera med hans besök så han kan göra det.”*

*Informant 5*

För att generera ett förtroende så är god kommunikation en förutsättning för att det ska bli möjligt. Alla informanter har nämnt att de har en god relation till sina anställda och sin chef, men de beskriver att allt grundar sig i den öppna och ärliga kommunikationen som finns dem emellan. Styrgruppen är i deras fall en beställare och uppdragsgivare, och de är också en part som det är viktigt att ha en god relation till. Det kan vara situationer då beställaren efterfrågar ett specifikt system men att projektgruppen i fråga som finns till att lösa det känner att det inte går att uppnå just det som i första hand efterfrågas. Då har en informant poängterat att det blir extra viktigt att man har en kommunikation angående vilka utfall som är möjliga att leverera. Informanterna menar att om deras relation till styrgruppen är bristfällig så kan det påverka deras arbete negativt. Informant sju berättade att hen varit i ett projekt där hen inte kände förtroende till styrgruppen då hen enbart fick ett uppdrag i form av en efterfrågan som skulle lösas. Men styrgruppen hade inte visat någon välvilja gentemot hen då de inte varit tillgängliga att besvara frågor som berörde projektet. Informanten beskrev situationen som komplicerad då det enda hen kunde göra var att följa tidsramen för projektet och lösa efterfrågan. Informanten menar att styrgruppens uppträdande i just det projektet inte varit tillmötesgående och försvårat hens roll som projektledare.

## 4.7. Belöningssystem

Våra informanter menar att belöningssystem är något som Volvo Group IT inte arbetar med förutom för den högsta ledningen samt VD:n, de är de enda som får bonusar. Vid lite eftertanke så säger de att de har ganska bra förmåner som friskvård och bra pensionsförsäkring. Ett par nämner att Volvokoncernen har ett vinstandelsprogram men det är den enda monetära belöning som de kan komma på, och den är inte kopplad till enskilda prestationer. Den mest påtagliga personliga belöning man kan bli erbjuden som extra uppskattning om man presterar väl är en tjänstebil, självfallet en Volvo.

Samtliga informanter beskriver hur Volvo Group ITs kultur går ut på att visa uppskattning för andra genom att ge mycket konstruktiv feedback och beröm under projektarbets gång. Förutom att ge feedback kontinuerligt under arbetet kan projektledarna uppmärksamma sitt team för ett väl utfört arbete genom att skriva en kort artikel om dem och vad de gjort och lägga upp på Violin, Volvo Group ITs intranät. På så sätt får alla med tillgång till intranätet veta att teamet är uppskattat och har gjort ett bra jobb.

*“Alla människor vill bli sedda och bekräftade, det är ett grundfundament i teamwork”*

*Informant 5*

Informanterna berättar att som avslutande officiell feedback genomförs *Afu, Assignment follow up* med projektmedlemmarna och deras chefer. Vad de får för omdöme i *Afu:n* ligger sedan till grund för löneförhandlingarna som hålls varje år. Så även om inte bonus betalas ut inom Volvo Group IT så belönas de anställda indirekt via lönen vid väl utfört arbete. Informanterna beskriver att ju mer man utvecklas kompetensmässigt på Volvo Group IT, desto större projekt kommer man få arbeta med och det avspeglas i karriärutvecklingen.

Två av våra informanter vänder sig helt emot bonussystem och menar att det inte hade fungerat på Volvo Group IT, då det inte passar in i kulturen. En av dem säger att ett monetärt belöningssystem snedvrider fokus och eftersom projekt är tillfälliga organisationer finns det alltid luckor mellan medlemmarna som behöver täckas upp. Med luckor menar hen att uppgifterna i projektgrupperna är uppdelade mellan medlemmarna men mellan dessa specifika ansvarsområden finns andra arbetsuppgifter som måste slutföras. Det finns ingen som har ansvaret för dem, och informanten menar att med ett monetärt belöningssystem så skulle ingen uppmärksamma dem vilket skulle missgynna projektet.

*“Om du sätter upp tre parametrar som styr att du kan få en extra månadslön eller två, då fokuserar folk på dem. Men konsekvensen blir ju att dom kanske släpper andra grejer [...] Och det kan vara så att det till och med blir riktigt dumma beslut för att du ska säkra resultaten som styr dina pengar. Det har jag sett lite för många gånger så jag är mycket kritisk till det”*

*Informant 3*

En annan nackdel är enligt informant fem att bonussystem har en tendens att göra de anställda stressade över att de måste uppnå en viss nivå för att få bonus. Vidare beskriver informant tre att bonusar skulle medföra en ytterligare stress än den som redan finns i och med projektets upplägg då projektgruppen redan arbetar under en tidspress. Den uppfattningen bildade hen sig efter att ha arbetat med inhyrda konsulter som fick bonus för ett visst antal debiterade timmar. Fördelen var att det var en väldig fart på konsulterna, men kanske inte alltid på ett bra sätt. En av informanterna menar att om du behöver en yttre motivation som bonus för att göra ett bra jobb förtjänar du inte att ha ett jobb. Drivkraften till att göra ett bra jobb ska komma inifrån menar hen. Eftersom våra informanter anser att Volvo Group IT inte erbjuder några

belöningar men samtidigt arbetat kvar väldigt länge frågade vi dem hur det kom sig att de stannat så länge hos samma arbetsgivare.

*“Anledningen till att jag stannar på Volvo är utvecklingsmöjligheterna”*

*Informant 4*

Samtliga svarade att de stannade på Volvo Group IT för utvecklings- och karriärmöjligheterna. De menade att Volvo Group IT är så stort att du kan byta jobb utan att behöva byta arbetsgivare, och flera av dem har haft jobb med olika inriktningar på olika enheter. Förutom den fördelen har de även sin *Personal business plan Pbp*. Din utveckling stagnerar aldrig på Volvo Group IT, varje år ska nya mål sättas för hur du ska förbättra dig. Just utveckling och förbättring är något flera av informanterna tagit upp som personliga inre drivkrafter, så de uppskattar systemet med *Pbp*. En nackdel ett par av dem tar upp är att systemet med fasta möten tre gånger per år och att du måste sätta upp mål varje år känns stelt. De hade föredragit om *Pbp:n* fungerade mer som de själva arbetar, att det mer agilt och att målen kan diskuteras och följas upp lite mer avslappnat.



## 5. Analys

*I nedanstående kapitel analyseras vårt material med hjälp av teorierna i vår referensram. Huvudsakligen har vi utgått från Tehs (2016) avhandling vilken innehåller sex olika virtues och nya definitioner av the model of man, intresset och principalen. Vår analys fortgår i form av att vi analyser materialet utifrån förtroende och belöningsystem för att se hur dessa går att knyta an till de karaktärsdrag som informanterna besitter.*

### 5.1. Stewardshipteorin

Författarna Davis, Shoorman och Donaldsson (1997) beskriver en steward som en kollektivistisk, pålitlig individ som identifierar sig med sin principal och sätter dennes behov främst. Våra informanter pratar om hur bra de trivs med att arbeta med människor och hur mycket de drivs av att leverera resultat till styrgrupperna. De har stort förtroende från styrgruppen och ges därmed stor frihet och mandat över hur de ska styra projektet, något Davis, Shoorman och Donaldsson (1997) menar är en förutsättning för att en steward ska prestera så bra som möjligt. Detta leder enligt dem i vårt fall till att både våra informanter och Volvo Group IT gynnas då informanterna accepterar de riktlinjer som styr deras projektarbete och de kontroller som projektarbete innebär. Informanterna är nöjda med att styrgruppen inte kräver mer kontroll över arbetet, kontroller är enligt Argyris (1964) hämmande för en stewards motivation.

För att generera förtroende så krävs det att det finns en vilja att ta en risk enligt Shoorman, Mayer och Davis (2007). Hanteringen av denna risk kan enligt författarna ske med hjälp av kontrollsystem. Volvo Group IT har inte en sådan typ av kontrollsystem, vilket Shoorman, Mayer och Davis (2007) benämner som *open book management*. Det tyder på att projektledarna har en hög grad av förtroende från styrgruppen, vilket är något som våra informanter själva säger att de har. Detta innebär enligt Davis, Shoorman och Donaldson (1997) att styrgruppen är riskbenägen. Då våra informanter visat sig pålitliga, behövs inga kontroller införas vilket författarna argumenterar för behövs om våra informanter visat sig opålitliga.

### 5.2. Re-searching stewardship

Teh (2016) diskuterar tre faktorer som tillsammans kategoriserar en steward: Sociala, Inre och Långsiktiga. Hos våra informanter visar sig den sociala faktorn genom att alla visat att de är i behov av nära samarbete med andra vilket projektarbete innebär. Detta motiverar projektledarna då de beskriver det som en del av glädjen i sitt arbete. De pratar även om vikten av att alla i projektet ska känna en tillhörighet och hur viktigt det är att de tillsammans arbetar mot projektets mål. Den inre faktorn uttrycker sig i att informanterna säger att de motiveras av en drivkraft att förändra, hjälpa andra och leverera resultat. Den långsiktiga faktorn illustreras i att informanterna beskriver att anledningen till att de stannar på Volvo Group IT avspeglar sig i utvecklings- och karriärmöjligheterna som finns vilka de ser som ett långsiktigt incitament.

Om man vidare ser till vad Teh (2016) beskriver som de faktorer som kännetecknar en agent vilka är: Individuella incitament, Yttre faktorer och Kortsiktiga incitament så kan man ganska tydligt se att det är motsatsen till det som informanterna diskuterat. Informanterna visar inget

tecken på att de sätter sitt egenintresse främst då de inte eftersträvar till exempel en bonus för väl presterat arbete. Något som däremot till viss del kan anses vara i linje med individuellt incitament är de mål som informanterna sätter upp i form av sin *personal business plan*. Men detta är inte något som går att koppla till en egennytta som skulle påverka deras arbete i grupp då informanterna inte beskriver att det missgynnar gruppens samarbete.

### **The model of man**

De som arbetar inom projekt har alla aktivt valt att arbeta där de gör, vilket Teh (2016) beskriver som den egna vilja hos en anställd. Författaren beskriver att det finns situationsfaktorer, vilket i våra informanters fall visar sig i att de vill arbeta som projektledare med stor frihet vilket är något Volvo Group IT erbjuder. Genom att informanterna valt att arbeta som projektledare så innebär detta att de kommer att arbeta inom projektgrupper, vilket enligt Teh (2016) är en typ av organisatorisk överenskommelse. Projektets utformning har även en begränsad tidsperiod, vilket hon också beskriver som en typ av överenskommelse. En central aspekt i Tehs (2016) förslag på en ny definition av model of man är att förtroendet från ledningen till sina anställda är viktig. Det är viktigt att de litar på sina anställda och att de vågar tro på att deras anställda sätter företaget främst. Detta är något vi kan se hos informanterna, de har inte nämnt något som tyder på att de inte har förtroende från sina överordnade och de har även sagt att deras arbete inte skulle vara möjligt om detta inte fanns.

### **Intresset**

Våra informanter arbetar med andra människor och skapar således en kontext där de är beroende av varandra, vilket Teh (2016) beskriver som ett intresse som beror på individen och vilken situation hen befinner sig i vilket visas genom att våra informanter arbetar inom en arbetsmiljö som präglas av temporära team. Ytterligare faktorer som Teh (2016) beskriver för att definiera en individs intresse som våra informanter nämnt är rättvisa, förtroende och integritet vilket de menar har centrala aspekter för deras yrkesroll i projektgruppen.

### **Principalen**

Våra informanter har flera olika principaler något som Teh (2016) beskriver i sin avhandling att en steward kan ha. Den självklara principalen är Volvokoncernen, deras arbetsgivare och företag de hjälper till att utveckla. De känner lojalitet till Volvokoncernen då de sympatiserar med kärnvärdena och trivs med dess arbetssätt. Arbetssättet innefattar systemet med att vidareutbilda sin personal så de utvecklar sin kompetens och på så sätt kan anta nya utmaningar. Detta kan knytas an till det Teh (2016) skriver om att informanterna väljer sin principal. Som projektledare ser de även sin uppdragsgivare, styrgruppen, som en principal, men framförallt ser de sin projektgrupp som principal. Teh (2016) skriver att individer väljer vilka, och hur många, de formar relationer med, och kan därmed välja flera olika principaler. Med tanke på hur många våra informanter är om att skapa relationer med sina projektmedlemmar anser vi att de väljer dem som sina principaler och inte enbart ser dem som anställda.

### 5.2.1. Virtues

#### Wisdom and knowledge

Våra informanternas arbete går ut på att hitta lösningar på befintliga problem hos Volvo Group IT. För att lyckas med detta beskriver de att de är nyfikna, ivriga att utvecklas och vill ha nya utmaningar, något som Teh (2016) karaktäriserar som Curiosity. Detta kan vi även koppla till det faktum att våra informanter arbetar som projektledare, och därmed får nya projekt med nya uppdrag och projektmedlemmar med jämna mellanrum vilket innebär att ett nytt projekt ska startas, genomföras och avslutas. Detta beskriver informanterna som en utmaning men också det som motiverar dem. Teh menar även att samma karaktärsdrag kan kopplas till målmedvetenhet. Samtliga informanter motiveras av att genomföra förändring tillsammans med sina projektmedlemmar och är inte främmande för att ompröva sina övertygelser, vilket Teh (2016) beskriver som Open-mindedness. Informanterna berättar att en del av deras ledarskap är att skapa en gemenskap inom projektgruppen och få alla att känna sig delaktiga. Detta möjliggörs genom att informanterna har rätt kompetens och de är medvetna om att detta är en viktig del av arbetet i projektgrupper. De bygger vidare på den kunskap de redan besitter om gruppdynamik men strävar även ständigt efter att lära sig nya saker, både genom att man i projektgruppen vidareutvecklas men också genom utbildningar. Under projektarbetet beskriver informanterna att de även lär sig betydelsefull teknisk kompetens av sina projektmedlemmar som är experter inom området. Denna vilja att vidareutvecklas beskriver Teh (2016) som Love of learning.

När man arbetar med projektgrupper nämner informanterna att det är viktigt att man är en ledare som är lyhörd gentemot sina projektmedlemmar. Det illustreras genom att de beskriver att de arbetar med en öppen dörr policy, vilket Teh (2016) benämner som Perspective. Detta är något som blir extra tydligt då de arbetar inom temporära team och informanterna beskriver det som en fördel när man arbetar under tidspress och för att skapa en öppenhet gentemot sina projektmedlemmar.

#### Courage

En informant uttryckte att hen aldrig har varit i ett projekt som inte stött på problem vilket är ett tecken på att informanterna hanterar förändringarna väl. Detta benämner Peterson och Seligmans (2004) se Teh (2016) som Bravery. Våra informanter påvisar även Bravery i att de gör vad som krävs även om det är obekvämt, som att till exempel belysa en konflikt mellan projektmedlemmar eller rapportera till styrgruppen om en show-stopper uppkommit. Att våra informanter hanterar de problem som uppstår knyter an till vad Peterson och Seligmans (2004) se Teh (2016) menar är Persistence, vilket illustrerar sig i att våra informanter fortsätter leda gruppen mot målet trots de hinder som uppstår. Dessa karaktärsdrag kan kopplas till att informanterna vågar gå utanför sin bekvämlighets zon vilket medför att de genomför förändringar. Några egenskaper som är till hjälp för att våga gå utanför sin bekvämlighetszon är Vitality, vilket Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016) beskriver som att man är entusiastisk och energisk.

#### Humanity

Något som alla informanter har gemensamt är att de gillar att arbeta med människor och de menar att inom projektarbete är det viktigt att vara en team-player, vilket Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016) menar är definitionen av Humanity. Teh (2016) skriver att Humanity innefattar Kindness, Love och Social Intelligence. Kindness manifesteras hos våra informanter genom sättet de behandlar sina medarbetare till vilka de visar stor välvilja och

medkänsla. De är måna om deras välmående och berättar att de är tillgängliga för att vara ett lyssnande öra och ge stöd vid behov. Detta kan kopplas till Love som McCloskey (2006) definierar som "a commitment of the will to the true good of another" vilket är något våra informanter uppvisar när det kommer till hur de talar om sitt arbete där de vill göra gott för både Volvo Group IT och sina projektmedlemmar. Informanterna beskriver att relationerna inom projektgruppen är en grund för att projektet ska fungera då den är en förutsättning för att genomföra förändringen inom tidsramen. De framhäver att relationerna i projektgruppen måste präglas av acceptans för varandra vilket Teh (2016) benämner som en del av Love, och Kindness som i projektgrupperna manifesteras genom den välvilja som projektledarna strävar efter att skapa inom projektet. De beskriver även att det tar tid att bygga relationer och att det ibland kan vara utmanande då ett projekt har en start och ett slut, men med hänsyn till detta så är de medvetna om att nästa projekt kommer innebära samma process. Detta kan kopplas till vad Shoorman, Meyer och Davis (2007) angående tidsperspektiv när det gäller förtroende, det tar tid att generera och det är informanterna medvetna om. Men det är grunden till en relation och det är också våra informanter medvetna om då de beskriver att för framgångsrikt arbete inom projekt är relationerna allt

### **Justice**

Ett karaktärsdrag inom Justice är Citizenship, och våra informanter arbetar hårt för att alla inom projekten ska känna grupptillhörighet. De är medvetna om det Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016) skriver, att grupp känslan främjar lojalitet och plikt känsla vilket gynnar teamet och dess arbete.

### **Temperance**

Temperance beskriver Peterson och Seligman (2004) se Teh (2016) som förmågan att inse att man själv inte alltid vet bäst och att andra kan bidra med betydelsefull kunskap som kan gynna ens egen utveckling. På Volvo Group IT speglas detta i att informanterna har understrukit vikten av ödmjukhet, teamwork och att dela med sig av kunskap. Något de inte uppskattar är motsatsen till att dela med sig av kunskap, det vill säga information hoarding. Forgiveness som diskuteras under Temperance visas genom att informanterna hellre friar än fäller när projektmedlemmarna rapporterar att problem uppstått och även i hur styrgruppen erbjuder hjälp när våra informanter känner att de inte besitter de resurser som krävs för att lösa uppkomna problem. Peterson och Seligmans (2004) se Teh (2016) definition av Prudence kommer till uttryck hos våra informanter genom deras förmåga att leda sina projektmedlemmar under långa tidsperioder och i deras kompetens att kritiskt bedöma om det projektmedlemmarna presenterar är vad styrgruppen efterfrågar. En informant menade att eftersom deras uppgift är att leda så kan det innebära att de saknar den tekniska kunskap som projektet ska utveckla. Hen menar då att det är viktigt att erkänna detta och be om hjälp för att förstå, vilket Teh (2016) beskriver som Humility.

### **Transcendence**

En av informanterna berättade om en gemensam frukost som anordnades på kontoret, hen menar att små gester inte ska underskattas för att de kan skapa god stämning, vilket Teh (2016) beskriver som appreciation of beauty vilket är ett karaktärsdrag under virtuen Transcendence. Andra karaktärsdrag som visar sig hos våra informanter är Hope som manifesteras genom deras optimistiska inställning för framtiden. Det faktum att våra informanter understryker vikten av att även i utmanande perioder under projektets gång stötta och motivera sina projektmedlemmar och fortsätta ha roligt, tyder på att de är medvetna om Humors (Peterson & Seligman 2004, se Teh 2016) betydelse för att ta sig igenom svårigheter.

### 5.3. Förtroende

Förtroende är enligt Argyris (1964) en stor del i hur framgångsrik en organisation är. Enligt författaren har nivån av respekt och förtroende som finns mellan de anställda och ledaren en direkt påverkan på resultatet. Våra informanter efterfrågar stort förtroende från sina styrgrupper och uppger att de föredrar att bli lämnade ifred så de kan sköta sitt jobb som de själva vill. För att en styrgrupp ska göra det, krävs det att de känner förtroende för projektledaren.

När det kommer till hur projektledarna leder sina egna projektgrupper, arbetar de på ett liknande sätt som innefattar högt förtroende för sina projektmedlemmars kompetens och deras vilja att göra ett bra jobb. Dessa två faktorer tar Mayer, David och Shoorman (1995) upp som två av tre faktorer som krävs för att bygga förtroende.

#### **Kompetens**

För att projektledarna ska ha möjligheten att påverka en annan part vilket i huvudsak är projektmedlemmarna så krävs det att de besitter en viss kompetens. Mayer, Davis och Shoorman (1995) beskriver det som en viktig del för att bygga förtroende. På Volvo Group IT har styrgruppen möjligheten att påverka projektledaren genom att det är deras efterfrågan som ska tillgodoses. Projektledaren får lita på styrgruppens kompetens i form av att tillhandahålla resurser, och styrgruppen i sin tur litar på projektledarens kompetens. Relationen och förtroendet mellan projektledare och projektmedlemmar grundar sig i, som Davis et al. (2000) menar, att projektmedlemmarna uppfattar projektledaren som tillräckligt kompetent. Denna uppfattning gör i sin tur att projektledaren har möjlighet att påverka projektmedlemmarna. En annan faktor som behövs för att medlemmarna ska känna förtroende för projektledaren är att hen kan göra skillnad för dem, vilket inom Volvo Group IT visar sig genom att de kan erbjuda utbildningar som förbättrar deras kompetens. Projektmedlemmarna väljs ut till projekten på basis av sin tekniska kompetens vilket Mayer, Davis och Shoorman (1995) beskriver som en grund för projektmedlemmarna att generera förtroende hos projektledarna. Denna tekniska kompetens gör det möjligt för projektmedlemmarna att influera projektledaren.

#### **Välvilja**

Välvilja är den andra faktorn Mayer, Davis och Shoorman (1995) beskriver som grund för trovärdighet. Hos våra informanter visar sig välviljan genom deras omsorg om projektmedlemmarna, och enligt Davis et al. (2000) är detta något som ökar sannolikheten för att medlemmarna kommer känna förtroende för dem. Ett par informanter beskriver uppskattningen till möjligheten att arbeta hemifrån vid behov, detta är något Davis et al (2000) beskriver som en situation som skapar större förtroende då Volvo Group IT bemöter projektledarnas behov.

#### **Integritet**

För att generera förtroende är det viktigt att den anställda känner en acceptans mellan hen och Volvo Group IT, detta beskriver Mayer, Davis & Shoorman (1995) som en personlig integritet. Informanterna beskriver denna integritet genom att de accepterar de principer som finns inom företaget och Davis et al. (2000) menar att grunden för att acceptans för ledaren ska infinna sig, är att de även finner Volvo Group ITs principer acceptabla. Ett exempel på hur ens personliga integritet uppmuntras på Volvo Group IT är att man förväntas uttrycka sina åsikter, vilket informanterna belyser som en uppskattad egenskap hos en projektmedlem. En av informanterna beskriver ett tillfälle när hen kände att hen inte fick hjälp av styrgruppen när det behövdes. Den gav enbart ett uppdrag och förväntade sig att hen skulle slutföra det utan deras hjälp. Detta är ett tillfälle då faktorn integritet saknas, och förtroendet minskar på grund av att hen kände att projektgruppens behov för att slutföra uppdraget inte tillgodoseddes.

## **Rishtagande**

Mayer, Davis och Shoorman (1995) skriver att för att förtroende ska föreligga måste det finnas någon som investerat något, och att det även finns risker med investeringen. Hos våra informanter visar sig rishtagandet genom att investera förtroende i sina projektmedlemmar eftersom det är deras rykte som projektledare som blir lidande om gruppen inte levererar. Styrgruppens rishtagande är grundat i att de tillhandahåller resurser till projektet och förlitar sig på att projektledaren är kapabel nog att få projektgruppen att prestera det efterfrågade resultatet.

## **Kompletterande förutsättningar för att bygga förtroende**

För att erhålla förtroende så är en förutsättning att man kan kommunicera. Kamél (2014) skriver att kommunikation är en grundförutsättning för att kunna bygga goda relationer, vilka våra informanter menar är det primära för att få arbetet inom projektgruppen att fungera. Våra informanter och Kamél (2014) är överens om att det tar tid att bygga relationer, men att det är viktigt för det möjliggör att förtroendet i projektgruppen blir starkare med tiden. En informant beskriver att hen ger sina medarbetare 100 % förtroende i början, sedan får den anställda arbeta sig nedåt. Shoorman, Meyer och Davis (2007) menar att tidsperspektivet har en betydelse och detta blir tydligt hos våra informanter då de arbetar inom temporära team. De är medvetna om vad som krävs för att generera ett förtroende då de visar kompetens, välvilja och integritet. Detta beskriver Shoorman, Meyer och Davis (2007) som tre förutsättningar för att bygga ett förtroende. Vidare menar författarna att förtroende baseras på relationer, och att välviljan och integriteten finns från början, men förtroendet för kompetensen kommer med tiden. Detta illustreras av att en av våra informanter menade att fördelen med att arbeta med personer man känner, är att man redan har tilltro till dem och deras kompetens. Detta knyter an till vad Lawler (1992) skriver, att ett existerande förtroende är betydelsefullt inom grupparbete eftersom det kan saknas kontroller. Volvo Group ITs projektledare detaljstyr inte sina projekt utan förlitar sig på sina medlemmar och deras kompetens, om de redan har erfarenhet av medlemmarna och deras arbetssätt så kommer förtroendet vara högt från början.

## **5.4. Belöningsystem**

Våra informanter beskriver att anledning till att de trivs att arbeta på Volvo Group IT och väljer att stanna är tack vare utvecklings- och karriärmöjligheterna, vilket Merchant och Van der Steede (2017) beskriver som ett icke monetärt belöningsystem. Volvo Group IT har ett välutvecklat belöningsystem baserat på att det motiverar och uppskattas av våra informanter vilket är en förutsättning för att belöningsystemet ska uppfylla sitt syfte enligt Merchant och Van der Steede (2017). Våra informanter ser belöningsystemet som ett arbetssätt inom projektgrupperna vilket innebär att projektledarna ger mycket feedback och beröm vilket även det är en icke monetär belöning enligt Cäker (2013). Ett par av våra informanter nämner att de har tillåtelse att arbeta från andra platser än kontoret och att de även får arbeta under flexibla arbetstider, vilket Merchant och Van der Steede (2017) beskriver som en typ av icke monetär belöning. Detta är mycket uppskattat av våra informanter, vilket är i linje med Cäker (2013) som menar att icke monetära belöningar inte ska underskattas som incitament. En annan typ av belöning som finns på Volvo Group IT är en vinstandelsstiftelse och att de anställda erbjuds en tjänstebil om de presterat väl. Detta beskriver Arvidsson (2008) som monetära belöningar, men det är dock inget som våra informanter motiveras av då de nämner att de finns men är inget som de tänker på.

När en anställd får möjligheten att utveckla sin kompetens och därmed får arbeta med mer komplexa projekt, leder det till ett fördelaktigt utgångsläge under de årliga löneförhandlingarna. Informanterna beskriver att följden av att avancera inom Volvo Group IT genom prestationer avspeglas genom högre lön. Arvidsson (2008) såväl som Merchant och Van der Steede (2017) menar att denna typ av individuella lönesättning baserad på kompetensutveckling motiverar anställda. Enligt Cäker (2013) benämns denna typ av löneförhöjning som framåtriktad eftersom de anställda förväntas att prestera på samma höga nivå även i framtiden. Löneökningar är en typ av monetär belöning enligt Merchant och Van der Steede (2017). Volvo Group IT använder en mix av både icke monetära och monetära belöningar vilket är fördelaktigt enligt Merchant och Van der Steede (2017).

Våra informanter beskriver att deras motivation grundas i att utvecklas och de stannar på Volvo Group IT eftersom de erbjuder många karriärmöjligheter vilket är ett icke monetärt belöningssystem. Davis, Schoorman och Donaldson (1997) skriver att denna typ av belöningssystem är vad stewards motiveras av då de drivs av utvecklingsmöjligheter. Detta visas även tydligt genom att informanterna berättar att Volvo Group IT inte har något belöningssystem, men detta kan bero på att de inte vet att det som motiverar dem beskrivs i teorin som ett icke monetärt belöningssystem.

Volvo Group IT använder inte, som Merchant och Van der Steede (2017) argumenterar för, belöningssystem som styrverktyg. Informanterna beskriver att de informerar sina projektmedlemmar om vad styrgruppen förväntar sig av dem genom att använda Volvo Group ITs ledord. Dessa fokuserar på hur de vill att projektgrupperna ska bete sig, vilket blir ett sätt att hjälpa projektmedlemmarna att snabbare nå samhörighetsfasen. Tonnquist (2014) beskriver att ju snabbare alla i gruppen vet vad som förväntas av dem, desto snabbare når de samhörighetsfasen och arbetet börjar fungera väl. Cäker (2013) skriver att en välfungerande arbetsgrupp är viktigt resurs för ett företag, detta är något våra informanter är medvetna om då de anser att det är en grundförutsättning för att de själva ska lyckas med sitt arbete. Till skillnad från DeDrue, Nijstad och Van Knippenberg (2008) uppfattning om att gruppbelöningar främjar samarbetet mellan gruppmedlemmar trots risken för free riders, ställer sig informanterna tveksamma till om gruppbelöningar skulle fungera inom Volvo Group IT. Ett par av våra informanter är helt emot belöningssystem och en av dem delar Merchant och Van der Steedes (2017) synpunkt att fokus läggs på det som mäts, oavsett om det gynnar företaget eller ej. Inom projekt finns det alltid luckor och informanten menar att dessa skulle förvärras om fokus skulle riktas mot enskilda saker som mäts. Hen menade också att motivation till att göra ett gott arbete ska komma inifrån, behövs yttre motivation i form av monetär bonus förtjänar man inget jobb.

Ett annat alternativ är enligt DeDreu (2007) att erbjuda de anställda individuella belöningar baserat på ens egen prestation. Vidare beskriver de att en risk som uppstår med denna belöning är att gruppens samarbete kan försämrars då fokus hamnar på en själv, vilket även Arvidsson (2008) nämner. En av våra informanter har pratat om hur svårt det är att hantera någon som är mer intresserad av sig själv och sin egen karriär än gruppens arbete. Följden av att införa ett individuellt belöningssystem på företaget skulle vara tvärtemot Volvo Goup ITs arbetssätt vars grund är teamwork i temporära team. Ytterligare en risk med belöningssystem benämner Franke och Nilsson (2017a) orsaka en undanträngning av en redan befintlig inre motivation. Volvo Group IT arbetar med projekt och erbjuder inget belöningssystem som är starkt kopplat till den anställdes egna prestation. Av denna anledning kommer inte agenter som drivs av yttre motivationsfaktorer och som sätter sitt egenintresse främst vara motiverade att arbeta inom Volvo Group IT. Däremot kan belöningssystemet som Cäker (2013) argumenterar för, användas som rekryteringsverktyg för att tilltala stewards som har en inre

drivkraft och är grupporienterade. Riskerna som ett införande av gruppbaserat belöningsystem inom projektgrupperna skulle kunna medföra är att fokus skiftar, samarbetet minskar och de anställdas inre motivation kan förstöras om de blir vana vid att ha en yttre motivation. Allt detta innebär en nackdel för projektorganisationer.



## 6. Slutsatser

*Vårt avslutande kapitel mynnar ut i vår slutsats vilken presenteras för att besvara våra frågeställningar. Vidare följer vårt förslag till fortsatt forskning samt vårt forskningsbidrag.*

### 6.1. Slutsats

Vår studie visar att projektledare inom Volvo Group IT arbetar med komplexa projekt där deras kompetens är en grundläggande faktor för att de ska klara av sitt arbete vilket karaktäriseras som Wisdom and Knowledge (Teh 2016). Denna kompetens i kombination med att projektledarna visar att de trivs med att arbeta utanför sin bekvämlighetszon vilket Teh (2016) beskriver som Courage innebär att projektledarna besitter de virtues vi identifierat som viktigast för att leda temporära projektgrupper. Humanity (Teh 2016) visas genom att projektledarna värnar om andra och är hjälpsamma, vilket illustreras genom deras välvilja och medkänsla för andra. Vidare är projektledarnas kompetens i kombination med ett befinligt förtroende grunden till relationerna med projektmedlemmarna men även till styrgruppen.

Vi identifierar resterande virtues i större eller mindre utsträckning som Teh (2016) presenterar men vår studie visar att de mest framträdande och viktigaste karaktärsdragen att besitta som en projektledare på Volvo Group IT är Wisdom and Knowledge, Courage och Humanity. Att besitta Wisdom and Knowledge och Courage möjliggör att man kan och trivs med att arbeta under utmanande situationer och Humanity innebär att projektledarna besitter den medkänsla och omsorg för andra som krävs för att skapa goda relationer. Sammantaget utgör dessa tre virtues grunden för projektarbete på Volvo Group IT. Utifrån detta drar vi slutsatsen att kompetensen och relationerna är det viktigaste att beakta som projektledare inom temporära projektgrupper på Volvo Group IT för att genomföra arbetet på ett effektivt sätt.

Teh (2016) argumenterar för att stewards kan ha flera olika principaler till skillnad från Davis, Schoorman och Donaldson (1997) som menar att det enbart finns en principal. I vår studie framkommer det att projektledarna har flera olika principaler vilka är styrgruppen, Volvo Group IT och deras projektmedlemmar. I studien visas det att deras projektgrupp är deras viktigaste principal vilket illustreras i den ödmjukhet och genuina välvilja samtliga informanter visar gentemot projektmedlemmarna.

Tack vare ett existerande förtroende så ser inte våra informanter de kontroller som finns inom projektarbetet som något hämmande för deras motivation då de accepterar de som en del av arbetsprocessen. Vidare motiveras projektledarna på Volvo Group IT av företagets utvecklingsmöjligheter och den företagskultur som präglas av feedback och beröm, vilket i toerin beskrivs som ett icke monetärt belöningsystem. Detta är inte bara grunden till deras motivation utan även anledningen till att de väljer att arbeta kvar. Volvo Group IT har ett välutvecklat belöningsystem med hänsyn till att informanterna är stewards och de karaktärsdrag som de besitter. För Volvo Group IT innebär belöningsystemets utformning till att projektledarna känner sig motiverade och det gynnar samtidigt företaget då det behåller den betydelsefulla kompetens som de själva investerar i.

## **6.2. Forskningbidrag**

Vårt empiriska bidrag är att vi använt Tehs (2016) virtues för att undersöka om vissa karaktärsdrag är mer framträdande än andra hos stewards som är verksamma inom en projektmiljö. Studien visar att personer som arbetar som projektledare på Volvo Group IT identifieras till stor del av de virtues Teh (2016) beskriver genom sina personliga egenskaper och kan därför identifieras som stewards. Vi visste tidigare med hjälp av Tehs (2016) avhandling att det finns karaktärsdrag som identifierar en steward, men i vår studie kan vi även se att dessa går att identifiera i stor utsträckning på projektledare som arbetar inom temporära projekt på Volvo Group IT.

### **6.2.1. Kritisk reflektion**

Tehs (2016) avhandling visade sig vara möjlig att implementera på en arbetsmiljö som inte präglas av traditionell hierarki utan baseras på samarbete mellan projektledaren och projektmedlemmarna. Hennes virtues var till stor hjälp att identifiera vilka karaktärsdrag som är framträdande hos anställda som arbetar som projektledare. Vi fann dock att vi hade svårt att använda vissa av de underliggande karaktärsdrag som beskrevs som en del av Justice. I justice beskrivs en skillnad mellan ledarskap i praktiken och ledarskap som en personlig kvalitet. Vi kan dock inte göra en bedömning av vad som är ledarskap som personlig kvalitet, och kan inte heller se hur den avgränsningen kan göras. Vidare beskrivs även fairness som innebär att man behandlar alla lika. Detta medför ytterligare en svårighet då vi inte vet hur den bedömningen ska genomföras. Transcendence såg vi vissa drag av hos våra informanter men inte många, vilket kan bero på att just i den professionella miljö vi undersökte så har de övriga dragen ingen självklar plats.

## **6.3. Förslag till vidare forskning**

Eftersom vi genomförde vår studie inom projektarbete där vi studerade karaktärsdrag hos projektledare finner vi det intressant att studera vilka karaktärsdrag som är viktiga för en projektmedlem ur deras synvinkel. Det skulle således möjliggöra en bredare operationalisering av Tehs (2016) avhandling där man även skulle identifiera om några virtues går att identifiera i någon större utsträckning än andra för projektmedlemmar som arbetar inom temporära projekt. Vi kan genom tidigare forskning konstatera att ett belöningssystem är utformat för att motivera anställda och i vår studie kan vi se att projektledare på Volvo Group IT tilltalas av ett icke monetärt belöningssystem. Vi finner därför ett intresse i att genom fortsatt forskning studera hur ett belöningssystem kan vara utformat i en företagskultur där man inte är starkt beroende av andra. Vidare hade det varit intressant att studera om projektmedlemmarna skulle föredra ett belöningssystem som innefattar gruppbelöningar.

## 7. Källförteckning

- Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Arvidsson, P. (2008). Belöningsystem som styrmedel. I Olve, N-G. & Samuelsson, L. A. (red.) *Controllerhandboken*. Nionde upplagan. Malmö: Liber AB, ss 226-260.
- Arthurs, J.D. & Busenitz, L.W., 2003. The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol 28 (2), Dec, pp. 145-162.  
<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ub.gu.se/doi/epdf/10.1046/j.1540-6520.2003.00036.x>
- Bell, J. & Waters, S., 2014. *Introduktion till forskningsmetodik.*, [uppdaterade] uppl. 5., Lund: Studentlitteratur
- Cäker, M. (2013). Belöningsystem som styrmedel. I Nilsson, F. & Olve, N-G.(red.) *Controllerhandboken*. Uppl. 10., Stockholm: Liber AB, ss 225-249.
- Davis, J., Schoorman, D. & Donaldson, L. (1997), Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review* Vol 22, No. 1, pp. 20-47  
[https://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/259223?origin=crossref&sid=primo&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/259223?origin=crossref&sid=primo&seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Davis, H. J., Shoorman, F. D., Mayer, C. R. & Hoon Tan, H. (2000), The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage, *Strategic management journal*
- De Dreu, C. K. W. (2007), Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing approach. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No.3, pp. 628–638.
- DeDrué, C.K.W., Nijstad, B. A. & Van Knippenberg, Motivated information processing in group judgement and decision making, *Personality and social psychology review*, Vol. 12 Issue 1, pp. 22-49
- Eisenhardt, K. (1989), Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review* Vol. 14, No. 1, Jan., pp. 57-74  
[https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/258191?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/258191?seq=1#metadata_info_tab_contents)
- Francke, L. & Nilsson, G. (2017a) *Det agila företaget Fiskstim eller supertankers i en dynamisk värld?* Malmö: Roos & Tegnér
- Hernandez, M. (2012). Toward an Understanding of the Psychology of Stewardship, *Academy of Management Review*, Vol. 37 No. 2, April, pp 172-193  
<https://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/pdf/23218837.pdf?refreqid=excelsior%3A2f88edfc88b022059098b88c9f899680>
- Jensen, M.C and Meckling, W.H., (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 (4), Oct., pp 305-360.  
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Kamél, E. (2014) *Projektkommunikation - så får du den att fungera!* Stockholm: Liber  
Lawler, E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organisation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lindqvist Sjöström, C. (2010). H&M inför belöningsprogram för personalen. *Svd Näringsliv*, 7 september.  
<https://www.svd.se/hm-infor-beloningsprogram-for-personalen>

Mayer C.R., Davis H.J. & Schoorman F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, Vol. 20 No. 3, pp. 709-734.  
<https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/258792>

McCloskey, D.N. (2006). *The bourgeois virtues - Ethics for an age of commerce*. Chicago: The university of Chicago Press

McFall, L. (1987) Integrity, *Ethics* Vol. 98 No. 1, pp. 5-20.  
[https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/2381289?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.ub.gu.se/stable/2381289?seq=1#metadata_info_tab_contents)

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Fourth edition., Harlow: Prentice Hall.

Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, [uppdaterade] uppl. 4, Lund: Studentlitteratur. ss. 75

Schatzki, T.R., 1997. Practices and Actions: A Wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the social Sciences*, 27(3), pp.283-308.

Schoorman, F.D., Mayer, C.R., & Davis H.J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, Present and Future. *Academy of management review*, Vol.32(2), pp.344–354

Teh, C. (2016) *Re-searching Stewardship*. Diss. Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Göteborg: Göteborgs universitet  
[https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/42320/1/gupea\\_2077\\_42320\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/42320/1/gupea_2077_42320_1.pdf)

Tonnquist, B. (2012) *Projektledning* Uppl. 4., Stockholm: Sanoma utbildning

Volvo Group (2018a) *Company*  
<https://www.volvogroup.se> [2018-11-26]

Volvo Group (2018b)  
<https://www.volvogroup.se/sv-se/about-us/our-values.html> [2019-01-01]

## 8. Bilagor

### Intervjufrågor

#### Allmänna frågor:

1. Berätta lite om dig själv. Hur länge har du jobbat här, vad är din titel?
2. Vad har du för utbildning/tidigare arbetslivserfarenhet?
3. Vad har du för arbetsuppgifter?
4. Vad gillar du med ditt jobb / vad uppskattar du mindre?

#### Stewardship:

5. Vad motiverar dig till att göra ett bra jobb?
6. Har du några mål? Om ja, vilka är de? Varför har du just dessa mål? Hur sätts målen?
7. Har ni någon typ av uppföljning för att stämma av ditt arbete med din överordnade?
8. Har ni uppföljningsmöten med dina underordnade för att stämma av deras arbete?
9. Vilka personliga egenskaper anser du är viktiga för att vara en god kollega inom projekt?

#### Belöningsystem:

10. Har ni någon typ av belöningsystem för projektmedlemmarna? Hur ser det ut?
11. Vad finns det för kriterier som bedöms i belöningsystemet? På vilket sätt har kriterierna satts?
12. Vilka utmaningar ställs ni inför när det kommer till bedömningar av prestationer?
13. Anser du att rätt kriterier bedöms? Dvs belönas det du anser är viktigt för att göra ett bra jobb?
14. Hur mäts din prestation? Vad klassas som god respektive dålig prestation?
15. Är belöningsarna av olika karaktär och isåfall hur ser de ut på de olika nivåerna?

#### Förtroende:

16. Hur utformas en projektgrupp? Får ni ge er input angående uppbyggnaden av teamet?
17. Med tanke på de olika tidsperioder ni arbetar inom beroende på projekt, anser du att relationen er emellan i projektgruppen är viktig?
18. Kan du beskriva din relation med övriga anställda?
19. Kan du beskriva din relation till din chef?
20. Om du utvärderar anställda under dig i en projektgrupp, hur går du tillväga då? Vilka kriterier utgår du från?
21. Anser du att projektgruppen får fria händer när det gäller ideér och beslut?

## Intervjuschema

<i>Projektledare, programledare och styrgruppsmedlem</i>	<i>54 min</i>
<i>Projektledare, programledare och styrgruppsmedlem</i>	<i>1 h 45 min</i>
<i>Projektledare, programledare och styrgruppsmedlem</i>	<i>45 min</i>
<i>Projektledare</i>	<i>46 min</i>
<i>Projektledare</i>	<i>37 min</i>
<i>Projektledare</i>	<i>39 min</i>
<i>Projektledare</i>	<i>40 min</i>
<i>Projektledare</i>	<i>43 min</i>
<i>Projektledare</i>	<i>2 h 50 min</i>
<i>Projektledare</i>	<i>54 min</i>
<i>Projektmedlem</i>	<i>42 min</i>

