



# Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Anna Bengtsson Lantz, Rebecca Strand och

Zara Svensson Birath

## Stressorer och copingstrategier hos projektledare i interna förändringsprojekt

Stressors and Coping Strategies among Project Managers in  
Internal Change Projects

Projektledning

D-uppsats

Termin: VT -15  
Handledare: Lennart Ljung



## Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka stressorer som förekommer hos projektledare i interna förändringsprojekt. Vidare syftar uppsatsen till att beskriva vilka former av känslö- och problemfokuserad coping som projektledare använder i interna förändringsprojekt inom vinstdrivande organisationer.

Utifrån den teoretiska bakgrunden om att förändringsprojekt är komplexa, kräver prioriteringar av resurser och dessutom ofta möter motstånd, identifierades fem olika problemområden inom interna förändringsprojekt. En kvalitativ metod användes för att besvara uppsatsens syfte, där semistrukturerade intervjuer med sex respondenter ägde rum på olika vinstdrivande organisationer i Värmland. En egen analysmodell låg till grund för analysen som genomfördes genom en kombination av begrepps- och datastyrd tematisk analys som skedde med hjälp av kodning.

Studiens resultat påvisar tolv stressorer relaterade till identifierade problemområden. *En föränderlig och otydlig väg mot målet, tidspress och hög arbetsbelastning, att behöva möta motstånd mot förändringar och kommunikationsbrist* är exempel på stressorer inom de olika problemområdena. Problemfokuserade copingstrategier relaterade till interna förändringsprojekt är *planera och prioritera, sätta gränser och kommunicera*. Känslufokuserade copingstrategier är *undvikande, aktiv återhämtning och socialt stöd*.

Resultatet visar också att stressorerna påverkar varandra och därmed påverkar projektledaren på ett annat sätt än en enskild stressor i sig. Copingstrategierna kan sammankopplas med specifika stressorer. Exempelvis kan stressorn *tidspress och hög arbetsbelastning* kopplas till den problemfokuserade copingstrategin *planera och prioritera*.

**Nyckelord:** Projektledare, projektledning, interna förändringsprojekt, vinstdrivande organisationer, stress, stressorer, coping, copingstrategier.



## Abstract

The purpose of this essay is to scrutinize stressors and describe problem and emotional focused coping strategies among project managers in internal change projects within for-profit organisations.

Seen from the theoretical background in which projects of change are complex, demand priority of resources and above that often encounter resistance, five different areas of problems were identified within internal change projects. A qualitative method was used in which semi-structured interviews with six respondents were held at different for-profit organisations, which used a thematic analysis through coding.

The result of the study shows twelve stressors related to the identified areas of problems. Examples of stressors within the different areas of problems include *managing resistance to change* and a *lack of communication*. Problem focused coping strategies related to internal change projects are *plan and prioritize*, *create limits* and *communicate*. Emotional focused coping strategies are *avoiding*, *active recovery* and *social support*.

The study also shows that the stressors influence each other and in combination can influence the project in a different way. Moreover the coping strategies can be linked together with specific stressors. For example, the stressor *time pressure and a heavy work-load* can be linked to the problem focused coping strategy *plan and prioritize*.

**Keywords:** Project manager, Project management, internal change projects, for-profit organisations, stress, stressors, coping, coping strategies.



## **Förord**

Denna uppsats är en del av magisterprogrammet i projektledning på Karlstads Universitet. Vi vill tacka alla lärare på programmet, som bidragit med intressanta synpunkter och stöd under uppsatsarbetet. Stämningen i korridoren där ni har era arbetsrum är alltid välkomnande och positiv. Särskilt vill vi tacka vår handledare Lennart Ljung för stöttning, inspiration och vägledning.

Vi vill framförallt tacka respondenterna som deltagit i studien och möjliggjort denna uppsats. Det har varit mycket givande att ta del av era berättelser om utmaningar och möjligheter som projektledare i interna förändringsprojekt.

Karlstad, maj 2015

Anna Bengtsson Lantz, Rebecca Strand och Zara Svensson Birath

# Innehållsförteckning

<b>1 Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion .....	4
1.3 Syfte .....	5
1.4 Avgränsning.....	5
1.5 Nyckelbegrepp .....	5
<b>2 Teori .....</b>	<b>7</b>
2.1 Projekt som arbetsform .....	7
2.2 Interna förändringsprojekt .....	8
2.3 Projektledare i interna förändringsprojekt .....	9
2.4 Stress och stressorer.....	11
2.5 Stress i organisationer.....	12
2.6 Individens och organisationens reaktioner på stress.....	13
2.7 Coping.....	14
2.8 Stress i projekt .....	15
2.9 Stressorer hos projektledare oberoende av projekttyp .....	16
2.10 Copingstrategier hos projektledare oberoende av projekttyp .....	18
2.11 Projektledarens stress i interna förändringsprojekt.....	19
2.13 Analysmodell .....	23
<b>3 Metod .....</b>	<b>24</b>
3.1 Val av metod.....	24
3.2 Vetenskapligt förhållningssätt .....	25
3.3 Litteratursökning.....	26
3.4 Utformning av intervjuguide och pilotstudie.....	26
3.5 Urval av respondenter.....	27
3.6 Genomförande av intervjuer .....	27
3.7 Sammanställning av empiri och genomförande av analys.....	28
3.8 Validitet och reliabilitet .....	29
3.9 Källkritik och etiska ställningstaganden .....	30
<b>4 Empiri.....</b>	<b>32</b>
4.1 Respondenter .....	32
4.2 Respondenternas syn på specifika utmaningar inom interna förändringsprojekt	32
4.3 Stress.....	34
4.4 Problemområden för möjliga stressorer.....	35



4.5	Coping.....	45
<b>5</b>	<b>Analys och diskussion .....</b>	<b>50</b>
5.1	Projektets karaktär och ramar .....	50
5.2	Projektrelaterade konflikter .....	52
5.3	Projektets resurser.....	54
5.4	Förändringsmotstånd .....	59
5.5	Projektledarens kommunikation .....	61
5.6	Coping.....	64
<b>6</b>	<b>Slutsats och avslutande reflektioner .....</b>	<b>69</b>
6.1	Resultatmodell och slutsats.....	69
6.2	Metod- och resultatreflektion .....	74
6.3	Framtida forskning.....	75

## Figurförteckning

<b>Fig. 1</b>	<b>The Yerkes-Dodson Curve (Flannes 2010 s.2).....</b>	<b>1</b>
<b>Fig. 2</b>	<b>Författarnas omarbetade version av Karasek och Theorells (1990) krav- kontrollmodell utifrån Karasek och Theorell.....</b>	<b>12</b>
<b>Fig. 3</b>	<b>Författarnas framtagna analysmodell .....</b>	<b>23</b>
<b>Fig. 4</b>	<b>Författarnas framtagna analysmodell (återpresentation).....</b>	<b>50</b>
<b>Fig. 5</b>	<b>Resultatmodell.....</b>	<b>70</b>



# 1 Inledning

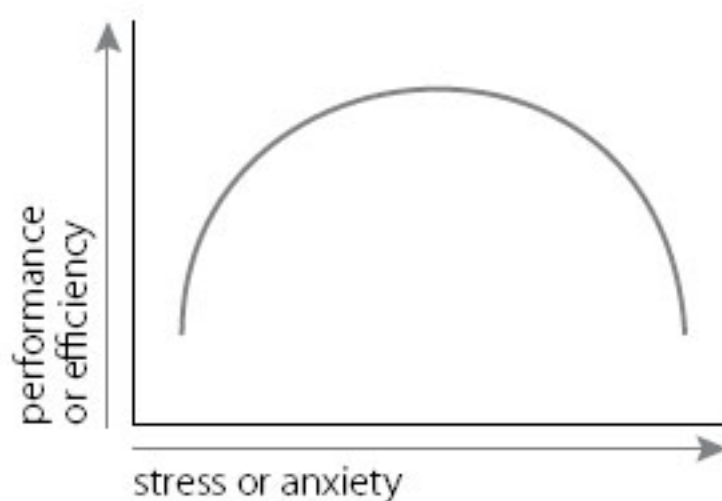
*Ett inledande avsnitt där vi presenterar en bakgrund och problemdiskussion gällande stress i projektarbetsformen samt inom interna förändringsprojekt. Därefter presenteras vårt syfte med uppsatsen.*

---

## 1.1 Bakgrund

En rapport från arbetsmiljöverket (2014) visar att stress eller andra psykiska påfrestningar idag är den vanligaste orsaken till arbetsorsakade besvär. Trenden mellan 2003 och 2010 var nedåtgående, men sedan 2012 har den åter ökat, både hos män och kvinnor. Enligt Cranwell-Ward och Abbey (2005) är stress den reaktion som uppstår när en individ utsätts för psykiska påfrestningar som skapar en kroppslig reaktion. Personligheten är avgörande för hur stressen uppfattas och vilken reaktionen blir. Karaktärsdrag som exempelvis tendens till perfektionism, osäkerhet och ett stort kontrollbehov gör individer mer benägna att uppleva stress.

Stress förknippas ofta med något negativt och flertalet forskare (Assadi & Skansén 2000; Flannes 2010; Leung et al. 2008) hänvisar till "The Inverted-U Model" också kallad "The Yerkes-Dodson Curve", framtagen av Yerkes och Dodson. Modellen visar att det finns ett positivt samband mellan stress och prestation, i det avseendet att stress på en viss nivå är positivt för individens arbetsresultat. Däremot blir sambandet negativt när de stressande faktorerna upplevs alltför intensiva eller långvariga, vilket då får konsekvensen att det förlamar individens arbetsinsats.



*Fig. 1 The Yerkes-Dodson Curve (Flannes 2010 s.2)*

De faktorer som orsakar stress benämns som stressorer. I arbetet kan det exempelvis vara företeelser som deadlines, hög arbetsbelastning eller rollkonflikter (Berry 2001).

För att hantera stressen använder sig individen av så kallade copingstrategier, vilka kan vara känslö- eller problemfokuserade. Den känslöfokuserade copingen riktar sig mot den uppkomna stressen, medan den problem-fokuserade copingen istället riktar sig mot faktorn som orsakade stressen (Lazarus & Folkman 1984). Vilka copingstrategier som används är individuellt, och de fungerar inte alltid bra för att hantera stress (Aitken & Crawford 2007), då dessa kan vara både positiva i form av att exempelvis söka socialt stöd, eller negativa som till exempel alkoholförtäring (Carver et al. 1989).

Rapporter från European Agency for Safety and Health at Work visar att 25 procent av arbetstagarna i Europa upplever arbetsrelaterad stress av hela eller merparten av sin arbetstid. Stressen kan sammankopplas med förutsättningarna i arbetet; arbetsrelaterad stress är exempelvis vanligare om arbetsintensiteten är hög och arbetet är komplext (European Agency for Safety and Health at Work 2014), vilket Pinto et al. (2014) hävdar att projektarbetsformen är. Idag är projekt en allt vanligare arbetsform som används i många organisationers dagliga operativa verksamhet samt för att genomföra förändringar i den egna verksamheten (Jansson & Ljung 2004). Projekt har en tendens att vara föränderliga, arbetet sker ofta i ett högt tempo, det blir därför viktigt att balansera och ständigt överväga befintliga som nya krav gällande tid, kostnad och kvalitet på resultatet. I många projekt utförs uppgiften för första gången vilket många gånger ger upphov till osäkerhet hos projektledare såväl som projektdeltagare. Denna osäkerhet i kombination med att projektet är tidspressat bidrar till att arbetsmiljön inom projekt kan upplevas som mer stressande (Aitken & Crawford 2007).

Dagens samhälle kräver att organisationer genomgår förändringar och förbättringar för att överleva i det föränderliga klimat som råder (Beer & Nohria 2000). Samtidigt finns en känd problematik kring de utmaningar som finns då det gäller att genomföra lyckade interna förändringsprojekt. Crawford och Nahmias (2010) menar att det finns svårigheter att som projektledare leda interna förändringsprojekt med lyckat resultat. Ofta saknas kompetens inom organisationsutveckling, som är en viktig del för att dessa projekt ska vara framgångsrika. För att tillgodose denna kompetens väljer många organisationer istället att låta en förändringsledare leda projekten, då dessa ledare är mer inriktade mot utveckling jämfört med projektledare som anses ha mer teknisk och administrativ kompetens (Crawford & Nahmias 2010). Att projektledare enligt tidigare forskning saknar rätt kompetens för att leda framgångsrika interna förändringsprojekt, samtidigt som samma nämnda projekt i teorin är omtalade att vara svåra att genomföra, gör att vi ställer

oss undrande till hur projektledaren hanterar de utmaningar som uppstår inom projektet.

Det har tidigare forskats på området kring projektledares upplevelser av stress, stressorer och stresshantering. Forskningen har i första hand fokuserats på enskilda branscher framför olika projekttyper. Gällstedt (2003), Richmond och Skitmore (2006) samt Smith et al. (2011) har genomfört studier som pekar på att stress är vanligt bland projektledare inom IT-branschen. Smith et al. (2011) undersökte hur IT-projektledarens optimism och stress påverkar lyckade IT-projekt, och resultatet visar att projektledarens upplevelse av optimism och stress är källa till att IT-projekt kan påverkas positivt eller negativt. Studien kommer vidare fram till att projektledare är i behov av både optimism och stress på en realistisk nivå för att uppnå lyckade projektresultat. För att uppnå denna realistiska nivå används coping. Även Richmond och Skitmore (2006) har undersökt IT-projektledarens stress och stresshantering, och har identifierat vanliga stressorer och även vanligt förekommande copingstrategier hos projektledare.

Projektledares stressupplevelse och hantering i byggbranschen är en annan sektor som forskare har valt att undersöka (Bowen et al. 2014; Haynes & Love 2004; Leung et al. 2009). Forskningen pekar på att byggprojektledare är utsatta för många olika arbetskrav från intressenterna, både gällande resultat, kostnad och tid. Detta resulterar i att byggprojektledare ofta lider av hög arbetsrelaterad stress. Forskning visar att projektledare inom denna bransch behöver ha fungerande copingstrategier för att hantera de stressorer som uppkommer (Haynes & Love 2004; Leung et al. 2008, 2009). Haynes och Love (2004) säger även att det är av intresse att fortsätta forska på området för att ge organisationer mer kunskap om stress och stresshantering inom projekt, för att bättre lyckas hantera detta i framtiden.

Med bakgrund av arbetsmiljöverkets rapport (2014) om att stress idag åter ökat som orsak till arbetsrelaterade problem i kombination med att projekt som arbetsform blivit allt vanligare i organisationer, ser vi att stress inom projektarbete är ett aktuellt ämne att undersöka. Det finns aktuell forskning som stärker vår tro på att projektarbete och projektledarrollen medför en hög arbetsbelastning och en intensiv miljö som i sin tur kan leda till att projektledare upplever hög nivå av stress.

## 1.2 Problemdiskussion

Vi har valt att rikta studien mot interna förändringsprojekt på grund av information vi fick ta del av efter ett studiebesök på en större organisation i Karlstad under hösten 2014. Det framgick då att projektledaren vi intervjuade ansåg att interna förändringsprojekt ofta åsidosattes. Projektledaren uttryckte att det uppstår konkurrens om resurser till ett internt förändringsprojekt, eftersom de externa projekten eller den dagliga verksamheten prioriteras före. Samtidigt menade projektledaren att kraven från projektbeställaren ofta kvarstår med eller utan resurser till projektets förfogande. Ett internt förändringsprojekt kan vara lika viktigt att fokusera på som andra projekt, inte minst för att organisationen i framtiden ska lyckas med framgångsrika kundorderprojekt. Trots detta blir de interna förändringsprojekten, enligt projektledaren, bortprioriterade vilket skapar stress, osäkerhet och frustration.

Att det uppstår konkurrens om resurser hävdar även Gräsberg och Hulteberg (2005). De menar att interna förändringsprojekt konkurrerar med den dagliga linjeorganisationen om företagets resurser, samtidigt som de står i ett beroendeförhållande till varandra. Författarna hävdar att allt fler organisationer har blivit varse om denna problematik, men baserat på uttalandet av projektledaren vi intervjuat kan det konstateras att det fortfarande finns stora brister i hur organisationer fördelar resurser till olika projekt.

Stress är idag ett aktuellt samhällsproblem som har effekter både på samhälls-, organisations- och individnivå (Assadi & Skansén 2000). Att interna förändringsprojekt är komplexa, kräver prioriteringar av resurser (Gräsberg & Hulteberg 2005) och dessutom ofta möter motstånd (Angelöw 2010), kan sannolikt bidra till att det skapar stress hos projektledare. Det finns tidigare forskning inom området, däremot saknas ett smalare perspektiv som undersöker stressorer och copingstrategier hos projektledare inom interna förändringsprojekt, vilket är ett av många argument till att det behövs mer kunskap inom ämnet.

Förhoppningen är att vår studie ska bidra till kunskap som kan ge en större medvetenhet hos projektledare om stressorer och copingstrategier. Vi har fokuserat på interna förändringsprojekt då vi fått förståelse för att det är dessa projekt som framstår som mest föränderliga och åsidosatta i förhållande till andra delar av organisationen. Att det dessutom i interna förändringsprojekt är svårt att definiera tydliga mål (Cicmil 1999), gör att dessa projekt blir intressanta att undersöka med tanke på den osäkerhet som projektledaren ställs inför.

### **1.3 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att undersöka vilka stressorer som förekommer hos projektledare i interna förändringsprojekt. Vidare syftar uppsatsen till att beskriva vilka former av känslö- och problemfokuserad coping som projektledare använder i interna förändringsprojekt.

### **1.4 Avgränsning**

Vi har valt att avgränsa vår studie till projektledare inom interna förändringsprojekt i vinstdrivande organisationer, vilket innebär att analysenheten kommer att vara på individnivå. Vi har även avgränsat studien till organisationer som bedriver produktutveckling. Detta med anledning av att vi tidigare har fått indikationer på att de interna förändringsprojekten kan komma att prioriteras bort inom dessa organisationer till förmån för projekt riktade mot kund.

Organisationen i stort eller övriga i projektgruppen kommer inte att behandlas i uppsatsen. Projekttyper som till exempel kundorderprojekt eller evenemangsprojekt kommer inte att behandlas i studien. Vår undersökning kommer att grundas på arbetsrelaterade stressorer och inte stressorer i övrigt. Studien kommer inte att undersöka skillnader av stressupplevelsen beroende på ålder, kön, utbildning eller nationalitet.

### **1.5 Nyckelbegrepp**

#### **Stress**

Begreppet "stress" används i vår uppsats som en beskrivning av en psykisk påfrestning som skapar en kroppslig reaktion, som kan vara både positiv och negativ. Vi avgränsar oss till att "stress" i vår uppsats handlar om arbetsrelaterad stress, det vill säga stress som uppstår i samband med arbetsuppgifter.

#### **Stressorer**

Stressorer är faktorer som leder till stress hos individen. Stressorer är situationer och utmaningar som innebär krav för individer och som de upplever eller uppfattar som en prövning.

#### **Copingstrategier**

Konkreta strategier som individer använder sig av för att hantera den stress som de upplever. Copingstrategier kan vara såväl negativa som positiva, och individer väljer att använda olika copingstrategier.

## **Organisation**

Vi har valt att använda ordet “organisation” i vår uppsats. En organisation kan beskrivas som en samverkan som arbetar efter uppsatt mål och riktlinjer. I uppsatsen likställer vi begreppet organisation med begreppet företag och har valt att hålla oss till begreppet organisation genomgående i texten.

## **Vinstdrivande organisation**

Med vinstdrivande organisation menar vi i vår uppsats en organisation som utför tjänster eller tillverkar och säljer produkter i vinstdrivande syfte. Motsatsen till den vinstdrivande organisationen är till exempel en offentlig myndighet.

## **Komplexitet**

I vår studie använder vi ordet komplexitet som beskrivning av den svårighet som tidigare teori beskriver att det är att leda interna förändringsprojekt. Komplexitet kan till exempel vara att ett internt förändringsprojekt är svårt att planera, då projektet är beroende av många sammansatta delar och samtidigt är beroende av olika individer och att allt inte är beräkningsbart.



## 2 Teori

*Vi har i följande avsnitt valt att lyfta fram teorier som behandlar projektarbetsformen, stressorer, coping och slutligen interna förändringsprojekt. Först presenteras respektive del av teori för sig, för att sedan kopplas samman. Teoriavsnittet avslutas med en presentation av vår framtagna analysmodell.*

---

### 2.1 Projekt som arbetsform

Sedan människan började samarbeta har projekt funnits, kinesiska muren och de egyptiska pyramiderna är exempel på tidiga arbeten som fortskridit i projektarbetsform (Jansson & Ljung 2004). Idag har arbetsformen blivit mycket vanlig i organisationer; enligt Project management institute ("PMI") (2013) är ca 51 miljoner människor verksamma i arbetslivet som projektledare. Projektarbetsformen används både i organisationers dagliga och operativa verksamhet samt i organisationers förändringsarbete (Crawford 2005). Definitionen av vad som kan anses vara ett projekt är tvetydig i litteraturen, men PMI (2008) har valt att framställa det enligt följande:

*"A project is a temporary endeavour undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates a definite beginning and end. The end is reached when the project's objectives have been achieved or when the project is terminated because its objectives will not or cannot be met, or when the need for the project no longer exists". (PMI, 2008, s. 5).*

Vidare delas ofta projekt in i kategorier och det finns många olika förslag på hur projekt kan kategoriseras. Crawford och Pollack (2007) menar att projekt ofta kan delas in efter egenheter och kännetecken, beroende på till exempel vad projektmålet är. Jansson och Ljung (2004) delar in projekt i fem olika projekttyper: kundorderprojekt, marknadsprojekt, evengemangsprojekt, produktutvecklingsprojekt och interna förändringsprojekt.

En av anledningarna till att projekt delas in i olika projekttyper är den lättvindighet som skapas av att i framtiden ha möjlighet att ta del av erfarenheter från tidigare genomförda projekt. Detta genom att kunna se till tillämpade metoder och resultaten från dessa (Crawford & Pollack 2007). Som exempel kan ett produktutvecklingsprojekt ofta lära och dra nytta från vad tidigare, likande projekt har stött på för med- och motgångar. Jansson och Ljung (2004) menar att indelningen av projekttyperna även är en hjälp för projektledaren att på ett tydligare vis ha möjlighet att projektleda på rätt sätt. Olika typer av projekt kräver olika planering och strategier, vilket det som projektledare gäller att ha kontroll över, exempelvis kräver ett evengemangsprojekt att tidsplaneringen inte kan falla, till skillnad mot

ett kundorderprojekt där kvalitén på resultatet ofta kan vara det som mest prioriteras.

## **2.2 Interna förändringsprojekt**

Särdrag i interna förändringsprojekt är att projektet riktar sig mot den egna organisationen, och precis som att projekt som arbetsform har blivit vanligare har även förändringsarbete blivit allt vanligare att bedriva i projekt (Stummer & Zuchi 2010). Detta kan tänkas beror på att projekt som arbetsform kan vara ett effektivt och fokuserat sätt att arbeta på, genom att exempelvis ha en tydlig deadline när arbetet skall vara utfört och att det finns tydliga projektspecifikationer att följa för att nå projektmålen. Däremot är det inom interna förändringsprojekt svårt att definiera mål och specifikationer. Detta eftersom det handlar om att förändra beteenden eller förändra individer och utveckla deras arbetssätt, vilket skulle kunna sammanfattas i att arbetet inom organisationen på något sätt ska effektiviseras eller förbättras (Jansson & Ljung 2004).

Dagens samhälle kräver att organisationer genomgår förändringar och förbättringar för att överleva det föränderliga klimatet som vi lever i. Samtidigt anses ofta interna förändringsprojekt som komplexa att genomföra; så många som upp till 70 procent av de interna förändringsprojekten misslyckas (Beer & Nohria 2000; Todnem By 2005). En av anledningarna kan tänkas vara just att det i interna förändringsprojekt sällan finns de tydliga mallar som det, enligt teorin som beskrivits, vanligtvis gör i projekt. Detta bidrar också till att det blir svårt att lära av tidigare genomförda projekt, vilket kan återkopplas till att interna förändringsprojekt handlar om att implementera något nytt, icke tidigare utforskat av organisationen (Jansson & Ljung 2004). Stummer och Zuchi (2010) skriver om vikten att strukturera arbetet inom interna förändringsprojekt på grund av den anledningen att det faktiskt sällan finns tydliga mallar att följa. Det bör därför finnas scheman över organisationsstruktur, struktur över vilka roller individer har i projekt och planer över allt ifrån hur kommunikationen skall skötas till vem arbetet sedan ska överlämnas till, allt för att göra arbetet så tydligt som möjligt.

Ett förändringsprojekt är ofta komplext i det avseendet att slutresultatet inte går att specificera från början. Eftersom interna förändringsprojekt oftast handlar om förändringar för individer inom en organisation så är det svårt att förutse ett slutresultat innan projektet faktiskt avslutats (Cicmil 1999). Ofta krävs det dessutom förändringar inom flera områden så som organisation, verksamhet och teknik. Sannolikt kan därför den komplexitet som Remington och Pollack (2007) beskriver när det gäller strukturellt komplexa projekt förekomma i interna förändringsprojekt, där det finns en risk för att projektet blir större än vad som avsågs från början då flera områden ofta är involverade samtidigt. Detta kan ändra projektets tids-, kostnads- och resursramar, vilka påverkas som en kedjereaktion.

Även om det inte föreligger någon osäkerhet i de olika delarna i projektet, kan projektet som helhet vara osäkert när dessa delar sätts i relation till varandra.

Komplexa förändringsprojekt utmärker sig då förutsättningarna och kraven förändras under arbetets gång. Ofta kan även dessa projekt komma att prioriteras ned av ledningen då annat arbete anses ha företräde (Eskerod & Jepsen 2005). Remington och Pollack (2007) nämner även komplexitet när det gäller projektets riktning och mål, vilket är vanligt förekommande när det gäller förändringsprojekt, speciellt i starten. Det kan finnas flera tolkningar av vad som är projektets mål och syfte, och det är inte ovanligt att projektledare tilldelas ett projekt där målen från start inte är tillräckligt definierade:

*“Directionally complexity is often found in change projects, when it is clear that something must be done to improve a problematic situation, but it is unclear what this ‘something’ should be”* (Remington & Pollack 2007, s. 51).

Att interna förändringsprojekt ofta får hantera många intressenter gör projekten än mer komplexa. Ofta är intressenterna oroliga och kan upplevas som motståndare till projektet. Detta kan grundas i att intressenterna befäras att förändringen kan leda till något negativt för de, om dem ska klara omställningen eller i värsta fall bli uppsagda (Choi & Ruona 2011).

### **2.3 Projektledare i interna förändringsprojekt**

Det ställs krav på speciell kompetens hos projektledare som ska projektleda interna förändringsprojekt (Cicmil 1999; Müller & Turner 2007). Ett exempel är att den som leder förändringsarbetet bör ha en målinriktad ledarstil och redan från start på bästa möjliga sätt förmedla målen för förändringsprojektet till organisationen (Müller & Turner 2007). Ledaren för förändringsarbetet har även krav på sig att vara kreativ och inspirerande för att kunna nå ut med uppsatta mål till de som arbetar i organisationen (Cicmil 1999). Vidare behöver ofta projektledaren besitta den tekniska kompetens på området där organisationen verkar, detta för att ha förståelse för hur förändringen på bästa sätt kan ske (Eskerod & Jepsen 2005). Även när det gäller metoder för projektledning ställs projektledaren inför en utmaning i interna förändringsprojekt. Remington och Pollack (2007) påpekar att traditionella tekniker och processer för projektledning är effektiva i situationer när målen är tydliga och fokuserade under hela projektet. Samtidigt är det vanligt att interna förändringsprojekt saknar denna tydlighet när det gäller dess mål och riktning (Remington & Pollack 2007).

Förändringsprojekt ställer extra höga krav på en välfungerande kommunikation vilket innebär att projektledaren måste vara en god kommunikatör. En stor

utmaning för projektledare som leder interna förändringsprojekt är att få samtliga projektdeltagare att arbeta mot samma mål och i samma riktning då det ständigt krävs en uppdatering av förändrade förutsättningar, krav och lösningar. Eftersom det är projektledarens uppgift att skapa förutsättningar för projektet är det viktigt att denne tidigt i projektet skapar en kommunikationsplan där det tydligt framgår hur kommunikationen kommer att ske, exempelvis vilka verktyg, metoder och kanaler projektgruppen har till sitt förfogande. Behovet av kommunikation ser olika ut under olika faser i projektet vilket innebär att det inte är möjligt att göra en färdig plan från början, utan denna kommer att behöva omarbetas och anpassas under projektets gång (Gräsberg & Hulteberg 2005). Det finns ett behov av strukturerad kommunikation då projektets mål är otydligt, exempelvis när det gäller att finna en struktur för hur diskussionerna om projektets mål ska uppnås, då det ofta kan uppstå konflikter med argument som inte leder framåt (Remington & Pollack 2007). Det blir även viktigt att förankra projektets syfte till alla som kommer att påverkas av förändringen för att på bästa sätt undvika oklarheter och andra missförstånd som kan leda till motstånd och konflikter (Choi & Ruona 2011).

Förutom projektgruppen som är delaktiga i det interna förändringsarbetet från början till slut, så finns där även anställda inom organisationen som ofta är de som kommer att påverkas av förändringen. För att de anställda ska känna motivation och engagemang över förändringsarbetet är kommunikationen en viktig förutsättning. Det är viktigt att de får känna sig delaktiga och att de har möjlighet att bidra med personliga tankar och idéer. För att möjliggöra detta är det viktigt att kommunikationen är lättillgänglig, lättförståelig och helst av allt engagerande (Gräsberg & Hulteberg 2005). I många fall kan detta vara svårt i praktiken, då det inte är ovanligt att förändringsarbete möts av motstånd från organisationens anställda. Detta beror i många fall på att förändringsarbetet är toppstyrt och inte anses vara möjligt att påverka av de anställda, som istället presenteras färdiga förändringslösningar (Angelöw 2010). Förändringar kan även mötas av motstånd i de fall då de anställda har en annan uppfattning av vad som ligger i organisationens intresse samt vilka mål och ideal som är värda att kämpa för (Alvesson & Sveningsson 2008). Det krävs en enighet om varför förändringen genomförs (Cicmil 1999). Det är ofta projektledaren som får ta emot de anställdas bitterhet och besvikelse under förändringsarbeten vilket kan göra det svårt för personen att uppfylla sin funktion som ledare. Under exempelvis ett nedläggningsarbete måste projektledaren stå för företagets beslut, samtidigt som denne själv kan drabbas negativt av beslutet (Angelöw 2010). Med bakgrund av detta är det sannolikt viktigt att inte stå ensam ansvarig, utan att som projektledare ha stöd från organisationens ledning, något som Crawford och Nahmias (2010) påtalar är av stor vikt för att uppnå projektets mål.

Parmander (2005) hävdar att inga förändringar är möjliga att genomföra utan att det uppstår konflikter. Projektledare måste därför vara beredda på att både lyfta konflikter till ytan och bidra till att de löses upp. Att projektleda ett förändringsarbete är en ständig kamp där olika synsätt konkurrerar och många är inblandade, språket blir därför projektledarens viktigaste verktyg. Genom att kommunicera med andra kan skilda synsätt och perspektiv diskuteras för att på så sätt skapa förståelse för olikheter. Detta kan i sin tur leda till en kreativ process som möjliggör förändring (Parmander 2005).

## **2.4 Stress och stressorer**

Det finns ingen vedertagen definition för stress (Währborg 2009). En svårighet när det gäller forskning om stress är att beskrivningen av begreppet varierar och att begreppet tillämpas på olika sätt beroende på vilket forskningsområde stress sätts i samband med (Cooper et al. 2001). Begreppet "stress" används i denna uppsats som en beskrivning av en psykisk påfrestning som skapar en kroppslig reaktion, som kan vara både positiv och negativ.

Stress är individens reaktion på inre och yttre påfrestningar, vilket ger förändringar som är både kroppsliga, psykologiska och relaterade till beteendet. En obalans mellan krav och förmågan att hantera dessa krav gör att stressen uppstår (Cranwell-Ward & Abbey 2005). Vad som upplevs som stressande är individuellt (Assadi & Skansén 2000; Cranwell-Ward & Abbey 2005) där bland annat personlighetsdrag spelar in. Andra saker som påverkar hur individen reagerar är vilken situation det gäller (Cranwell-Ward & Abbey 2005).

Hans Selye är historiskt ett av de största namnen när det gäller forskning inom området stress och nämns frekvent i litteraturen (se bland andra Berry 2001; Cooper & Dewe 2004; Währborg 2009). Hans arbete pågick kring andra världskriget och en av de stora upptäckterna var att kroppen reagerar på stress utifrån ett bestämt mönster: General Adaption Syndrome (GAS), som består av tre faser: alarm-, motstånd- och utmattningsfasen. Enligt denna modell blir kroppen utmattad om stressen pågår för länge, och reaktionen kan till slut leda till döden. Kroppens reaktioner på stress sker oavsett vad som utlöser den (Cooper & Dewe 2004).

Stressorer är de faktorer som utlöser stressreaktioner. Alla situationer eller objekt som orsakar stressreaktioner hos individer räknas som en stressor. Vad som rent konkret upplevs som en stressor varierar dock från person till person (Berry 2001). Stimuli som ger upphov till stress hos alla brukar benämnas fylogenetiska stressorer, medan stimuli som utlöser stress hos enskilda individer kallas ontogenetiska stressorer (Währborg 2009).

Währborg (2009) delar in stressorer i fysikaliska, psykologiska, emotionella, kognitiva och sociala stressorer. De *fysikaliska* stressorerna syftar på faktorer i omgivningen som kan utlösa stress; till exempel buller. Med *psykologiska* stressorer avses en individs psykiska tillstånd eller beteende. Ett exempel är typ A- personlighet som kännetecknas av bland annat otålighet och tävlingsanda. Denna personlighetstyp har ofta ett samband med fysiska förändringar som högt blodtryck och ökade nivåer av stresshormoner i blodet. *Emotionella* stressorer handlar mycket om relationer, och de *kognitiva* stressorerna om hur man uppfattar och hanterar problem. De *sociala* stressorerna kan relateras till arbetsliv och yrke, där vissa arbetsförhållanden kan förknippas med stress. Karasek och Theorells kända modell beskriver denna typ av sociala stressorer. Modellen visar att höga krav och litet inflytande över arbetssituationen ökar risken för stressreaktioner. Den ena axeln utgör krav i arbetet, den andra axeln hur hög kontroll individen har över sin arbetssituation (Karasek & Theorell 1990).

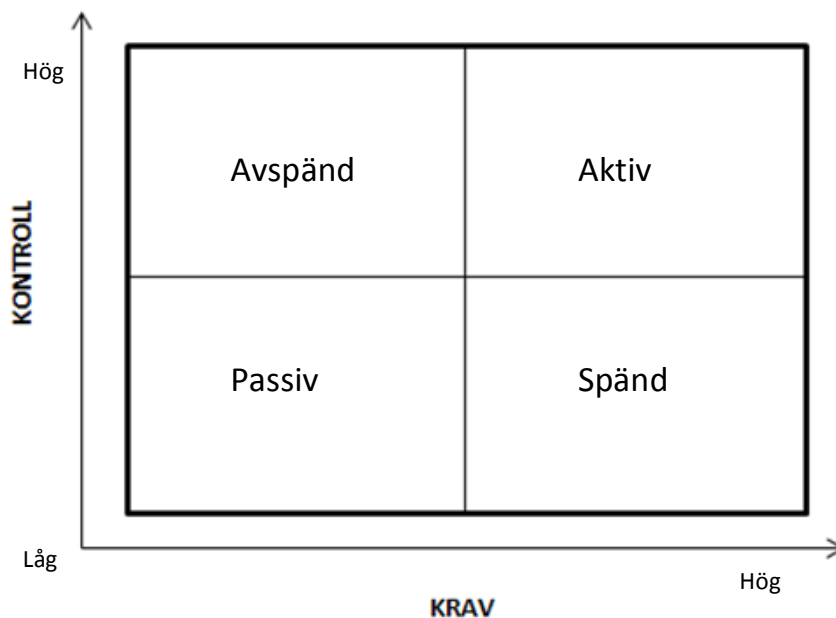


Fig. 2 Författarnas omarbetade version av Karasek och Theorells (1990) krav-kontrollmodell utifrån Karasek och Theorell.

## 2.5 Stress i organisationer

Cranwell-Ward och Abbey (2005) beskriver vilka faktorer som kan öka pressen på individer i organisationer. Som externa faktorer nämns exempelvis globalisering, ett hårt ekonomiskt klimat och dagens teknik som gör att man regelbundet får förändra arbetssätt. Svårigheter i att hitta balansen mellan arbete och privatliv är en annan faktor som kan inverka negativt. Sett till de interna faktorerna nämns bland annat att kulturen inom organisationen, arbetsmiljön och hur arbetsbelastningen ser ut kan påverka hur pressad situationen blir. Organisationsförändringar, som ofta förekommer idag, bidrar också till stress. En större flexibilitet både när

det gäller struktur och arbetssätt, kan skapa en osäkerhet hos de som arbetar i organisationen. Även Angelöw (2010) samt Assadi och Skansén (2000) hävdar att förändringar i organisationer kan medföra stress. Hot om nedläggning är den förändring som orsakar de starkaste stressreaktionerna hos människor. Detta beror framförallt på den ovisshet inför framtiden som detta medför samt oro för att hamna i arbetslöshet (Angelöw 2010).

En bidragande orsak till stress relaterat till ett hårdare ekonomiskt klimat är att de personella resurserna minskar, vilket innebär att färre personer ska utföra samma mängd arbete. Arbete som upplevs som krävande, eller där det är svårt att uppnå de uppsatta målen, kan också öka graden av stress (Cranwell-Ward & Abbey 2005). Stress kan uppkomma från känslan av understimulans såväl som överstimulans. En chef som tvingas att ta många och svåra beslut kan uppleva stress på samma sätt som en anställd som inte upplever sig kunna påverka sin arbetsituation (Assadi & Skansén 2000).

Cranwell-Ward och Abbey (2005) föreslår att organisationer utformar en policy när det gäller stress. En av fördelarna med en sådan är att den minskar stigmatiseringen av stress som kan förekomma. Dessutom kan policyn bidra till att individerna i organisationen diskuterar stress, samtidigt som det utbildar personalen i hur man kan förebygga och hantera stress för att undvika de reaktioner stressen kan leda till.

## **2.6 Individens och organisationens reaktioner på stress**

När människor utsätts för allt för hög press drabbas de ofta av negativa psykiska reaktioner som skadar både den enskilda individen och organisationen där denne är anställd (Assadi & Skansén 2000). Angelöw (2010) skiljer mellan kroppsliga, känslö- och beteendemässiga samt organisatoriska stressreaktioner. Kroppsliga stressreaktioner kan exempelvis komma till uttryck i form av huvudvärk, högt blodtryck, magproblem och yrsel. Känslö- och beteendemässiga stressreaktioner kan göra att personen får sömnsvårigheter, kraftiga humörsvängningar, minskat självförtroende och koncentrationssvårigheter. Pinto et al. (2014) beskriver att stress ofta föregår utbrändhet (*burnout*): ett psykologiskt tillstånd som bland annat innebär emotionell utmattning, oro och trötthet. Stressreaktioner i organisationen kommer ofta till uttryck i form av minskad arbetsglädje och sjunkande arbetsprestation, ökad sjukfrånvaro, samarbetsvårigheter och ökning av konflikter. Människor hanterar stress på olika sätt men något som kan ses gemensamt för stress är att det handlar om hur personen i fråga tolkar den yttre situationen. Våra föreställningar är avgörande för hur vi kommer att reagera i olika situationer (Angelöw 2010).

När människor står inför orimliga deadlines avtar deras kreativitet vilket leder till att de blir irriterade och förlorar sitt engagemang, något som resulterar i fler konflikter. Detta är särskilt tydligt inom organisationer där arbetet ständigt sker i full fart och där medarbetarna arbetar under för hög arbetsbelastning. Kostnaderna för vård och produktionsbortfall är mycket höga och att en välutbildad och för företaget viktig resurs bryter ihop och blir långtidssjukskriven kan få förödande konsekvenser för organisationen. Stresshantering är därför både nödvändigt och lönsamt för den enskilda individen, såväl som för organisationer och samhället i stort (Assadi & Skansén 2000).

## 2.7 Coping

Lazarus och Folkmans forskning på 60-talet, som används idag och diskuteras i bland annat en studie av Aitken och Crawford (2007), mynnade ut i en transaktionsmodell och pekar på att stress är ett fenomen som följs av en kognitiv bedömning där individen tolkar situationen och använder olika copingstrategier för att klara av externa och interna krav (Lazarus & Folkman 1984).

Lazarus och Folkmans (1984) definition av coping översätts till svenska av Währborg (2009) och beskrivs som:

*“Ständigt föränderliga, kognitiva och beteendemässiga ansträngningar för att klara specifika yttre och/eller inre krav som tär på eller till och med övergår individens resurser”* (Währborg 2009, s.88)

Lazarus och Folkman (1984) skiljer på två olika typer av coping: *problemfokuserad* (problem-focused) och *känslfokuserad* (emotion-focused). Den förstnämnda handlar om att göra något aktivt för att förändra problem i miljön och orsaken till stressen. Känslfokuserad coping fokuserar istället på att minska eller hantera den känslomässiga responsen på stress som uppstår i situationen, de båda typerna av coping kan kombineras och kan då påverka varandra både positivt och negativt. En vidare indelning av copingstrategier enligt Aitken och Crawford (2007) är situationsanpassad coping och allmän coping. Den situationsanpassade copingen är den som individen använder sig av när en konkret stressor är uppkommen i arbetet, denna copingstrategi är därför möjlig att koppla till specifikt uppkomna stressorer till skillnad från den allmänna copingen där det handlar om vilka copingstrategier individen vanligtvis använder i olika stressfyllda situationer.

Probleminriktad coping liknar problemlösning på många sätt, den är konkret och målorienterad. Det är en analytisk process och metoden används då individen anser sig vara kapabel att hantera situationen. Copingstrategin innefattar att definiera problemet och analysera tänkbara lösningar, väga olika alternativ emot



varandra, och sedan agera utifrån det bästa tänkbara alternativet. Den problemfokuserade copingen är beroende av situationen i större utsträckning än den känslolofokuserade copingen, som relateras till att individen förändrar själva upplevelsen snarare än den situation som orsakar stress, något som till exempel är nödvändigt i situationer där förutsättningarna inte kan förändras. En undergrupp i denna kategori handlar om att minska den upplevda stressen. Detta kan exempelvis ske genom att förminska problemet, att undvika det eller att distansera sig. En annan, mindre underkategori innefattar att istället öka den känslomässiga påfrestningen, då vissa individer behöver uppleva mycket stark stress för att kunna mobilisera sina resurser och må bättre (Lazarus & Folkman 1984).

Carver et al. (1989) har identifierat copingstrategier och beskriver att dessa kan vara både positiva och negativa. Exempel på copingstrategier är att söka socialt stöd, acceptans eller att använda sig av humor. Vidare ges exempel som att dricka alkohol, förnekelse eller att avskärma sig mentalt. Utifrån copingstrategierna beskrivna av Carver et al. (1989) hävdar Furham (2005) att individer använder flera av dem för att hantera stress. Det är möjligt att träna bort ineffektiva copingstrategier och istället ta till sig nya som fungerar bättre.

## **2.8 Stress i projekt**

Projekt framställs vara en arbetsform som är motiverande både för projektledare och projektdeltagare. Anledningen sägs vara att det oftast redan från början finns gränsdragningar och mål med arbetet, vilket gör att arbetet blir konkret greppbart (Beer & Nohria 2000). Däremot gör de egenskaper som karaktäriserar projektarbete i form av tider, kostnader och resultat att arbete sker under kontrollerade former och ofta även snäva tidsramar. Detta sätter projektmedlemmarnas motivation i relation till den stress som uppstår när arbete alltid utförs utifrån deadlines (Gällstedt 2003). Negativ stress i projekt uppstår när kraven från projektmiljön överskrider kapacitet och resurser (Berg & Karlsen 2013).

På samma vis som det förhåller sig med stress generellt är det i projekt individuellt hur stressen upplevs. Smith et al. (2011) menar att en viss nivå av stress kan vara positivt för projektets resultat men de flesta studier inom området fokuserar på negativ stress. Enligt Leung et al. (2009) kan stress inom projekt vara både subjektiv och objektiv. Den subjektiva stressen är beroende av individens uppfattning och roll i omgivningen, medan den objektiva stressen handlar om individens uppfattning om förmågan att klara av en uppgift eller ett uppdrag. När det gäller upplevelsen av stress i projekt beskriver tidigare studier olika aspekter av detta. Gällstedt (2003) hävdar att projektarbete ofta innebär tidspress och deadlines, vilket sätter stor press på de som deltar i projektet.

Avseende inställning till stress beskriver Richmond och Skitmore (2006) att det i vissa fall kan vara så att projektledaren har en förväntan på att stress ska förekomma i arbetet:

*“The longer I do projects the more I find that these issues will pop up, and you really stress about them and they seem to be all consuming, but if you don’t worry about them and still do the work towards getting them done they seem to blow over. It’s a bit like being on the ocean and having various storm cells coming over you. You do get to the eye of the storm and then you get to the other side and you’re in a calm spot.”* (Richmond & Skitmore 2006, s.8)

När det gäller upplevd stress visar flera studier att det varierar beroende på vart i projektets livscykel man befinner sig (Gällstedt 2003; Richmond & Skitmore 2006). Det skiljer sig också beroende på vilken roll man har i projektet. Gällstedt (2003) framhäver att till skillnad från projektdeltagare som ofta upplever stress under hela projektets gång, så upplever projektledaren framförallt stress i början och slutet av projektet, vilket även Richmond och Skitmore (2006) konstaterar. Stress i projektarbete har inte bara effekter på arbetet. Det kan också inverka negativt på privatlivet. En studie av Bowen et al. (2014) nämner att projektdeltagarna upplever att arbetsrelaterad stress leder till en obalans mellan arbete och privatliv, där privatlivet ofta är det som blir lidande (Aitken & Crawford 2007; Bowen et al. 2014).

## **2.9 Stressorer hos projektledare oberoende av projekttyp**

Stressorer är, som tidigare nämnts, de faktorer som utlöser stressreaktioner hos individer. Tidigare studier har identifierat en rad olika stressorer inom projekt som arbetsform. Studierna fokuserar på bransch snarare än projekttyp, som exempelvis byggbranschen (Bowen et al. 2014; Leung et al. 2008, 2009) och IT-branschen (Gällstedt 2003; Richmond & Skitmore 2006). Zika-Viktorsson et al. (2006) har genomfört en studie avseende stressorer i multiprojektmiljö. Respondenterna i denna studie har arbetat inom tillverknings-, läkemedels- och byggbranschen. Stressorerna som tidigare forskning identifierat är således inte kopplade specifikt till projekttypen interna förändringsprojekt, som denna uppsats ämnar undersöka.

I Richmond och Skitmores (2006) studie inriktad på IT-projekt, var den största stressorn avsaknad av kontroll över resurser, i detta fall personella resurser. Även Gällstedts (2003) studie om stress och motivation inom IT-branschen styrker att en betydande orsak till stress i projekt är bristande kontroll över resurser i projektet. Utifrån en stressande händelse, som att en viktig resurs i projektet försvinner, finns beskrivningar om hur projektledaren i denna situation upplever det som frustrerande och hårt pressande då det medför att projektledaren måste

lösa problemet så att arbetet flyter på i vilket fall. Projektdeltagarna anser att projektledaren i det läget borde ha säkrat resurserna. Gällande stressorer pekar studien också på att de händelser som kan påverka upplevelsen av motivation och stress kan kategoriseras inom två områden. Dels problem när det gäller just resurser, men också problem avseende prioriteringar. Studien visar också att när situationer uppstår där individen tvingas ändra sina arbetsuppgifter eller justera målet denne arbetar mot uppstår situationer som kan upplevas som stressfyllda. Målfokusering kan bidra till ökad motivation, men målbeskrivningar kan också bidra till ökad stress.

Richmond och Skitmore (2006) konstaterar att det kan föreligga konflikter av olika slag som medför stress hos projektledaren. Konflikter mellan gruppmedlemmar, samt i gruppen i stort, framkom som stressorer i studien. Även konflikter när det gäller behov hos olika intressenter lyfts fram. I studien ses exempel på stressorer som att de olika intressenterna krävde olika typer av dokumentation, eller att projektägaren och projektledaren var oeniga om vad projektet skulle innefatta.

Enligt Zika-Viktorsson et al. (2006) var en av de vanligaste stressorerna i multiprojektmiljö brist på resurser, vilket skapade stress och en hög arbetsbelastning på deltagarna i projektet. Flera studier påvisar att en hög arbetsbelastning orsakar stress i projekt (Bowen et al. 2014; Haynes & Love 2004; Leung et al. 2008, 2009; Richmond & Skitmore 2006). Upplevelsen av en hög arbetsbelastning kan delvis förklaras av att projektledarna är involverade i allt för många projekt samtidigt alternativt arbetar både i projekt och ordinarie tjänst samtidigt eller att det som tidigare nämnt inte budgeteras tillräckligt med resurser för projektgenomförandet (Gällstedt 2003; Zika-Viktorsson et al. 2006). Att de sällan ges möjlighet att återhämta sig mellan projektuppgifter i kombination med brist på rutiner som ger kontroll över arbetet samt hög tidspress är ytterligare stressorer som bidrar till för hög arbetsbelastning (Zika-Viktorsson et al. 2006). Tidspress nämns även av Richmond och Skitmore (2006) som en betydande stressor för projektledare. Förutom hög arbetsbelastning kan höga krav på projektledare sannolikt också vara en stressor, med tanke på det Pinto et al. (2014) beskriver om att höga arbetskrav i projektarbete kan relateras till utbrändhet.

Richmond och Skitmores (2006) studie diskuterar, förutom de som nämnts ovan, flertalet stressorer som inte kan kopplas till andra studier inom ämnet. Dessa är som följer (fri översättning av författarna till denna uppsats):

- **Okänd eller ny teknologi.** Ny teknik som används i projektet.
- **För stort ansvar.** Det ansvar projektledaren upplever att hon eller han har för att projektet blir framgångsrikt.
- **Rollkonflikter.** Syftar på att projektledare i projekt har andra ordinarie arbetsuppgifter, och att det mellan dessa roller kan uppstå konflikter.
- **Osäkerhet.** Rädsla över att ha missat något viktigt gällande projektet.
- **Delegering.** Svårigheter när det gäller att individer som projektledaren delegerat arbetsuppgifter till inte utför arbetet.
- **Projektets omfattning.** Otydlighet kring vad projektet ska omfatta.
- **Bristande kommunikation.** Kommunikationsbrister som leder till missförstånd.
- **Risker i projektet.** Rädsla för risker i projektet.
- **Projektledarens rykte.** Rädsla för att förlora sitt renommé som projektledare.

## 2.10 Copingstrategier hos projektledare oberoende av projekttyp

Tidigare forskning kring projektledares användning av copingstrategier har, precis som forskning om stressorer, genomförts med utgångspunkt i IT- och byggbranschen (Haynes & Love 2004; Richmond och Skitmore 2006). Richmond och Skitmore (2006) konstaterar i sin studie att det finns få studier som undersökt projektledares användning av speciella copingstrategier. I studien framkom det att det finns olika stressorer som kan kopplas samman med specifika copingstrategier. Till exempel använder projektledare främst kommunikation som copingstrategi vid uppkommen stress på grund av den vanligaste stressorn "bristande kontroll över resurser" (Richmond & Skitmore 2006). Hur väl olika tekniker för coping fungerar är dock individuellt (Haynes & Love 2004; Richmond & Skitmore 2006).

Studier (Aitken & Crawford 2007; Haynes & Love 2004; Richmond & Skitmore 2006) diskuterar utifrån teorin om känslfokuserad och problemfokuserad coping som Lazarus och Folkman (1984) beskriver och som nämns tidigare i denna uppsats. Studien av Richmond och Skitmore (2006) visar att projektledare använder sig av båda typerna av coping, men framförallt den problemfokuserade varianten. Exempel på känslfokuserad coping är enligt studien socialt stöd. Även att dricka alkohol och att undvika problemet nämns som känslfokuserade metoder som förekom bland projektledare, där den sistnämnda var kopplad till

flertalet av de stressorer som studien beskriver och som nämns tidigare i denna uppsats. Som problemfokuserad coping nämns problemlösning, kommunikation och planering. Även Aitken och Crawford (2007) belyser planering som copingstrategi. I studien framkommer att projektledare ofta använder copingstrategier som är aktiva och innefattar planering; exempelvis att hitta en ny strategi för vad som kan göras. Andra strategier är att söka sig till andra för att få råd, samt att försöka hitta en annan vinkel på problemet. Slutsatser som samma författare drar är även att projektledare väljer copingstrategier erfarenhetsmässigt; författarna menar att erfarenheten gör projektledarna tryggare i stressande sammanhang och det blir lättare att med hjälp av copingstrategier ta kontroll över situationen. Slutsatsen är att desto mer erfarenhet en projektledare har ju mer användes planering som copingstrategi enligt studien (Aitken & Crawford 2007).

När det gäller hur väl problemfokuserad respektive känslufokuserad coping fungerar konstaterar Haynes och Love (2004) utifrån sin studie att den problemfokuserade, aktiva varianten fungerar bättre för att minska stress med symptom som exempelvis oro. När det gäller känslufokuserad coping visade det sig att de projektledare som använde sig av en variant där de försökte kontrollera sina känslor och sitt beteende i stressfyllda situationer upplevde mer stress.

Richmond och Skitmore (2006) undersöker bland annat förekomsten av socialt stöd som copingstrategi. Studien visar att det är en vanlig förekommande metod för projektledare att hantera studiens tidigare identifierade stressorer, som i undersökningen också visat sig ha störst effekt när det gäller att minska stressen, jämfört med andra copingstrategier som undersökts. Samtidigt skriver Haynes och Love (2004) att socialt stöd som copingstrategi ofta är svårt att använda för projektledare då deras studie visar på att stressorer kommer av för hög arbetsbelastning, för långa arbetsdagar och otillräckligt med tid för ett familjeliv. Detta gör enligt författarna att socialt stöd blir bortprioriterat som copingstrategi när tiden inte räcker till. Även Bowen et al. (2014) undersöker variabler som påverkar arbetsrelaterad stress i byggprojekt, de menar att det är svårt att hitta tid och att få en bra balans mellan arbete och familjeliv. Samtidigt skriver Angelöw (2010) att just bristen på socialt stöd är särskilt kritiskt ur stressynpunkt vid konflikter och arbeten som kräver ett stort ansvar.

## **2.11 Projektledarens stress i interna förändringsprojekt**

Cicmil (1999) samt Müller och Turner (2007) hävdar att det ställs krav på att inneha en speciell kompetens som projektledare för interna förändringsprojekt. Vår tolkning är att det kräver en mångsidighet hos projektledare, då studier visar att projektledaren bör ha en målinriktad ledarstil (Müller & Turner 2007) men

också har krav på sig att vara kreativ och inspirerande (Cicmil 1999), samt besitta den tekniska kompetens på området där organisationen verkar (Eskerod & Jepsen 2005).

Den teoretiska bakgrunden gällande interna förändringsprojekts komplexitet och utmaningar kombinerades med stressorer identifierade i tidigare studier. Tillsammans med tolkningen av den mångsidighet som krävs av projektledaren, låg detta till grund för en sammanställning av tidigare litteraturgenomgång. Med sammanställningen som grund föreslår vi fem problemområden för potentiella stressorer hos projektledare inom interna förändringsprojekt.

Dessa fem problemområden som presenteras nedan kan relateras till de utmaningar och karaktärsdrag som är utmärkande för interna förändringsprojekt. Vi har sovat bort de stressorer beskrivna i tidigare studier som enligt vår mening inte är applicerbara inom projekt som handlar om förändring, utifrån teorin gällande interna förändringsprojekt. Ett exempel på en stressor som efter noggrant övervägande valts bort är "Ny eller okänd teknologi" (Richmond & Skitmore 2006), som sannolikt är mer förekommande inom exempelvis kundorderprojekt inom IT-branschen där tekniken står i fokus på ett annat sätt än i interna förändringsprojekt.

För att återkoppla till vårt syfte med studien har vi valt att undersöka vilka stressorer som förekommer i interna förändringsprojekt, med utgångspunkt i våra föreslagna problemområden för stressorer nedan:

### ***Projektets karaktär och ramar***

Teorin om interna förändringsprojekt beskriver vikten av att försöka ha en tydlig målbild med projekt för att nå syftet (Cicmil 1999; Gräsberg & Hulteberg 2005; Remington & Pollack 2007). Motsägelsefullt blir det när teorin samtidigt framhåller svårigheten med att faktiskt skriva ned vad projektets målbild och riktning är och att sedan hålla sig till den samma, då förutsättningarna förändras under arbetets gång (Remington & Pollack 2007) och det ofta finns en otydlighet kring vad projektet ska omfatta (Richmond & Skitmore 2006). Vår tolkning är att målbilden och vägen dit är särskilt komplicerade, då arbetet handlar om att förändra individers arbetssätt och relationer, vilket kan innebära att mycket oförutsägbara händelser kan komma att påverka projektets gång.

Med bakgrund av detta har vi identifierat omfattningen för interna förändringsprojekts som ett problemområde för potentiella stressorer. Vi ser att mycket av den komplexitet som teorier diskuterar kring förändringsprojekten ligger i hur projektets omfattning förändras under arbetets gång och vi har identifierat detta som något som påverkar projektledarens stressreaktion.

### **Projektrelaterade konflikter**

Att vi identifierat projektrelaterade konflikter som problemområde för potentiella stressorer har sitt ursprung i det Parmander (2005) beskriver angående att konflikter är ofrånkomligt vid förändringar, i kombination med vad Richmond och Skitmore (2006) framhäver angående att det förekommer konflikter av flera olika typer i projekt. Remington och Pollacks (2007) syn på den komplexitet som finns när det gäller otydliga mål och riktning i interna förändringsprojekt kan sannolikt också leda till konflikter som medför stress för projektledaren, som då måste medla för att lösa problem, en uppgift som Parmander (2005) menar ligger hos projektledaren. Förutom relationskonflikter kan det även uppstå konflikter mellan olika projekt, eller projektet och ordinarie arbetsuppgifter, något som exempelvis studier av Gällstedt (2003) och Zika-Viktorsson et al. (2006) pekar på. Vi får därför uppfattningen att det finns potentiella stressorer för projektledare när det gäller problemområdet projektrelaterade konflikter.

### **Projektets resurser**

Både utifrån teorin (Gällstedt 2003; Remington & Pollack 2007) och projektledares erfarenhet är det lätt för organisationer att prioritera bort interna förändringsprojekt och lägga resurserna på vad som anses viktigare för stunden. Samtidigt har projektledare sällan kontroll över resurser inom projekt vilket både studier av Gällstedt (2003) och Richmond och Skitmore (2006) tidigare har identifierat som en stressor för projektledare inom andra projekt.

Teorin framhåller att arbetsbelastningen är olika i etapper under projektets gång vilket kan skapa stress, framför allt hos projektledaren (Bowen et al. 2014, Haynes & Love 2004, Leung et al. 2008, 2009; Zika-Viktorsson et al. 2006). Gällstedt (2003) och Zika-Viktorsson et al. (2006) påtalar det faktum att många projektledare förutom projektet även har en ordinarie tjänst och arbetsuppgifter att sköta vid sidan om, vilket ställer höga krav på projektledaren vad gäller arbetsbelastningen. Gällstedt (2003) beskriver även att projektarbete innebär mer tidspress och fler deadlines än vad löpande arbeten ofta gör. Vår tolkning av detta blir att hög arbetsbelastning under projektet i kombination med att det i perioder kan vara extra mycket arbete som skall utföras skapar stressupplevelser hos projektledare.

Att som projektledare inte ha kontroll eller möjlighet att styra över resurserna, trots att det föreligger krav på projektet har vi identifierat som ett möjligt problemområde för potentiella stressorer för projektledare inom interna förändringsprojekt.

### ***Förändringsmotstånd***

Att vi har identifierat förändringsmotstånd som ett problemområde för potentiella stressorer i interna förändringsprojekt grundas i det faktum att interna förändringsprojekt ofta handlar om att förändra beteenden (se exempelvis Jansson & Ljung 2004), något som inte sällan möter motstånd. Svårigheten med beteendeförändringen kan relateras till det Choi och Ruona (2011) framhäver angående att individer i den organisation som genomför förändringen kan reagera med förändringsmotstånd som grundar sig i en oro för den omställning förändringen medför. En annan orsak är enligt Angelöw (2010) att motståndet grundas utifrån en åsikt om att förändringsarbetet är toppstyrt, och att projektledaren är den som får ta emot de anställdas starka känslor. Vår uppfattning är att dessa utmaningar sammantaget kan leda till stress hos projektledaren.

### ***Projektledarens kommunikation***

Gräsberg och Hulteberg (2005) påtalar vikten av att som projektledare vara en god kommunikatör. Eftersom det är projektledarens uppgift att se till att alla arbetar mot samma håll och mål är det grundläggande med en välfungerande kommunikation vilket flera forskare framhäver (Beer & Nohria 2000; Choi & Ruona 2011; Gräsberg & Hulteberg 2005; Remington & Pollack 2007). Som projektledare är det även viktigt att få projektdeltagare och övriga intressenter att känna sig delaktiga (Choi & Ruona 2011). För att uppnå detta är vår egen tolkning att det som projektledare är viktigt att ha förmågan att anpassa kommunikationen efter mottagaren, eftersom alla individer är olika och kommunicerar på olika sätt. Vi har dock fått förståelse för att det kan vara svårt att bedriva en välfungerande kommunikation i ett internt förändringsprojekt. Utifrån det Remington och Pollack (2007) påtalar angående att dessa projekt ofta saknar tydlighet när det gäller mål och riktning och har vi därför identifierat projektledarens kommunikation som ett problemområde för stressorer. Att Richmond och Skitmore (2006) framhäver bristande kommunikation som en stressor i projekt, gör problemområdet än mer intressant att undersöka i förhållande till interna förändringsprojekt.



## 2.13 Analysmodell

Utifrån en sammanfattning av den teoretiska bakgrunden inför denna studie har vi formulerat en analysmodell för att på ett tydligt sätt visa vår ansats till vårt kommande analyskapitel. Stressorerna inom de identifierade problemområdena leder till stress, och för att hantera denna använder sig individen av copingstrategier. Copingen kan vara antingen känslfokuserad eller problemfokuserad. Enligt vår modell riktar sig den känslfokuserade copingen mot den uppkomna stressen, och den problemfokuserade copingen fokuserar istället på stressorerna, som orsakar stressen.

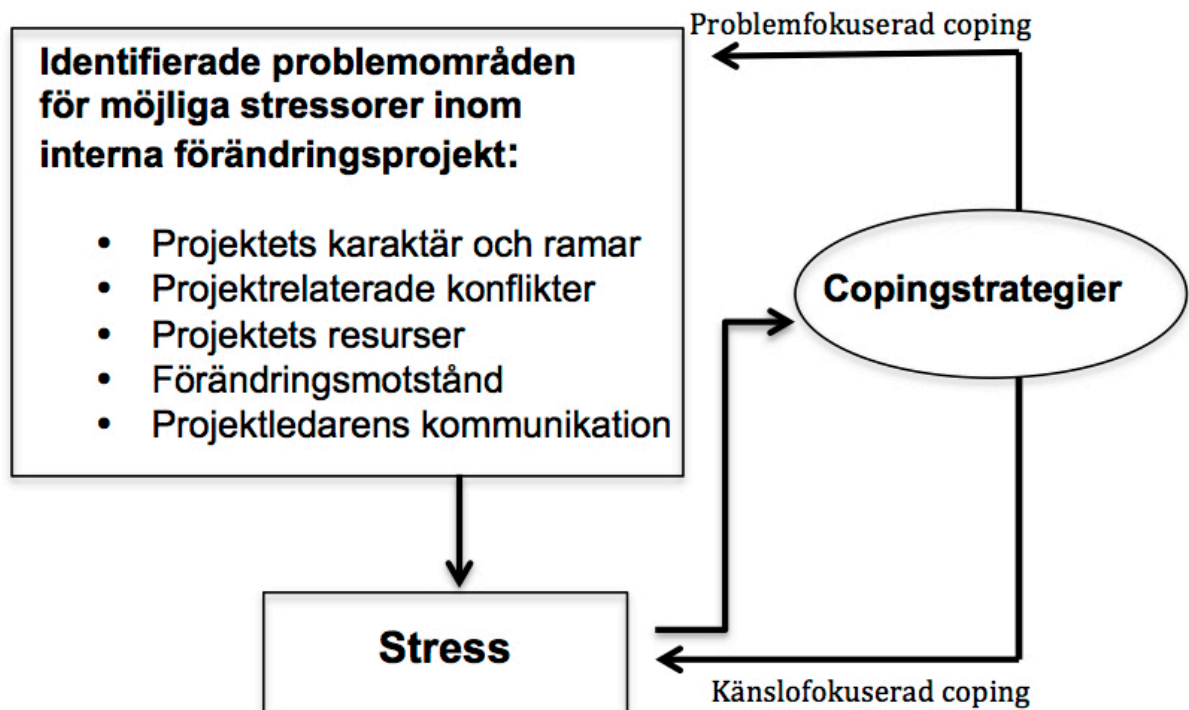


Fig. 3 Författarnas framtagna analysmodell

## 3 Metod

*Metodavsnittet presenterar hur vi gått tillväga för att uppnå syftet med uppsatsen. Vi motiverar vald metod för att läsaren själv ska ha möjlighet att bedöma arbetets trovärdighet.*

---

### 3.1 Val av metod

En systematisk undersökning av metoder i tidigare studier om projektledares stress har föregått valet av metod till denna studie. I dessa tidigare studier är metodvalen både av kvalitativ och kvantitativ karaktär. Intervjuer är vanligt förekommande, i vissa fall djupintervjuer (se till exempel Gällstedt 2003; Müller & Turner 2007). Även blandade metoder i samma studie förekommer (se Leung et al. 2008; Müller & Turner 2007).

Med tanke på studiens syfte valdes en kvalitativ metod då denna enligt Lantz (2007) kan ge en ökad förståelse för fenomen och komplexa sammanhang, som kan ligga till grund för nya modeller. Hade studien istället syftat till att undersöka ett statistiskt samband hade det varit mer adekvat att använda en kvantitativ metod, som enligt Patel och Davidsson (2011) innefattar exempelvis datainsamling i form av mätningar och statistiska analyser.

Richmond och Skitmore (2006) framhåller i sin studie att kvalitativa intervjuer ger en större valfrihet, vilket var ett av våra argument för att välja denna metod. Intervjuformen valdes med utgångspunkt i den fördel Patel och Davidsson (2011) beskriver angående att intervjun kan utformas som ett samtal där respondenterna ges utrymme att svara på frågorna med egna ord, vilket vi anser minskar risken för att vår förförståelse påverkar intervjupersonerna. Vi ansåg det lämpligt att genomföra en djupare intervju med ett mindre urval av respondenter. Detta eftersom vår studie syftat till att beskriva ett fenomen genom att upptäcka och identifiera egenskaper hos något (Lantz 2007). Om undersökningsgruppen varit större hade det enligt Lantz (2007) varit lämpligt med enkäter, något som nu valdes bort av denna anledning. På samma sätt har även metoder som observation och fallstudier valts bort eftersom vi ville ha möjligheten att skaffa oss en djupare förståelse genom verbal kommunikation.

Kritik mot kvalitativa metoder och intervju som metod förekommer, vilket har beaktats inför denna studie. Bryman (2011) beskriver exempelvis att vissa kvantitativa forskare anser att kvalitativa studier präglas av forskarnas uppfattning av vad som är relevant, och att förhållandet mellan undersökningspersoner och forskare påverkar studien. Vi såg här en möjlighet i att använda enkäter som metod för att undvika att studien påverkas av relationen, men valde bort detta

alternativ då vi föredrog en friare intervjuform med möjlighet att ställa följdfrågor.

Bryman (2011) hävdar vidare att kvalitativa studier inte går att replikera på samma vis som kvantitativa undersökningar, och att det är svårt att generalisera kvalitativa studier utöver den specifika undersökningssituationen. Vi menar i detta sammanhang att vår studie endast är ett bidrag till området, och att mer forskning behövs för att sedan kunna dra större slutsatser. Kritiken mot kvalitativa studier har vägt gentemot fördelarna med den samma. Detta har i slutändan resulterat i valet av kvalitativ metod då denna passar bättre avseende studiens syfte, där individens perspektiv står i fokus snarare än generaliserbar data.

### **3.2 Vetenskapligt förhållningssätt**

Vår genomförda undersökning har byggt på att vi som forskare har fått möjlighet att lyssna, tolka och sedan förstå den verklighet som projektledare har beskrivit i de genomförda intervjuerna. Detta har möjliggjorts genom att vi som forskare antagit ett hermeneutiskt förhållningssätt. Den hermeneutiska forsknings-traditionen framhåller vikten av tolkning och förståelse av omvärlden. Med hjälp av språket har vi möjlighet att förstå andra människors upplevelser (Patel & Davidsson 2011).

Vidare har vi haft som utgångspunkt att undersöka en helhetsbild av vilka stressorer som projektledare i interna förändringsprojekt upplever och vilka copingstrategier som kan identifieras. Att vi undersökt detta som en helhetsbild framför att studera det samma bit för bit medför att vår tolkning om verkligheten blir större och kan ha blivit mer trovärdig. När vi genomfört intervjuerna har vi gått in med föresatsen att ha ett öppet sinne, visa empati och medkänsla inför respondenterna. Allt för att på bästa sätt ha möjlighet att få en så sanningsenlig bild av respondenten som möjligt, samt för att vi som intervjuare på bästa sätt ska kunna förstå respondentens verklighet som beskrivits för oss (Patel & Davidsson 2011). Inför analysen har vi sedan börjat med att ta del av intervjun i sin helhet genom en inspelning av den, innan vi valt att gå in på detaljer bit för bit för att analysera materialet med utgångspunkt i vårt syfte.

Vi har varit medvetna om att det är svårt att sätta förutfattade meningar och egen kunskap sedan tidigare åt sidan vid tolkning av insamlat material. Däremot har vi hela tiden strävat efter att så långt som det varit möjligt skriva vår analys utifrån vad respondenterna beskrivit som verkligheten. Något vi också varit medvetna om är vilken möjlighet det funnits att dra slutsatser av vårt insamlade material, en hermeneutisk forskning har som utgångspunkt att samla in ett stort underlag av data för att sedan tolka och dra slutsatser utan att generalisera (Bryman 2011). Vi har därför haft som utgångspunkt att med vårt insamlade material få en djupare

förståelse snarare än bredare, för att sedan också ha möjlighet att lägga en grund till fortsatt forskning på området.

### **3.3 Litteratursökning**

I studiens initiala del genomfördes en systematisk litteraturgenomgång som låg till grund för det inledande avsnittet och teorin. Vetenskapliga artiklar söktes i databaser, bland annat i Business Source Premier och Scope. Artiklarna sammanställdes därefter i en artikelmatris för att ge en god överblick över tidigare forskning. Litteratur i form av böcker och andra uppsatser användes också. Utifrån litteraturstudiens fynd gällande utmärkande drag för interna förändringsprojekt, i kombination med vår egen sammanställning av tidigare forskningsresultat avseende stressorer i projekt, identifierades kategorier som låg till grund för den analysmodell som framställdes samt för intervjuguiden.

### **3.4 Utformning av intervjuguide och pilotstudie**

Det saknas specifika metoder för hur man bäst planerar en intervju, dock finns vissa rekommendationer, bland annat att frågorna bör komma i en ordningsföljd som känns logisk (Lantz 2007). Ordningsföljden på frågorna i intervjuguiden är konstruerad enligt denna rekommendation. Vi valde att upprätta en intervjuguide inför intervjuerna då det är ett viktigt hjälpmedel för strukturen på intervjun.

Uppsatsens intervjuguide (se bilaga 1) sammanställdes utifrån den analysmodell som konstruerades med utgångspunkt av teori och kritisk granskning av den samma. Frågorna gällande coping hade sin grund i tidigare forskning om coping kopplad till stress hos projektledare. De konkreta formuleringarna av frågorna skedde med tanke på det som Trost (2010) beskriver angående att det i en kvalitativ intervju är vanligt att den som intervjuar ställer enkla och raka frågor som genererar i komplexa och innehållsrika svar. Eftersom intervjuerna var av semistrukturerad karaktär hade vi i åtanke att frågorna även skulle komma att kompletteras med spontana följdfrågor, vilka vi även skrev ned i vår intervjuguide under intervjuerna. Däremot kunde vi fortfarande både bortse från följdfrågor vi under intervjun ansåg vara tillräckligt besvarade, samt istället ställa andra icke tidigare formulerade följdfrågor för att få en djupare beskrivning av respondenten. De biografiska och övriga frågorna utformades efter en diskussion om vilken bakgrundsfakta som var relevant i relation till studiens syfte.

Provintervjuer rekommenderas av bland annat Lantz (2007). En pilotintervju genomfördes därför, där respondenterna själva kom med synpunkter om hur intervjuguiden kunde förbättras. Intervjuguiden granskades och omarbetades sedan inför en andra pilotintervju, efter vilken intervjuguiden ansågs vara

komplett inför intervjuerna med verkliga respondenter. De båda pilotintervjuerna genomförde med personer insatta i ämnet projektledning.

### **3.5 Urval av respondenter**

Ryen (2004) menar att forskaren själv väljer undersökningspersonerna och att urvalen är små, vilket vi haft i åtanke vid vårt strategiska urval av sex projektledare som har lett interna förändringsprojekt. Vårt relativt begränsade urval på sex respondenter grundar sig i den tidsomfattning vi hade till vårt förfogande för att genomföra studien. Fler intervjuer hade varit svårt att analysera tidsmässigt, då vi valt att gå på djupet i respondenternas beskrivna verklighet. I urvalet av respondenter har vi eftersökt varierande åldrar på projektledarna, samt valt att inkludera både män och kvinnor. Som tidigare nämnt i avgränsningen kommer detta inte diskuteras i studien, det handlar istället om att vi har tänkt på att bredda urvalet för att, så långt det är möjligt inom studiens omfång, förmedla en övergripande bild.

Intervjuerna har genomförts på olika vinstdrivande organisationer som utvecklar produkter runt om i Värmland. Anledningen till att vi valde produktutvecklingsorganisationer var för att vi fått indikationer på att de interna förändringsprojekten kan komma att prioriteras bort inom dessa kundorienterade organisationer. För att få ett så enhetligt urval som möjligt har vi valt att studera organisationer som är relativt lika varandra avseende antalet anställda. Den första kontakten med respondenterna skedde via telefon och samtalet återkopplades därefter med ett e-postmeddelande där information om studien presenterades närmare.

### **3.6 Genomförande av intervjuer**

En av förberedelserna inför intervjuerna var att studera företagen genom att söka information på företagens hemsidor, i enlighet med det Patel och Davidsson (2011) förespråkar angående vikten av att vara påläst inför en intervju. Intervjuerna begränsades till 60 minuter med hänsyn till det Ryen (2004) beskriver angående att intervjuer kortare än en timme kan ge en allt för ytlig intervju, medan långa intervjuer är tröttande för deltagarna. Intervjuerna skedde på respondentens arbetsplats efter att respondenten själv fått föreslå en intervjuplats. Detta för att respondenten skulle känna sig så bekväm inför intervjun som möjligt.

Vi har diskuterat och funderat kring det faktum att vi är tre studenter som genomför intervjun, om detta på något sätt skulle kunna ha en negativ påverkan för respondenten. Trost (2010) menar att det ur respondentens synvinkel kan vara negativt att vara fler, då det kan uppfattas som ett maktövertagande. Slutligen valde vi dock att vara tre personer på alla våra intervjuer, efter att vi vid första intervjun

frågat respondenten om hur det upplevdes och inte fick någon negativ återkoppling. Det har varit positivt för vår studie att vi alla tre haft möjligheten att vara delaktiga vid samtliga intervjuer, då detta ökat möjligheten att analysera vår insamlade data.

Intervjuerna har genomförts genom att två personer ställt frågor och följdfrågor vilket enligt Trost (2010) är en fördel då vi är ovana intervjuare. Den tredje personen har haft en mer observerande och passiv roll genom att ha ansvaret för att anteckna det som sagts, och även detaljer som till exempel ansiktsuttryck eller gester hos respondenten. Vi valde också att spela in alla intervjuerna, för att på bästa sätt kunna analysera vår data i efterhand.

En diskussion har förts angående innebörden av att respondenterna och organisationerna är anonyma i studien. En fördel med att välja bort anonymitet kan vara att studien blir mer trovärdig. Vår slutsats blev ändå att det är en fördel med anonymitet, då respondenten känner att han eller hon kan tala fritt under intervjun utan att riskera att åsikterna påverkar synen på individen eller organisationen.

### **3.7 Sammanställning av empiri och genomförande av analys**

Efter genomförandet av våra intervjuer har vi sammanställt informationen samma dag med hjälp av inspelningen. Detta för att ha respondentens svar och uttryck kvar i minnet och ha möjlighet att fokusera på sammanställningen av en intervju i taget. Vi anser att detta har möjliggjort en god sammanställning av vår insamlade empiri. Vid sammanställningen av våra inspelade intervjuer har vi provat två olika varianter för genomlysning och skriftlig sammanställning. Alla tre har suttit tillsammans och sammanställt empirin, men även var för sig och sedan jämfört dokumentationerna. Vi ansåg att det bästa sättet för att fortsättningsvis genomföra sammanställningen var att sitta alla tre tillsammans och lyssna på inspelningen och dokumentera, vilket vi har haft möjlighet att göra efter varje intervju.

Analysen skedde med hjälp av den analysmodell (se figur 3) som vi själva tagit fram, vilken är skapad utifrån kritisk granskning och tolkning av tidigare forskning och teori. Analysen genomfördes i olika steg där vi, utifrån teori och empiri, började med att identifiera problemområden för stressorer inom interna förändringsprojekt för att därefter urskilja och analysera stressorer inom varje problemområde. Vi analyserade därefter de copingstrategier som varit framträdande under intervjuerna med respondenterna och avslutningsvis kopplade vi genom analys samman de copingstrategier och stressorer som vi sett har ett tydligt samband med varandra inom just interna förändringsprojekt.

Vi har använt oss av tematisk analys vilket, enligt Kvale och Brinkmann (2009), genomförs med hjälp av kodning, som kan vara begreppsstyrd eller datastyrd. Vi har använt oss av en kombination av de båda. Eftersom vi redan på förhand, efter genomgång av teorin, hade föreslagit vilka problemområden vi kunde se inom interna förändringsprojekt använde vi oss av begreppsstyrd kodning. Att vi därefter, med hjälp av teori och empiri, identifierade de konkreta stressorerna inom respektive problemområde innebar att vi använde oss av en datastyrd kodning. Även analysen av copingstrategierna skedde genom en kombination av metoderna, där vår data låg till grund för koderna som sedan kategoriserades utifrån teoretiska begrepp som bestämts på förhand. Kodning av stressorerna och copingstrategierna skedde med hjälp av färgpennor där innebörden av respondenternas uttalanden grupperades i olika teman för att därefter diskuteras och omarbetas i flera steg.

### **3.8 Validitet och reliabilitet**

För att studien ska vara tillförlitlig är det viktigt att den innehar en hög grad av reliabilitet så väl som validitet. Reliabilitet står för de interna egenskaperna av studien som att exempelvis frågorna i intervjuguiden mäter samma beteende, attityder eller åsikter. Validitet syftar istället på de externa egenskaperna som att det som undersöks stämmer överens med det vi avsett att undersöka (Björkqvist 2012). Syftet med vår uppsats har varit att undersöka vilka stressorer som förekommer hos projektledare i interna förändringsprojekt, samt vilka former av känslö- och problemfokuserad coping som projektledare använder i dessa, och vi har varit noga med att hålla oss till syftet genom att regelbundet stämma av våra undersökningar mot just studiens syfte. Vi skapade oss tidigt en god överblick av det teoretiska området för att på så sätt kunna få en täckning över det problemområde studien syftar till att undersöka. Detta, i kombination med att vi låtit andra som är insatta i området projektledning granska materialet inför intervjuerna samt genomfört två pilotintervjuer, har bidragit till att innehållsvaliditeten ökat enligt det som Patel och Davidson (2011) beskriver.

I konstruerandet av intervjuguiden var vi noga med att ta hänsyn till vår förförståelse. Genom våra tidigare utbildningar samt de kurser vi läst inom projektledning har vi lärt oss mycket som skulle kunna komma att påverka oss i utformandet av frågor vilket vi hela tiden har haft i åtanke. Eftersom det i en kvalitativ intervju inte är möjligt att erhålla ett mått på reliabiliteten, som exempelvis statistik, har det varit viktigt att försäkra oss om att undersökningen är tillförlitlig på andra sätt. I vårt fall avgörs tillförlitligheten utifrån vår förmåga som intervjuare (Patel & Davidson 2011). Att vara väl förberedda genom att ha god teoretisk kunskap om intervjuteknik samt att vi har varit pålästa om organisationen där intervjun ska genomföras har varit en viktig förutsättning. För att ha möjlighet att koncentrera oss på frågor och svar under genomförandet av intervjun samt minska risken att

viktig information går förlorad valde vi, med respondenternas samtycke, att spela in intervjuerna. Fördelen med detta är att vi då haft möjlighet att ta del av intervjuerna i efterhand för att lyssna till sådant som ordval och tonfall, vilket ibland kan vara svårt att uppmärksamma under själva genomförandet (Trost 2010). Att vi haft möjlighet att spela upp intervjun flera gånger har även medfört att vi kan försäkra oss om att vi uppfattat informationen korrekt.

Att vi är tre personer som varit med och genomfört intervjuerna anser vi ha ökat reliabiliteten av vår studie. Att ha flera personer närvarande vid samma intervju benämner Patel och Davidson (2011) som interbedömarreliabilitet. Efter genomförda intervjuer jämförde vi anteckningarna och använde dessa i kombination med ljudinspelningen för att därefter påbörja en sammanställning av resultatet.

### **3.9 Källkritik och etiska ställningstaganden**

Patel och Davidsson (2011) hävdar att det är viktigt att ställa sig kritisk till vald litteratur, vilket vi haft i åtanke under hela uppsatsen. Den teoretiska bakgrunden till denna uppsats grundar sig både på erkända teorier inom området och nyare forskning i form av studier beskrivna i vetenskapliga artiklar, som varit vetenskapligt granskade ("peer-reviewed"). Vår ambition har varit att ha flera källor som styrker påståenden och teorier. När det gäller litteratur i form av böcker har vi kontinuerligt utvärderat innehållets kvalitet, författare och hur aktuell publikationen varit.

I en studie är det viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter och vi har därför beaktat de olika etikreglerna formulerade av vetenskapsrådet som beskrivs av Patel och Davidsson (2011). De fyra huvudkraven är:

- Informationskravet, vilket innebär att vi som forskare är skyldiga att informera respondenten om syftet med vår undersökning.
- Samtyckeskravet, vilket innebär att de personer som deltar i undersökningen själva bestämmer över sin medverkan och de är fria att dra sig ur även efter det att intervjun ägt rum.
- Konfidentialitetskravet, vilket innebär att uppgifter om deltagarna i undersökningen ska hållas konfidentiellt och att personuppgifter ska skyddas på ett sätt så att ingen obehörig kan ta del av dem.
- Nyttjandekravet, vilket innebär att de personuppgifter vi samlar in endast får användas för forskningsändamål.

Studiens deltagare har informerats om syftet med undersökningen, att de har möjlighet att avbryta studien samt att uppgifterna hålls konfidentiella och enbart



används till undersökningen. Informationen har skett via e-post samt muntlig information innan intervjuens start. Respondenten har även getts möjlighet att ställa egna frågor innan vi påbörjat intervjun. Uppgifterna om studiens deltagare har skyddats aktsamt och har enbart använts i studien.

## 4 Empiri

*I detta avsnitt presenteras materialet från våra genomförda intervjuer. Vi har valt att presentera materialet under våra identifierade problemområden för möjliga stressorer inom interna förändringsprojekt, för att strukturen ska följa vår framtagna analysmodell. Empirin avslutas med ett avsnitt om copingstrategier.*

---

### 4.1 Respondenter

Vår studie bygger på svar från sex respondenter som alla arbetar som projektledare och har drivit, eller driver, ett internt förändringsprojekt. Respondenterna har en jämn könsfördelning och befinner sig inom åldersspannet 30-50 år. Samtliga respondenter har tidigare erfarenhet av projektarbetsformen, både som projektdeltagare och projektledare.

För att respondenterna ska känna sig trygga med att delta i studien har vi valt att anonymisera både individen och organisationen de arbetar vid, men samtliga arbetar i stora organisationer i Värmland. I uppsatsen har vi med hänsyn till anonymiteten valt fingerade namn för studiens respondenter. Kvinnorna benämns som Maria, Karin och Lotta och männen som Magnus, Patrik och Krister. Tre av respondenterna har varit projektledare vid införande av nya affärssystem och de övriga tre har varit, eller är, projektledare för projekt relaterade till effektivisering och omorganisation.

### 4.2 Respondenternas syn på specifika utmaningar inom interna förändringsprojekt

Att vara projektledare för ett internt förändringsprojekt är enligt Maria väldigt annorlunda jämfört med andra projekttyper som hon varit delaktig i inom organisationen. Ett exempel som Maria ger är kundorderprojekt. Där har organisationen en färdig process för hur de ska arbeta, något som inte finns i det interna förändringsprojektet, vilket ställer högre krav på projektledaren gällande till exempel planering.

Maria beskriver utmaningen med att interna förändringsprojekt ofta kommer i andra hand, framförallt när det gäller prioritering av resurser. Projekt gentemot kunden har större fokus och anses ofta vara viktigare. Även Karin och Lotta berättar om samma sak; Karin menar att det är vanligt att interna förändringsprojekt prioriteras ned eftersom man inte ser långsiktigt inom organisationen och Lotta beskriver det som att kunden alltid står i fokus för att det är där lönsamheten syns. Det är vanligare att man ser kortsiktigt, att det som är ”här och nu” är det som måste lösas. Förändringsprojekt har därför en tendens att ”flyta ut” enligt

Karin och Maria, som vidare menar att dessa projekt har en benägenhet att inte bli klara. Interna förändringsprojekt "växer" snarare hela tiden och blir större än planerat.

Att förändringsprojekt prioriteras bort gäller även projektledaren själv vissa gånger, vilket Magnus anser är en av de största utmaningarna i interna förändringsprojekt. Att lyckas planera tid till projektet samtidigt som ordinarie arbete ska fortgå är enligt honom svårt som projektledare inom interna förändringsprojekt, vilket samtliga respondenter är eniga om. Lotta beskriver hur alla drar i henne från olika håll, samtidigt som hon ska prioritera tid till projektet. Hon säger att det som projektledare därför blir oerhört svårt att inte prioritera bort projektet när andra arbetssysslor anses vara viktigare. Tre av respondenterna nämner också utmaningen i att få projektdeltagarna att prioritera projektet, då de också har ordinarie arbete som ska leverera resultat, vilket riskerar att krocka med det interna förändringsprojektet.

För att hantera den bortprioritering som enligt samtliga respondenter föreligger gällande interna förändringsprojekt har Karin, Maria och Patrik beskrivit vikten av att ha en stöttande och involverande ledning, för att lyckas driva interna förändringsprojekt framåt. Karin menar att om ledningen inte är delaktig i förändringen är det väldigt svårt att lyckas nå resultat med projektet, då projektet inte får någon hög prioriteringsgrad internt, vilket resulterar i att projektdeltagarna lättare kan prioritera bort projektet.

Ytterligare speciella utmaningar för interna förändringsprojekt är kravet på att projektledaren behöver ha teknisk kompetens inom alla områden organisationen sysslar med för att förstå vart och hur förändringen kan genomföras. Magnus beskriver att han som projektledare inte besitter den tekniska kompetensen över alla delar inom organisationen. I projektet han ledde gjorde det att delprojektledarna fick ta en stor del av ansvaret på sina respektive kompetensområden. Detta anser han är en utmaning då han har svårt att lösa problemen som uppstår inom respektive avdelning, han måste istället förlita sig på att delprojektledarna kan göra det själva. Magnus menar också att när projektet närmar sig sitt slut ska det ofta utbildas internt, och då projektledaren inte besitter den tekniska kompetensen kan det ställa till problem. Han förklarar att det därför är viktigt att skaffa sig kunskap fort och att detta blir en utmaning i sig.

### 4.3 Stress

Fem av respondenterna definierar stress som brist på kontroll och att inte hinna med det man ska. Samtliga skiljer dock mellan positiv och negativ stress. Magnus berättar att en viss grad av stress är positiv för honom då han känner sig produktiv av det, en åsikt som även Patrik, Krister och Karin delar. Dock påtalar både Patrik och Krister att de upplever att positiv stress lätt kan växla och bli negativ. Patrik förklarar att problemet han upplever är att det är svårt att själv veta vart gränsen går då stressen växlar från positiv till negativ. Krister upplever att den positiva stressen övergår i negativ om den pågår under en längre period. När stressen övergått och blivit negativ känner han sig ofta både mentalt och fysiskt pressad och han förklarar att en hög ambitionsnivå är tydligt kopplad till stress för honom. Karin berättar att hon är van vid att känna stress och att stressen är positiv så länge hon får tid för återhämtning.

Samtliga respondenter anser att stress är något som man kan lära sig att hantera. De trycker alla på vikten av erfarenhet och berättar att de känner mindre stress idag än vad de gjorde i början av sina karriärer som projektledare. Erfarenheten av hur viktigt det är att kunna säga nej, att prioritera och att inte ta på sig för mycket arbete anser de alla har bidragit till att de idag lättare kan undvika uppkomsten av stress.

#### **Förekomsten av stress**

Studiens samtliga respondenter framhåller att det förekommer både positiv och negativ stress i interna förändringsprojekt. Ett citat från Krister illustrerar detta:

*“Positiv stress övergår i negativ om den pågår under en längre period”.*

Samtliga respondenter menar att stress till viss del kan vara motiverande. Maria säger till exempel att det bidrar till att hon blir klar med saker på kortare tid. Patrik förklarar att tidspress i form av snävt tilltagna tidsplaner var en stressfaktor inom projektet men att detta var positiv stress, eftersom det medförde att han gjorde saker i rätt ordning. Han förklarar att projektgruppen stämde av med varandra ofta, vilket gjorde att han kände att han hade kontroll över situationen.

När det gäller när och var i projektets faser det förekommer mest stress menar Magnus att det kan förekomma stress innan speciella högtider, då det kan dra ihop sig när man måste slutföra en fas i projektet. Samtidigt som det blir tidspressat måste han hantera information till och från styrgruppen vilket han menar bidrar till stress. Karin påtalar att det förekommit stress under projektet, framförallt när det gäller slutskedet. Även Maria hävdar att vad som orsakar stress varierar beroende på vilken fas projektet befinner sig i, liksom Patrik som

beskriver arbetsbelastningen under projektet som toppar och dalar. Vid projektets start var arbetsbelastningen särskilt hög. Han beskriver det som att han ”kände att han levde”.

Respondenterna upplevde olika grad av stress under de interna förändringsprojekten. Lotta beskriver att hon som individ inte kände så mycket stress i det interna förändringsprojektet som hon ledde, men tror själv att det handlar om att hon som person inte ställer höga krav på sig själv. Trots detta kan hon beskriva tillfällen och specifika händelser under projektet där hon ändå kände sig stressad, vilket beskrivs senare i detta empiriavsnitt. Enligt Krister är det mer stressande att leda ett internt förändringsprojekt än ett kundprojekt. Han menar att ett misslyckande i ett internt förändringsprojekt får värre konsekvenser eftersom det då är ditt rykte inom hela organisationen som drabbas negativt, medan det i ett kundprojekt finns så många andra faktorer som spelar in vid ett misslyckande.

#### **4.4 Problemområden för möjliga stressorer**

##### ***Projektets karaktär och ramar***

När det gäller projektets ramar beskriver Magnus att dessa var tydligt bestämda från start i det projekt han ledde. Däremot förväntade han sig att den projektmodell som organisationen hade sedan tidigare borde fungerat bättre än den gjorde. Att den inte fungerade som de förutsatt tvingade dem att planera om, då planeringen från början inte varit tillräckligt strukturerad. Detta upplevde Magnus som frustrerande, då han räknade med att det skulle ha fungerat. Magnus tycker att målbilden för projektet har varit tydlig och att de träffade denna väldigt väl. Samtidigt berättar han att det inom organisationen funnits en högre förväntan än själva målet när det gäller resultatet, främst avseende att det skulle vara större förändringar än det som varit projektets mål. Det härleder Magnus till att det fanns en kommunikationsbrist till slutanvändarna av resultatet. När det gäller interna förändringsprojekt anser Magnus att ändrade förutsättningar är en del av projektarbetet. Han tror att erfarenheten av projekt och tillgången till planering har hjälpt honom att ha kontroll.

Marias syn på projektets ramar var att det i början var lite av devisen att ledningen ville ha ett projekt, och lade fram ett mål, men sedan hände inte mycket mer från deras sida. Vägen mot målet var diffust liksom kraven, vilket till slut medförde att projektet Maria ledde fick läggas ned, för att sedan startas upp på nytt. När projektet sedan tog omtag så var Marias krav på ledningen att projektet skulle vara tydligt med avgränsningar och delmål, för att hon inte skulle behöva försvara någonting som var diffust från början. Hon anser att planeringen underlättar och att det överlag fungerat bra denna gång, men berättar att vissa projektplaner inte

var klara i tid på grund av att de som haft som uppgift att skriva dem inte ansett sig haft tid till att göra det. Ingen vet vem som ska göra det och när det ska göras, anser Maria, som vidare berättar att det hänger ihop med resurser och hög arbetsbelastning. Exempelvis kan det vara så att vissa personer är med i andra projekt, men inte får hjälp av ledningen med att avgöra vad som ska prioriteras.

Förutom Marias synpunkter berättar även Krister och Lotta om den föränderliga och diffusa vägen till målet. Krister berättar att målbilden för projektet var tydligt specificerad från början och att det snarare var vägen fram till målet som förändrades, då det ständigt fanns olika vägar och beslut som kunde tas. Detta beskriver Krister gav upphov till stress hos honom. Han upplevde det som stressande under det interna förändringsprojektet då han många gånger var tvungen att prioritera bort eller skjuta på viktiga saker som kom att påverka andra. Lotta berättar också om hur projektets målbild var tydlig, de visste när de drog igång projektet vad som skulle uppnås. Däremot var det svårare att veta hur vägen dit skulle bli. Hon upplever att det ställts krav på henne som projektledare för förändringsprojektet då det är hon som ska leda projektet, kommunicera med alla, vara stöttande samt lösa de problem som uppstår och gör att arbetet inte kommer framåt.

Patrik berättar att det i interna förändringsprojekt ofta tillkommer saker som inte varit bestämda från början. Han beskriver det som en ring på vattnet, att det förekom saker som de från början inte tänkte ta sig an men var tvungna att hantera, som i sin tur påverkade andra delar av projektet. Han beskriver även hur de inblandade individerna ofta trodde att de tyckte lika och förstod varandra gällande målet för projektet men sedan insåg att de inte riktigt gjorde det. Han förklarar vidare att han arbetar bäst under en lagom nivå av stress, men är nogg med att poängtera att han vill sätta nivån själv, vilket ibland kan vara svårt.

Maria menar att arbetet handlar mycket om att nå upp till de mål som funnits i varje delprojekt, och rapportera varför man inte uppnått dem om man inte gjort det. Hon menar vidare att personer högre upp i organisationen har haft en vision som varit omöjlig, och att det då ligger på henne att få de möjliga målen nedskrivna konkret. Maria berättar också att det ställs krav på henne som projektledare att varje delprojekt ska ros i hamn. Hon ska lyckas med det hon åtagit sig och leverera något bra. Även Patrik beskriver att ett krav på honom som projektledare är att nå upp till de mål som funnits genom att leverera projektet inom tids- och kostnadsramarna.

I likhet med det Maria och Patrik berättat avseende projektets mål framhäver även Karin att kravet på att ständigt leverera och att uppfylla projektets mål är särskilt framträdande i interna förändringsprojekt. Hon berättar också att det ställts höga krav på projektets resultat. Exempelvis var det i projektet hon deltog i krav på att leverera veckoresultat och stå till svars till varför veckoresultaten ibland inte levde

upp till vad de skulle. För att visa att projektet var lönsamt var det viktigt att leverera resultat. Hon menar att även om projekt är ett teamarbete, så är det ledaren som förväntas lägga mer tid på arbetet, i Karins fall mer än vad som var avsatt till projektet. Samtidigt låg det på Karin att se till att projektet inte blev större än vad som planerats.

Maria menar att hon kan bli stressad för andra personers skull, att de har hög arbetsbelastning. Avseende hur högt projektet är belastat så går det enligt henne i vågor, det händer oförutsedda saker som gör att projektledaren får stuva om i schemat, vilket påverkar arbetsbördan. Maria jobbar alltid fulla dagar och jobbar även över ibland. Även Magnus menar att arbetsbelastningen är hög under det pågående projekt han leder. I vissa perioder har han arbetat 200 procent, vilket för honom inte varit stressande då han i förväg varit beredd på att det skulle bli så. Lotta menar att i hennes fall var arbetsbelastningen högre än väntat, framför allt för henne som projektledare och då främst när hon var tvungen att gå in och besluta om saker som hon inte skulle behövt som ledare.

Tidsbrist är en återkommande stressor i interna förändringsprojekt enligt Maria, och en orsak till stress enligt henne är att projektets olika deltagare ibland saknar tid för att ses. Det kan vara att andra personer är ute och reser, eller att de är fullbokade. Hon vill gärna ha dokumenterat när det finns tid för att träffas. Tidsbristen beskrivs också av Karin, som menar att det ibland varit svårt att få sin egen tid att räkna till under projektet. Den höga arbetsbelastningen var en utmaning, alla arbetade extra timmar men det var framförallt projektledarna som satt kvar på arbetsplatsen många sena kvällar. Karin uppskattar att hon arbetade ungefär 130 procent under projektet, kombinerat med arbetsuppgifter som inte hunnits med tidigare. Karin upplevde det också som stressande att ständigt vara anträffbar. Hon tycker dock att det är acceptabelt att arbeta mycket, så länge det är i perioder. Att arbetsbelastningen går i perioder menar också Magnus, som påpekar att det största kravet som han känt av under projektets gång har varit den extrema tidspressen som förkommit under speciella delar av projektet.

Arbetsbelastningen beskrivs också av Patrik, som hade mycket att göra under projektet och upplevde positiv stress av att se att arbetet gav effekt. Han beskriver att stressen växlade från positiv till negativ och att denna kom till uttryck genom att han endast jobbade för att jobba, utan att känna någon större lust, samt att han prioriterade bort sådant som han tidigare tyckt om att göra på sin fritid.

Även Krister berättar om en hög arbetsbelastning då han haft ordinarie arbetsuppgifter att sköta vid sidan om. Han beskriver att han upplevde det som att han arbetade 100 procent i projektet och 120 procent med sina ordinarie arbetsuppgifter. Han säger att anledningen till att han fick lägga mycket tid i projektet själv var eftersom de andra inte hade tid för att arbeta i projektet. Han förklarar att han var

tvungen att prioritera bort mycket och att det blev en hel del kvällsjobb, vilket till stor del berodde på att oförutsägbara saker hände som krävde extra tid. Han upplever att akuta saker leder till osäkerhet, vilket för honom innebär att man inte har 100 procent kontroll, något han beskriver som en form av negativ stress. När han känner att han inte har möjlighet att göra sitt bästa upplever han det som särskilt stressande.

### **Projektrelaterade konflikter**

Maria berättar att det har förekommit konflikter i det interna förändringsprojektet. Det har funnits en otydlighet angående ansvarsområde, en gråzon mellan olika avdelningar som gör att man varit osäker på vem som äger ansvaret och vem som ska utföra saker. Människor tycker och tänker olika, påpekar Maria, och berättar att vissa konflikter varit uppe i ledningsgruppen. Det finns en otydlighet kring beslut som tagits i vissa frågor, ”visst gruff” som hon beskriver det. När det är så är det Maria som får lyfta frågan, och det kan till viss del vara stressande:

*“Hur ska vi jobba nu? Vilken väg ska vi gå, till höger eller vänster? Jag har inte mandat att bestämma utan är bara den som lyfter frågan, det gör mig stressad”.*

Maria berättar att det är hon som ledare som får ta tag i konflikterna, vilket i vissa fall kan leda till stress då hon blir lite hjälplös och inte kan ta beslut utan måste till ledningen först:

*“Jag har ett tyckande åt ett håll, men det är inte min roll att gå in och tycka utan min roll är att se till att vi har en gemensam väg att gå på”.*

Samtidigt tycker hon inte att det påverkar stressnivån så mycket då det inte är hennes beslut det hänger på, men om hon får gå och vänta på svar så kan det skapa stress då hon står och trampar på samma ställe och inte kan fortsätta att arbeta framåt. Maria framhåller att en annan orsak till stress kan vara att det stöd man önskar i projektet saknas. Det leder till att hon känner sig otillräcklig. I Marias fall förekommer det ibland en opposition i organisationen, vilket skapar konflikter och gör att det blir stressande socialt eftersom hon måste förklara varför hon valt att arbeta med det interna förändringsprojektet.

I likhet med det Maria berättar avseende otydlighet angående ansvarsområden och vem som ska göra vad berättar även Patrik att det var svårt med arbetsfördelningen i projektet. Han menar att folk tog på sig arbetsuppgifter som de sedan inte genomförde. Att det fanns tydliga brister i kommunikationen menar han skapade en hel del konflikter. Många hade dessutom svårt att ta emot den information de fick, vilket ledde till ytterligare konflikter. Enligt Patrik påverkade konflikterna hans stressnivå eftersom han ansåg att det ändrade förutsättningarna för projektet genom att han som ledare, i likhet med det Maria berättar, var tvungen att ta tag i



konflikten när han i själva verket hade annat han var tvungen att göra. Att andra tagit beslut som han som projektledare inte kunnat påverka anser han också har gett upphov till konflikter, eftersom han har varit tvungen att lyfta upp och förklara dessa beslut hos andra inom organisationen.

Även Lotta beskriver att det funnits konflikter mellan projektdeltagarna. De hade olika syn på många saker och det gjorde att det blev en hel del diskussioner om vad som egentligen skulle göras i projektet. Precis som Maria och Patrik fick även Lotta gå in och medla mellan de berörda parterna och ta beslut. Det upplevde hon som stressande då det alltid påverkade människor, och hon fick ställa sig frågan själv om vilket beslut som faktiskt var rätt. Dessutom kände hon att dessa konflikter bidrog till att projektdeltagarna inte alltid utförde det arbete som de blivit tillsagda att utföra, vilket skapade stress hos henne då hon var tvungen att pressa deltagarna till att faktiskt utföra det.

Precis som tidigare respondenter beskriver angående konflikter mellan projektdeltagare berättar även Krister att det förekommit konflikter inom projektet vid de tillfällena då projektdeltagarna haft olika uppfattningar om vad som har varit viktigt. Även Krister har då fått gå in och driva på och tagit beslut. Att det varit han som beslutat om vad som varit relevant har ibland gett upphov till konflikter. Han beskriver sig som en rak och tuff projektledare; något han menar att han varit tvungen att vara för att ta projektet i mål, men han berättar att det funnits projektdeltagare som känt sig överkörda på grund av detta. Han poängterar att man i ett så pass tidspressat projekt är tvungen att prioritera och skjuta upp vissa saker, vilket han även fick projektdeltagarna att förstå, och genom att kommunicera om problemet löste det konflikterna som uppstått. Krister menar att det är jobbigt att hamna i konflikt med kollegor som man sedan ska fortsätta att arbeta med, och att detta kan leda till stress.

Även Karin berättar att det funnits en konflikt mellan projektdeltagarna i det interna förändringsprojektet. Hon berättar att det framförallt uppstod en personkonflikt i gruppen som hon som projektledare fick gå in och lösa, genom att prata med de inblandade personerna. Karin menar att detta inte var stressande för henne, däremot påverkade det hennes planerade tid.

Till skillnad från övriga respondenter berättar Magnus att de utmaningar som han från början räknat med skulle infinna sig under projektet inte funnits, och att det heller inte förekommit några direkta konflikter i projektgruppen. Han menar att det ändå förekommit diskussioner om vem som skulle göra vad och vilken tid som vissa i projektgruppen hade möjlighet att lägga på projektet, och även frågor angående vem som ska få tiden. Att han då varit tvungen att trycka på delar av projektgruppen rent tidsmässigt så att de i slutändan uppfyllde kraven som ställts på projektet har varit kravfyllt på honom som projektledare, men det har inte lett

till någon personkonflikt. Han har därför som ledare inte behövt gå in och föra några ”svåra samtal” med någon av medarbetarna, vilket han annars kan tycka kan vara vanligt i konfliktsammanhang. Magnus upplever att han blir stressad av konflikter som handlar om att andra måste planera sin tid där han själv inte kan styra.

### **Projektets resurser**

Alla respondenter har framfört att resurser inom interna förändringsprojekt är ett problem och har uttalat att detta kan leda till stress. Däremot skiljer sig stressupplevelsen angående om projektledaren upplever om det funnits tillräckligt med resurser eller inte, samt om det funnits möjlighet att ha kontroll över de samma. Detta hör ihop med att interna förändringsprojekt ofta prioriteras bort mot vad som anses viktigare att arbeta med, enligt Maria. Däremot säger hon att om man har en aktiv ledning bakom sig under projektet som hjälper till att kommunicera ut vikten av att genomföra projektet, så har hon som projektledare lättare att få de anställda med sig.

Maria anser att det saknas resurser och planering för budgeten när det gäller interna förändringsprojekt, det blir alltid en diskussion om hur mycket det kan komma att krävas till dessa projekt, menar hon. Maria påtalar att otillräckligt med resurser är en orsak till stress i de interna förändringsprojekten. Dessutom är det stressande att hon inte kan påverka resurserna och att hon inte är den som äger dem, vilket innebär att hon som projektledare saknar kontroll i detta avseende.

Karin säger också att frågan om resurser är en svårighet i interna förändringsprojekt, men det handlar mycket om prioriteringar. Under projektet hon ledde var det dock bättre än det brukar vara. Under det interna förändringsprojektet var alla deltagare engagerade och det var ambitiösa personer som var vana att leverera. Vissa avdelningar hade det dock väldigt tungt under samma period, vilket gjorde att de fick det svårt att prioritera projektet. Men hon anser att det var svårt att pressa projektdeltagarna när de hade mycket att göra, det skapade stress hos henne som projektledare:

*“Det är jobbigt när man ser att folk nästan går på knäna och så ska man själv som projektledare försöka pressa lite till”.*

Även Maria nämner att stress kan relateras till andra personers arbetsbelastning, hur bra det flyter på och hur mycket andra har att göra påverkar henne som ledare. Som exempel kan det vara att kollegor tackar nej till möten utan anledning och inte erbjuder en ny tid, och hon känner att de på så sätt inte värdesätter hennes tid. Ett annat exempel är när det gäller vidareberättelse och Maria inte får in

rapporter från projektdeltagarna. Det är också stressande att samordna att alla ska vara med, och att hon inte kan bestämma hur mycket de olika delprojektledarna ska arbeta.

Magnus upplever sig haft kontroll över hur mycket resurser som har behövts i projektet och tycker även att det har funnits tillräckligt under projektets genomförande, vilket gjort att han inte känt sig stressad över resurserna. Däremot nämner han, liksom Maria, att det som är problematiskt är att han inte kan styra alla resurser eftersom det handlar om individer. Men genom erfarenhet har han fått lära sig att det inte alltid är möjligt att ha full kontroll, utan att han har kontroll till 80 procent och resterande 20 procent löser sig ändå. Under slutfasen på projektet fanns det ändå en resurskonflikt, som dock löstes bra. Det handlade enligt Magnus om att de kunde planera väl och förutse risker som kunde ha uppstått.

Både respondenterna Lotta och Patrik berättar om att förutsättningarna förändrades under respektive förändringsprojekt, vilket innebar att de var tvungna att ta in mer resurser än vad de planerat från början. Lotta berättar om att det blev förändringar av resurser både gällande tid och pengar. Patrik förklarar att det fanns förväntningar om att dessa resurser skulle vara med, men att det inte fanns dokumenterat eller var avtalat. Han ansåg att det ibland var svårt att få loss resurser då dessa endast behövdes en kort tid för att därefter inte behövas alls. Han beskriver det som en stor utmaning.

Lotta tror att det lätt kan bli felbudgeterat gällande resurser i interna förändringsprojekt, vilket kan skapa stress hos framförallt projektledaren när resurserna egentligen kan behövas någon annanstans. Även Krister stämmer in i att det kan komma att krävas mer resurser än tänkt inom interna förändringsprojekt. Han berättar om projektet han ledde där det krävdes enormt mycket interna resurser, både i form av tid från honom själv och från projektets nyckelpersoner. Detta i kombination med att vanligt arbete skulle skötas skapade mycket stress hos honom som projektledare.

### **Förändringsmotstånd**

När det gäller problemområdet "Förändringsmotstånd" menar studiens samtliga respondenter att det förekommer i interna förändringsprojekt, och de beskriver olika företeelser inom området.

Maria menar att hon möter motstånd från projektets intressenter och att det i det interna förändringsprojekt Maria lett fanns en negativ syn från organisationen. Hon framför att det alltid finns förändringsmotstånd, att människor är rädda för att

förändringar ska leda till att de kan förlora sina arbeten eller att individerna vill hitta nya smådetaljer att störa sig på.

Även Patrik relaterar till förändringsmotstånd i samband med omorganisationer av personalen, trots att det egentligen inte var på grund av projektet. Han berättar att det stundtals förekom ett stort förändringsmotstånd eftersom förändringsprojektet blev en symbol för personalneddragningar inom organisationen. Pengar skulle sparas, vilket bidrog till att många fick gå, och han menar att förändringsprojektet blev utpekad som det centrala även fast det inte var så. Han upplevde att han som projektledare fick ta mycket "skit" eftersom det var han som var tvungen att gå ut med informationen om vad det var som skulle förändras. Patrik upplevde ibland att förändringsmotståndet blev riktat till honom på en personlig nivå, vilket han upplevde som otrevligt. Han menar att detta ledde till negativ stress men att det var svårt att själv upptäcka när stressen hade gått för långt. I vissa situationer kände Patrik att han var tvungen att motbevisa saker genom att visa att det han gjorde fungerade. Han beskriver själv hur han i perioder nästan blev manisk i sina försök att visa att det han gjorde var bra, vilket skapade en enorm arbetsbelastning på honom.

Patrik berättar om att han som ledare till förändringen förknippades med någonting negativt av många, vilket han upplevde som en stor belastning på honom personligen. Detta medförde att han kände stor frustration och vrede över situationen eftersom han upplevde att han fick ta mycket obefogad kritik:

*"Projektbeställaren syns när det går bra, när det blåser är det projektledaren som får ta det".*

Det förekommer en kritik mot interna förändringsprojekt, något som beskrivs av Karin. Det är inte lika många som ifrågasätter andra projekt jämfört med interna förändringsprojekt, menar hon. Ett exempel är kritik när det gäller att organisationen lägger pengar på interna förändringsprojekt. När det gäller motstånd menar Karin ändå att det är självklart att det förekommer och hon upplever att det är stressande och otacksamt att vissa personer kan vara väldigt negativa till förändringen:

*"De finns alltid de som kommer stå kvar på perrongen när tåget går".*

När det gäller förändringsmotståndet menar Karin att en orsak till stress kan vara att som ledare ständigt behöva försvara projektet och sig själv, varför hon väljer att vara en del av projektet. Hon menar att en generell orsak till stress inom interna förändringsprojekt kan vara att man "klankar ned" på denna typ av projekt jämfört med projekt riktade mot kund. Även Maria berättar att förändringsmotståndet hon möter medför att hon får förklara sig och diskutera projektet ofta.

Däremot kan Maria tycka att motstånd även skapar drivkraft och berättar att hon tar motståndet med en klackspark eftersom hon skiljer på sak och person. Hon tycker att det är bättre att se förändringen positivt, men det är svårt att nå ut till alla med det.

Förändringsmotstånd beskrivs också av Lotta, som berättar att det interna förändringsprojektet mötte en hel del motstånd. Många motsatte sig förändringen vilket skapade konflikter inom projektgruppen. Lotta förklarar att det alltid förekommer motstånd till förändringsarbete:

*"Vissa vill bara inte förändra saker, allt är av ondo".*

Att möta det här motståndet anser Lotta är frustrerande. För henne själv är förändringarna något spännande, samtidigt som hon förstår att andra inte har samma åsikt, men att det ska vara ett sådant motstånd är jobbigt. Det måste hela tiden motiveras tydligt varför förändringarna ska ske, det tar på hennes krafter. Detta påverkar även stressnivån när det gör att arbetet går långsammare och att det hela tiden måste tas hänsyn till diskussioner istället för att arbeta framåt. Det leder till en enorm stress hos henne som projektledare.

Krister berättar om att han tidigare upplevt förändringsmotstånd i interna förändringsprojekt, men att det inte förekom i det senaste projektet han ledde. Han menar att han kände en viss stress inför förändringsprojektet då han, utifrån tidigare erfarenheter förväntade sig ett förändringsmotstånd, men att detta var obefogat i det senaste projektet. Krister berättar att det fanns klockrena argument för att genomföra förändringen vilket gjorde att det inte fanns något direkt att göra motstånd mot. Dock påpekar han att motstånd är vanligt inom just interna förändringsprojekt och han har erfarenhet av detta sedan tidigare. Han beskriver det som att förändringar som ändrar processer ofta leder till gnäll och tjafs inom organisationen, vilket får en stresspåverkan för honom som ledare.

Även Magnus har positiva erfarenheter av det senaste interna förändringsprojektet han ledde. Han säger att han upplever att det förekommer förändringsmotstånd i interna förändringsprojekt, även om han tycker att organisationen den här gången tog emot förändringen väl. Han tror det beror på att alla har känt sig delaktiga och visat engagemang för att lyckas med projektet.

### ***Projektledarens kommunikation***

Samtliga respondenter har uttalat vikten av att ha en välfungerande kommunikation i interna förändringsprojekt för att förändringen ska få förankring inom organisationen. Projektledarna har olika erfarenhet av hur bra kommunikationen har fungerat i respektive projekt, men är enade om att kommunikation till stor del kan kopplas till deras upplevda stress beroende på om den fungerar bra eller inte.

Maria anser inte att kommunikationen fungerat i det interna förändringsprojektet och menar att kommunikationsbristerna skapar stress hos henne som projektledare. Mycket för att personer inte gör det de sagt att de ska göra, och att personer kan påstå saker, som sedan visat sig inte stämma. Hon ger exempel på att personer i projektet inte har uppfattat det som sagts eller kommer oförberedda till möten, vilket skapar stress och frustration hos Maria som projektledare. Även Patrik berättar om stora brister i kommunikationen inom det projektet han drev och att det påverkade hans stressnivå under projektet. Framförallt var det kommunikationen till och från styrgruppen som hade brister, men det var även brist på kommunikation mellan de olika avdelningarna inom organisationen. Han beskriver att han ständigt var tvungen att motbevisa saker och på så sätt inta en försvarsställning, vilket han upplevde som särskilt stressande. Patrik upplevde framförallt stress då beslut uppenbarade sig från styrgruppen utan att vara kommunicerade till honom.

Karin anser att en ofta förekommande stressor i interna förändringsprojekt är brist på kommunikation. Personer i projektet har fått information om saker, men har ändå inte lyssnat eller valt att inte läsa utskrivna kommunikation. Det finns individer som känner att de inte har fått information, och Karin berättar att information via intranätet är svårt då detta inte används aktivt inom organisationen, vilket även Maria beskriver som en svårighet. Karin hävdar vidare att man aldrig kan kommunicera tillräckligt mycket, men att det samtidigt är svårt när folk ändå väljer att inte lyssna.

Samtidigt anser Krister att deras interna intranät har varit nyckeln till den välfungerande kommunikation som funnits i det interna förändringsprojektet. Han påtalar hur viktigt det är att förankra förändringen inom hela organisationen och samtidigt motivera varför förändringen bör ske. Krister berättar att han kommunicerade tydligt genom kontinuerliga uppdateringar på intranätet där han redogjorde för projektets status, vilket samtliga inom organisationen hade möjlighet att ta del av. Krister anser att en välfungerande kommunikation både förebygger och minskar risken att stress uppkommer. Enda gången han kände stress på grund av kommunikation var vid de tillfällen då han glömt att kommunicera ut något.

Även Magnus anser att en välfungerande kommunikation är viktigt för interna förändringsprojekt, och ser det som en fördel att organisationen börjat arbeta med hur kommunikation ska ske på bästa sätt. Med facit i hand fanns det dock bristande delar under förändringsprojektet där kommunikationen hade kunnat fungerat bättre. Främst handlar det om kommunikationen till slutanvändarna av projektresultatet. Han anser att sätta en fast kommunikationsplan i tidigt skede av projektet är det bästa för att redan från början hantera den delen. I och med att

kommunikationen ändå fungerat bra under projektet tycker han inte att hans stressnivå har påverkats av kommunikationen i projektet, mycket tack vare att kommunikationsplanen funnits att luta sig tillbaka på. Samtidigt tror han att bristande kommunikation kan vara en källa till stress hos projektledare då det skapar oreda inom organisationen.

För Lotta handlade kommunikationssvårigheter mer om medlande och konfliktlösning och att det blev frustrerande för henne som ledare att behöva lägga energi på det. Hon själv ansåg dessutom att hennes tid ibland gick till spillo och tyckte där och då att prioriteringen var dålig, men ser i efterhand att behovet av den hjälp och kommunikation som deltagarna krävde var nödvändig. Det fanns även kommunikationsproblem med intressenterna i det interna förändringsprojektet. De var från en början inte delaktiga i projektet, även om de påverkades av förändringarna som skedde. Detta skapade irritation hos intressenterna, samtidigt som Lotta som ledare blev stressad av att det inte fungerade. Detta fick projektgruppen lösa genom att inkludera intressenterna i projektgruppen.

Karin anser att genomförandet av projektet krävde att hon skulle vara hjälpsam, engagerad och entusiastisk som person, vilket hon menar har varit stressande för henne. Det fanns även en förväntan på att Karin skulle vara observant på de andra i gruppen, exempelvis hur de mådde. Hon förklarar att hon kände det som att det var hennes ansvar att hålla de andra på banan vilket blev ett krav på henne som ledare. Liknande det Karin beskriver har även Lotta upplevt krav på att ständigt stötta deltagarna i projektet. Hon menar att det har krävts enormt med tid till att lyssna och diskutera förändringen med deltagarna vilket skapat en tidsbrist gällande hennes ordinarie tjänst. Det har i sin tur blivit väldigt stressande då hon känner att hon inte haft tid att finnas med i verksamheten som det kan räknats med att hon borde ha varit.

## **4.5 Coping**

Som nämnts tidigare beskriver fem av respondenterna stress som brist på kontroll. För att hantera denna stress och/eller förhindra att den uppstår så framhåller samtliga respondenter planering som det främsta verktyget. Att planera arbetet för att på så sätt få kontroll över sin tid är de alla överens om minskar stress eller risken för att denna ska uppstå. Samtliga respondenter berättar att de känner mindre stress idag än vad de gjorde i början av sina karriärer som projektledare och att de idag dessutom har lärt sig hantera stressen på ett bättre sätt när den väl uppstår.

Maria är noga med att strukturera och planera, vilket sker redan från början i projektet. Hon har sin plan och försöker att ha koll på vem som jobbar med vad.

Detta sker genom att hon bokar in arbete i intervaller, vilket gör att hon inte blir stressad. Maria berättar att ett annat sätt att hantera stress är att redan från början ställa krav på ledningen om tydliga ramar, och att ha en projektplan för att kunna planera. Maria berättar att hon anser att det är bättre att sprida arbetsbördan så långt det är möjligt för att akuta deadlines inte ska uppkomma, utan att det ska finnas tillräckligt med tid i projektplanen från början. Hennes åsikt är att en projektplan ska vara effektiv, men inte så att hjärtat hela tiden är i halsgropen, utan så att det går att utföra ett bra jobb.

Maria betonar även vikten av att inte ta på sig andra personers arbetsuppgifter. Detta har skett i tidigare projekt, eftersom Maria anser att det går fortare att göra saker själv. Maria arbetar proaktivt för att inte bli stressad. Hon anser till exempel att det är viktigt att hon avgränsar arbetet när hon känner sig stressad. Med hjälp av att projektet upprättade en projektplan kan hon som ledare veta hur mycket tid varje delprojektledare har under olika perioder i projektet, vilket är till hjälp då hon inte äger resurserna. När det gäller stress berättar Maria att hon idag är ganska lugn, hon har blivit bättre på att säga ifrån när det är för mycket att göra, något hon nämner flera gånger under intervjun.

Gällande stress hos projektledare i interna förändringsprojekt menar Maria också att det är viktigt att vara tydlig och rak i kommunikationen till cheferna angående till exempel att inte hinna klart i tid, att vara ärlig och säga ifrån om det inte går bra. Att våga säga nej, och att inte ta alla roller, är något hon menar är viktigt. För att minska den upplevda stressen berättar Maria att hon försöker hämta energi från andra ställen. Hon menar att eftersom det inte alltid är möjligt att påverka situationen hon befinner sig i får hon försöka påverka det privat istället. Hon är noga med att släppa arbetet när hon går hem klockan 16, och pratar inte arbete efter det. Det händer att Maria funderar på jobbet ibland på kvällen men försöker att tänka att det inte går att göra något åt problemet vid det tillfället. Är det något väldigt viktigt lägger hon in en påminnelse i telefonen. Maria tränar regelbundet för att varva ned och återhämta energi. Hon försöker också göra sådant som hon tycker är kul och känner att hon mår bra av. Allt detta sker för att undvika att tänka på jobb. Hon anser att hon hittills haft lätt att släppa jobbet hemma. När det gäller att hantera förändringsmotstånd menar Maria att hon lärt sig hantera vad som är privat och vad som är arbetsrelaterat, att motståndet inte är riktat mot henne som person.

Patrik berättar att den kontinuerliga avstämningen inom arbetsgruppen gjorde att han upplevde att han hade kontroll över situationen vilket han förklarar är en form av stresshantering för honom. Han anser, i likhet med Maria, att planering är det främsta sättet för att påverka orsakerna till stressen och han är noga med att planera för varje vecka genom att ställa sig frågan ”vad ska jag ha åstadkommit när denna vecka är slut?” Precis som Maria berättar avseende vikten av att vara



tydlig och rak mot sin chef angående till exempel att man inte hinner klart i tid framhåller även Patrik hur viktigt det är att tydligt kommunicera till ledningen om tidsplanen inte kommer att hålla, då tidspressen är hög. För att minska stressen är det för honom viktigt att prioritera, vilket han definierar som att välja det som är viktigt och att ta bort det som är mindre viktigt, inte minst när projektet utökas med tillägg.

När Patrik känner stress och uppgifterna är många brukar han dokumentera genom exempelvis en matris där han rangordnar vilka arbetsuppgifter som är viktiga och vilka som är mindre viktiga. Genom att planera in när de olika sakerna ska göras, och skjuta upp de som går, undviker han att känna stress för dem utan kan istället släppa uppgiften fram till dess att den ska genomföras. Han berättar att han tidigare hade lätt för att tänka arbete även utanför arbetet. Exempelvis kunde han vakna mitt i natten och komma på något som måste göras och då gå upp för att skicka ett e-postmeddelande. Detta menar han att han idag blivit bättre på att hantera genom att koppla bort arbetet när han går hem. Han berättar att han har flexibla arbetstider i den mån att han kan gå hem tidigt en dag eller exempelvis vara ledig en fredag och ta igen det arbetet på söndag, och upplever att det är avstressande att ha möjlighet att planera sin egen tid. Patrik berättar att hans dåvarande chef gjorde så att han fick åka och träffa en personlig coach för att ta itu med problemen han upplevde i samband med det starka motstånd han mötte som projektledare för förändringsarbetet, och att han blev förknippad med något negativt. Han menar att detta hjälpte honom oerhört mycket i den situation han befann sig och påpekar att han förmodligen hade slutat om han inte fått den hjälpen.

Även Magnus anser att planering är en framgångsfaktor för att få interna förändringsprojekt att fungera och för att inte bli stressad som projektledare. Han har därför planerat projektet noga från början och menar att det har skapat ett lugn över hela projektet. Innan projektets början valde Magnus att ha en diskussion hemma med sin familj om hur arbetsbelastningen skulle komma att kunna se ut under projektet. Han upplevde det som avstressande då det hjälpte honom att släppa kraven som annars funnits på hemmafronten.

Magnus säger att mycket stresshantering handlar om att acceptera att man inte alltid kan allt, och acceptera det faktum att du som projektledare inte kan hantera allt som händer. Han menar att projektledaren bör stämma av med projektdeltagarna hur de ligger till och att de har kontroll över det som projektledaren själv känner att denne inte kan fullborda. Magnus nämner, i likhet med Patrik, konsten att kunna prioritera som projektledare. Han menar att det hänger ihop med att lära sig att inte alltid kunna ha full kontroll. Det bästa sättet att göra det på är att försöka sälla bort och att delegera uppgifter när arbetsbelastningen blir för hög. Han menar att det som projektledare annars är lätt att hamna i sin egen

bubbla och försöka lösa allting själv, vilket kan vara otroligt stressande. Det handlar dessutom om att klara av att kommunicera menar Magnus, en nyckel till framgång:

*"Våga lita på att människor gör det de ska och bara acceptera att man inte kan ha kontroll på allting".*

För att hantera stressen som uppstod när Magnus kombinerade sin vanliga tjänst som chef med projektledartjänsten, fick han förväntansstyra sina medarbetare, som han själv kallar det. Det handlade om att han tidigt kommunicerade till alla att det skulle vara mycket att göra och att han därför inte kunde ta in fler projekt, och att i perioder skulle annat arbete kunna komma att bortprioriteras. Även under projektets gång fick han förklara för de anställda att projektet prioriterades, för att minska stressen då projektet kombinerades med ordinarie tjänst, vilket skapade en hög arbetsbelastning.

Lotta beskriver, precis som Patrik och Maria, vikten av att inte ta med sig arbetet hem under det interna förändringsprojektet vilket hon även alltid försöker hålla i ordinarie arbete. Detta för att hon ska ha möjlighet att kunna stänga av alla tankar på arbete när hon går hem. Att hon dessutom har sin familj att fokusera på hjälper henne att stressa ned efter arbetsdagen. När hon känner sig stressad på arbetet så delegerar hon arbete till andra.

För att påverka orsakerna till stressen anser Krister, i likhet med Patrik och Magnus, att det är viktigt att prioritera. Även han framhåller att erfarenhet gjort att det idag är lättare att hantera stress än vad det var i början av karriären. Han påtalar även vikten av att inte hetsa upp sig i onödan och ta saker på för stort allvar utan istället försöka balansera och värdera arbetsuppgifterna. Planering är, precis som för övriga respondenter, ett viktigt verktyg för att hantera stress enligt Krister. När han upplever sig stressad på grund av att han inte har kontroll över arbetet i projektet, skriver han "att göra-listor" för att på så sätt få kontroll över situationen:

*"Prioritering är det verktyg man har".*

För att motverka eller minska den arbetsrelaterade stressen när den uppstår är Krister, precis som Lotta, Patrik, Maria och Karin noga med att koppla bort arbetet när han går därifrån. Han brukar då fokusera på någonting annat, exempelvis en hobby, vilket även Maria och Karin ägnar sig åt för att hantera sin upplevda stress. De berättar båda att de tränar för att återhämta sig mentalt, för att få lite avslappning från jobbet. Det förekommer även att Karin tränar lunchtid för att få en paus mitt under dagen. Karin beskriver även att hon med tiden har lärt sig att säga nej, att fransäga sig saker och att prioritera, vilket är en återkommande åtgärd

för respondenterna. Hon säger att det är viktigt att komma till insikt med att jobbet inte är allt. En annan strategi för att hantera stressen enligt Karin är att få en återhämtning mellan projekt. Det är inte alltid möjligt, men Karin menar att det är viktigt att göra det i den mån det går.

Krister menar att det är viktigt att reflektera över sin arbetssituation och fördela tiden på ett bra sätt. Han poängterar, i likhet med det Maria och Patrik berättar om avstämning med ledningen då man exempelvis upplever att projektet inte går bra, att man bör gå till sin chef och vara ärlig om sin arbetssituation om man upplever att denna inte fungerar. När det gäller att söka stöd hos ledningen menar Karin att det kan göra det lättare att hantera förändringsmotstånd när man har cheferna i ryggen, att det gör det lättare att hantera de negativa kommentarerna som är stressande för henne. Hon försöker också vara lyhörd och lyssna på frågor och ser alltid till att återkomma med svar. Att följa upp med en diskussion brukar hjälpa mot motståndet. Precis som Maria, Patrik och Krister anser även Karin att det är viktigt att kunna gå till sin chef om hon exempelvis upplever att arbetssituationen är ohållbar eller att arbetsbelastningen är för hög. Hon menar att det som projektledare är viktigt att ha en god relation och kommunikation med sin chef och att detta medför att stressen minskar och gör att det blir lättare att våga säga nej till arbetsuppgifter som inte omfattas inom projektet, samt när arbetsbelastningen är för hög.

## 5 Analys och diskussion

I följande avsnitt använder vi oss av våra tidigare presenterade teorier för en tematisk analys av vår samlade empiri, i varje avsnitt förs även en egen diskussion. Analysens struktur följer vår framtagna analysmodell som åter presenteras nedan. Först beskrivs och analyseras stressorer inom de problemområden som tidigare identifierats, vilket följs av ett liknande avsnitt med copingstrategier.

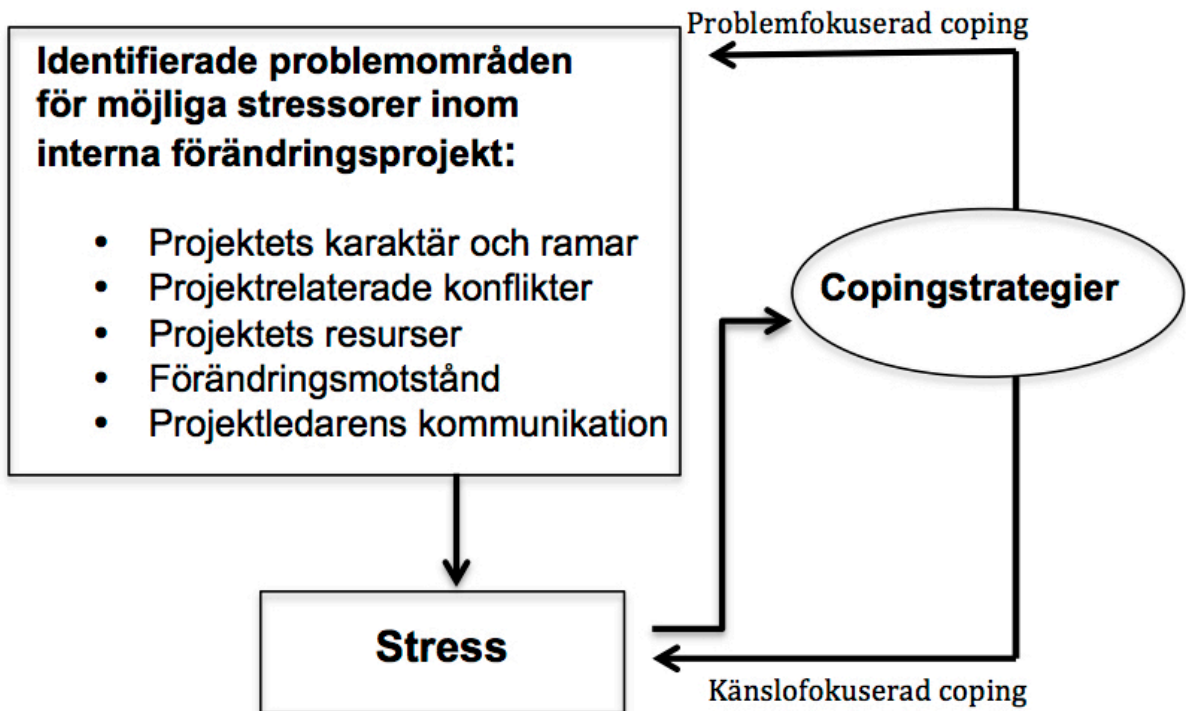


Fig. 4 Författarnas framtagna analysmodell (återpresentation)

### 5.1 Projektets karaktär och ramar

Utifrån problemområdet “projektets karaktär och ramar” kan vi konstatera att stressorerna inom området kan kopplas till förändrade förutsättningar att hantera för projektledaren på olika vis. Stressorerna inom området är *En föränderlig och otydlig väg mot målet* samt *Ett projekt som växer*.

#### ***En föränderlig och otydlig väg mot målet***

Studien påvisar att det inom projekten förekommer en oenighet gällande projektets riktning. Vår uppfattning utifrån teorin är att en orsak till stress hos projektledare kan vara den komplexitet avseende riktning och mål som Remington och Pollack (2007) beskriver, bland annat då förutsättningarna förändras under arbetets gång. När detta sätts i relation till vad flera källor (Cicmil 1999; Gräsberg & Hulteberg 2005; Remington & Pollack 2007) framhäver angående vikten av att

ha en tydlig målbild för projektet var det relevant att titta närmare på hur detta sammantaget inverkar på stress hos projektledare.

Fyra av studiens respondenter talar om oenigheten gällande riktningen i projektet. Däremot menar samma respondenter att målet varit tydligt. Exempel på oenighet kring projektets riktning och en föränderlig väg mot målet ses i det Maria och Krister hävdar angående att en orsak till stress i interna förändringsprojekt är svårigheten med att ta beslut kring vilken väg som ska väljas för projektet. Krister beskriver att besluten bidrog till stress hos honom då dessa gjorde att han fick prioritera bort saker som påverkade andra personer. Maria menar att det är stressande att det är hon som får lyfta frågan om hur projektet ska uppnå målen, men samtidigt inte har mandat att ta beslut om det. Magnus konstaterar däremot att projektets riktning var tydligt bestämd redan från start, detta hänvisar han till att projektet använde en projektmodell. Att modellen sedan inte fungerade kan vi rimligen relatera till att vägen mot målet ofta är föränderligt enligt det Remington och Pollack (2007) framhåller avseende riktning och mål. Magnus beskriver att de tvingades planera om, då planeringen från början inte var tillräckligt strukturerad, och detta var stressande och gav upphov till frustration.

Projektets syfte och mål kan ibland vara en tolkningsfråga, och det förekommer att projektledare tilldelas ett projekt där målen från start inte är tillräckligt avgränsade (Remington & Pollack 2007). Detta kan relateras till vad Maria berättar angående att ledningen satt upp ett mål, men att delmålen på vägen inte var tillräckligt definierade för att konkret veta hur slutmålen skulle kunna uppnås. Maria upplevde personligen ingen stress i just detta hänseende, men enligt våra antaganden utifrån teorin och respondenternas svar kan bristen på konkreta delmål leda till stress hos andra individer. Detta med hänsyn till att vad som upplevs som stressorer enligt flera källor (Assadi & Skansén 2000; Cranwell-Ward & Abbey 2005) är individuellt, och eftersom Maria beskriver sig själv som en person som inte reagerar så starkt på stress kan det sannolikt vara så att en annan individ med samma förutsättningar upplever det som stressande.

### ***Ett projekt som växer***

Projektets målbild hänger ofta ihop med problemområdets andra stressor: *ett projekt som växer*, exempelvis genom att det tillkommer arbetsuppgifter eller oförutsedda händelser. Vår analys av den strukturella komplexitet som beskrivs av Remington och Pollack (2007) avseende risken för att projektet blir större än förväntat, och påverkar flera områden, kan sättas i relation till respondenternas beskrivningar. Fyra av studiens respondenter påtalar att interna förändringsprojekt har en tendens att växa och bli större än planerat. Alla relaterar det dock inte till stress.

Precis som Remington och Pollack (2007) konstaterar angående att tids-, kostnads och resursramarna påverkas när projektet växer, menar Patrik och Lotta att arbetsuppgifter de inte räknat med ledde till att projektet blev större än vad som avsetts och att detta upplevdes som stressande då det fick konsekvenser på andra områden. Vår analys är att det förekommer en strukturell komplexitet i interna förändringsprojekt, och det faktum att projektet växer är en stressor i sig, men leder också till stressorer inom andra områden då det sätter igång en kedja av effekter. I Lottas fall handlar det om en tidsbrist som uppstod då hon fick diskutera förändringen med projektdeltagarna, och att hennes ordinarie arbete blev lidande eftersom hon inte kunnat vara med i verksamheten som planerat. Även Krister och Patriks synpunkter överensstämmer med Remington och Pollacks (2007) strukturella komplexitet, då oförutsedda händelser gav effekter på andra delar av projektet. I Kristers fall ledde oförutsägbara arbetsuppgifter till att han tvingades prioritera bort annat, vilket gav bristande kontroll och därmed negativ stress. Patrik beskriver projektets utökning som ringar på vattnet: att saker som inte var inplanerade i projektet krävde tid som gjorde att andra delar av projektet påverkades. I detta sammanhang relaterar han också till hur de involverade i projektet trodde sig tycka att de hade samma mål, men att det visade sig att de inte hade det och att detta ledde till stress hos honom, då det var svårt att reglera stressen. Även om målet var tydligt förekom det varierande åsikter om vad som egentligen skulle uppnås.

I förhållande till det Müller och Turner (2007) nämner om den målinriktade ledarstilen som redan från start ska förmedla målet för förändringsarbetet anser vi att det är rimligt att en del av orsaken till att detta ses som en stressor är kompetenskrav gällande ledarskap. Detta i kombination med motsägelsefulla förutsättningar i form av en grupp som är oenig om vilka gränser och mål projektet har gör situationen stressande för projektledarna. Vidare hävdar Beer och Nohria (2000) att en av anledningarna till att projekt som arbetsform är motiverande ligger i att det redan från start finns gränsdragningar med arbetet. Respondenternas utsagor om hur projektet växer, och hur vägen till målet är föränderligt med oförutsedda händelser, gör att vi konstaterar att bristen på ramar rimligen kan leda till att projektledare upplever stress snarare än den motivation som Beer och Nohria (2000) beskriver förekommer vid tydliga gränsdragningar.

## **5.2 Projektrelaterade konflikter**

Inom detta problemområde ser vi att stressorn gällande konflikter kopplas till projektledaren då denne har ett krav på sig att stötta och medla. Utifrån respondenternas svar ses att en olöst konflikt i sig inte genererar lika hög grad av stress som när konflikten sätts i relation till projektledarens roll och kraven på att stötta, medla och lösa konflikter. Stressorn inom problemområdet blir därför *Krav på att stötta och medla i konflikter*.

### **Krav på att stötta och medla i konflikter**

Ytterligare ett exempel på hur projektet byter fokus och därmed genererar stress i flera led kan ses i kraven på att projektledaren ska ha en stödjande eller medlande funktion. Gräsberg och Hulteberg (2005) påtalar att det ständigt krävs en uppdatering av förutsättningar, krav och lösningar, vilket kan vara en utmaning för projektledaren i interna förändringsprojekt. Tre av respondenterna beskriver att projektledarens funktion när det gäller att stötta och medla tagit tid från andra delar i projektet, och därför leder till frustration eller stress. Som exempel nämner Lotta att medlandet i konflikter tog tid och var frustrerande. Karin framhåller att den främsta orsaken till att hon kände sig stressad under projektet var kravet på att hon alltid skulle vara hjälpsam, engagerad och entusiastisk.

I vår kritiska genomgång av problemområden i interna förändringsprojekt i teorikapitlet i denna uppsats beskrivs att projektledaren i interna förändringsprojekt bör vara mångsidig, bland annat i det Cicmil (1999) hävdar angående att rollen som projektledare innefattar att vara kreativ och inspirerande. I relation till det som både teorin (Parmander 2005) och tre av studiens respondenter beskriver avseende att de ska ha en stöttande funktion genom att medla samt på ett kreativt vis möta och lösa konflikter, är det rimligt att anta att kraven på projektledaren sammantaget leder till stress i interna förändringsprojekt. En tidigare studie av Richmond och Skitmore (2006) beskriver att konflikter kan vara en stressor, men rankar det inte som en av de främsta stressorerna för projektledare som leder IT-projekt mot kund. Vi föreslår att det möjligen kan förhålla sig så att de personella konflikterna och behovet av stöd kan vara större i interna förändringsprojekt jämfört med andra projekttyper. Detta med hänsyn till att konflikter är ofrånkomliga vid förändringar (Parmander 2005), som rimligen kan ha ett ursprung i det förändringsmotstånd som enligt vår studie är en annan stressor i interna förändringsprojekt och kräver ett motiverande förhållningssätt och konfliktlösningar från projektledarens sida. Lottas upplevelser kan ses som ett exempel; hon menar att konflikter i projektgruppen har sitt ursprung i en motvilja till förändring, vilket ledde till stress hos henne. Choi och Ruona (2011) menar att konflikter kan uppstå på grund av missförstånd gällande projektets syfte och mål, vilket leder tillbaka till det som beskrivits tidigare i detta kapitel. Ett exempel är Maria, som menar att konflikter uppstått på grund av en oenighet kring målen, och att det i slutändan genererat stress hos henne.

Sammantaget ser vi att konflikter i interna förändringsprojekt ställer krav på projektledarens inspirerande, stöttande, motiverande och medlande funktion när det gäller interpersonella relationer, i kombination med övriga önskade egenskaper inom andra områden kopplade till mångsidigheten i projektledarrollen. När dessa krav kombineras är det rimligt att det upplevs som stressande. Vårt att poängtera i sammanhanget är att även om kravet på att stötta och medla ses som

en stressor är det trots allt viktigt, något som Lotta framhäver då hon i efterhand anser att det var nödvändigt även om det tog tid och var frustrerande.

### 5.3 Projektets resurser

Utifrån respondenternas svar ser vi att det finns stressorer inom problemområdet "Projektets resurser". Projektledaren har det ansvaret över att projektet ska nå sina uppsatta mål och resursfrågan blir därför en viktig del av projektledarens vardag. Vi har identifierat fyra stressorer som är förekommande för projektledaren inom detta problemområde; *brist på stöd till projektet från organisationens ledning, bristande kontroll över projektets behov av resurser, tidspress och hög arbetsbelastning och bortprioritering från projektdeltagarna.*

#### ***Brist på stöd till projektet från organisationens ledning***

En orsak till stress i interna förändringsprojekt är att det saknas stöd till projektet från ledningen i organisationen, eftersom interna förändringsprojekt ofta prioriteras bort till förmån för kundprojekt, vilket presenterades i inledningen till denna uppsats. Detta bekräftades snabbt både ur teorin och från våra respondenter. Eskerod och Jepsen (2005) beskriver hur ledningen kan komma att prioritera bort förändringsprojekten gentemot annat arbete som kan tyckas vara viktigare att prioritera. Maria framhåller att hon anser att interna förändringsprojekt ofta kommer i andra hand jämförelsevis med kundprojekt. Även Lotta instämmer; hon menar dessutom att organisationen inte ser tillräckligt långsiktigt när de väljer att prioritera bort förändringsprojekt, utan de ser att lönsamheten är det viktigaste och den syns i kundprojekten. Respondenterna har inte uttalat att bortprioriteringen i sig är det som är stressande för dem, men precis som tidigare nämnt kan relationen mellan olika faktorer leda till stress. Detta ses här genom att flertalet saker sammankopplade med att bortprioriteringen sker leder till stress hos projektledarna, varav själva bortprioriteringen får en central betydelse i hur ledningen hanterar de interna förändringsprojekten.

Utifrån respondenternas utsagor angående ledningens bortprioritering av de interna förändringsprojekten, är uppfattningen att kunden i många fall bör gå först om ledningen inte är aktiv förespråkare av förändringsarbetet. Cranwell-Ward och Abbey (2005) tror att en bidragande orsak till stress relateras till att organisationer idag lever i ett hårdare ekonomiskt klimat. Samtidigt som förändringar måste ske för att organisationen ska överleva, finns det mindre resurser att förse arbetet med, menar samma författare. Att vara projektledare och inte få tillräckligt med resurser för att genomföra projektet hävdar Maria är stressande, och hon känner att hon är otillräcklig när hon inte kan genomföra arbetet som hon önskar. Detta kan rimligen hänga ihop med att projektledaren inte känner att denne har ledningens stöd i ryggen att genomföra projektet internt. Berg och Karlsen (2013) styrker antagandet då de menar att det skapas negativ stress när kraven på projektet



överskrider de resurser och kapaciteter som finns tillgängliga, vilket blir fallet vid bortprioriteringar.

Respondenterna har framhållit att ledningens stöttning har en central betydelse i hur väl ett internt förändringsprojekt kan genomföras och om målen kan uppnås. Detta bekräftas även av teorin (Crawford & Nahmias 2010), projektledare måste ha stöd från organisationens ledning för att lyckas. Dock måste ledningen finnas som stöd även de gånger projekten inte går lika bra, detta för att projektledaren inte själv ska behöva ta emot den eventuella kritiken som kan komma från organisationen (Angelöw 2010).

Vår tolkning är att det är viktigt att ledningen visar att de tror på och framhåller projektet internt, samtidigt som de finns som stöd för att underlätta för projektledarens stressupplevelse under hela projektet. Med bakgrund av detta har vi identifierat att inte ha tillräckligt med stöd i ryggen från ledningen som en orsak till stress i interna förändringsprojekt.

### ***Bristande kontroll över projektets behov av resurser***

Då projektledaren i de flesta fall inte är ägare till resurser, kan stress orsakas av bristen på kontroll över vilka resurser som finns till projektets förfogande. Richmond och Skitmore (2006) har tidigare identifierat att avsaknad av kontroll över resurser är en stressor i kundorderprojekt, vilket även har framkommit i vår studie gällande interna förändringsprojekt. Samtliga respondenter framhåller att det finns ett samband mellan deras upplevda stress och avsaknaden av kontroll över resurserna i de interna förändringsprojekten. Maria anser att det alltid blir en diskussion med ledningen om hur mycket resurser som faktiskt krävs, och det leder till stress att alltid behöva förklara och övertyga. Lotta och Krister talade båda om att det i många fall krävs mer resurser än planerat i interna förändringsprojekt. Att behöva be om mer resurser, samtidigt som resurserna kan anses behövas på andra ställen inom organisationen, gjorde Lotta stressad. Detta styrks genom det Eskerod och Jepsen (2005) beskriver om att ledningen kan prioritera bort förändringsprojekten gentemot annat arbete som kan tyckas vara viktigare att prioritera.

Sannolikt kan det vara så att det inte sker avsiktligt från organisationen, utan att det sker per automatik att kunden blir det som går först i prioriteringslistan. Däremot ser vi ett samband mellan stressupplevelsen hos projektledarna och tillgången till resurser i projekten. Magnus beskriver motsatsen angående resurstillgången i hans projekt. Under projektet Magnus ledde fanns det hela tiden tillräckligt med resurser och att han dessutom hade kontrollen över resurserna gjorde att resursfrågan inte alls var en stressor för honom menar Magnus själv. Kombinationen mellan det respondenterna berättat gällande resurser och teorin

visar på att en stressor i interna förändringsprojekt är att som projektledare inte ha kontroll över mängden resurser som faktiskt behövs.

### ***Tidspress och hög arbetsbelastning***

I interna förändringsprojekt är stress i många fall kopplad till tidspress av olika slag. Projektarbetsformen kännetecknas av att arbetet har tydligt start och slut och att arbetet går ut på att ta fram något nyskapande (PMI 2008). Vidare karaktäriseras projektarbete även av att det är snäva tidsramar; det föreligger alltid en tidspress och deadlines för projektgruppen att följa (Gällstedt 2003).

Respondenterna har beskrivit att tidspress och hög arbetsbelastning hänger ihop med stress, i positiv och negativ form. Det finns en fin gräns vart den positiva stressen övergår till negativ, menar Magnus. Han beskriver att det är svårt att prioritera sin egen tid mellan projektledarrollen och ordinarie tjänst och att detta är särskilt svårt inom interna förändringsprojekt, något som samtliga respondenter framhövt. Arbetsbelastningen blir en stressor i interna förändringsprojekt för att projektledaren väldigt ofta ska kombinera ledarrollen med dennes ordinarie tjänst, något som bekräftas av en tidigare studie då kombinationen av ordinarie arbete och projektledning är en stressor enligt Gällstedt (2003). Lotta beskriver att samtidigt som hon arbetade med projektet, drog hennes medarbetare kontinuerligt i henne från andra håll. Kombinationen mellan hennes roll som projektledare och hennes ordinarie tjänst i organisationen gjorde att hon hela tiden blev utsatt för att behöva prioritera sin tid, vilket skapade stress hos henne. Även Krister uttryckte att han var stressad över att kombinera projektledarrollen och sin ordinarie tjänst, han fick lägga mycket tid på projektet själv då det inte fanns andra resurser inom projektet. Det blev han som projektledare som fick ta på sig arbetet vilket var stressande för honom, han uppskattade att han under projektet arbetade över 200 procent. Karin berättar att hon var väldigt stressad över att hon inte alltid lyckades finna tiden till sin ordinarie tjänst, särskilt med tanke på att resterande del av organisationen hade förväntningar på att det arbetet skulle ske.

Detta kan sannolikt relateras till det Assadi och Skansén (2000) skriver om att en ledare tvingas ta många och svåra beslut vilket kan vara stressande. Att som projektledare ha ansvaret för att ta projekt drivande beslut, samtidigt som denne har en ordinarie tjänst i organisationen har vi förstått varit påtagligt stressande för studiens respondenter. De har framhävt att det är stressande att själva ta beslut om vad som är av största prioritet att arbeta med. Några av respondenterna har haft en chefsposition som ordinarie arbete och samtliga har haft pågående arbeten vid sidan om projektet. Tolkningen blir att det har varit extra stressande för projektledarna då den ordinarie tjänsten inte på något sätt varit pausad under projektets gång. Med detta som bakgrund har en framträdande stressor varit tvetydigheten kring vart tiden skall läggas när det förekommer tidsbrist för projektledaren.

Tidsbristen hänger samman med att det är en hög arbetsbelastning för projektledarna. Respondenterna har beskrivit att arbetsbelastningen generellt i projektarbete är hög i perioder. Däremot är vår uppfattning att det i interna förändringsprojekt finns orsaker som gör att arbetsbelastningen periodvis kan anses vara extra krävande, vilket komplexiteten som flera källor beskriver (Eskerod & Jepsen 2005; Remington & Pollack 2007; Stummer & Zuchi 2010) kan vara källa till. Som projektledare för denna projekttyp blir det därför periodvis extra hög arbetsbelastning. Respondenterna har påpekat samma sak. Patrik beskriver att det finns toppar och dalar i interna förändringsprojekt, och därmed blir stressen mer påtaglig i perioder. Magnus menar att vissa delar av projektet varit extremt tidspressade, han nämner att ett av de största kraven på honom som projektledare har varit att få det att fungera rent tidsmässigt. Teorin (Bowen et al. 2014; Haynes & Love 2004; Leung et al. 2008; 2009; Zika-Viktorsson et al. 2006), framhåller att arbetsbelastningen är olika i etapper under projektets gång vilket kan skapa stress, framförallt hos projektledaren som står för det yttersta ansvaret för projektet. Dessutom pekar både Gällstedt (2003) och Richmond och Skitmore (2006) på att de mest intensiva faserna i projekt är start och slutskedet, vilket respondenterna till viss del också redogjort för. Exempelvis menar Karin att stress framförallt förekom i slutet av det interna förändringsprojektet, och Magnus beskriver att stressen förekom som mest i slutskedet av olika faser av projektet. Patrik menar att starten var mest stressande.

Att olika stressorer påverkar varandra har redan diskuterats i denna uppsats, och även när det gäller arbetsbelastning spelar flera faktorer in. Patrik är den respondent som framhållit att stressen var som högst i starten av projektet. Samtidigt är han den som upplevt mest oplanerade arbetsuppgifter och högst förändringsmotstånd. Om målet är otydligt kan sannolikt förändringsmotståndet vara högre, med tanke på att gruppen är oenig om projektets mål. Remington och Pollack (2007) menar att otydligheten kring projektets mål och riktning är som högst i projekts start, vilket vi relaterar till Patriks upplevelse. De andra respondenterna i studien ansåg sig ha ett tydligt mål, vilket kan vara en orsak till att de inte upplevde projektets start som stressande.

Patrik beskriver att det inom det interna förändringsprojektet var snäva tidsplaner satta och att detta blev en stressfaktor. Däremot gick det att hantera, så länge som han gjorde sakerna i rätt ordning. Det skapade en positiv stress för honom. Detta tyder på vikten av att som projektledare lära sig att prioritera sin tid för att tidspressen inte ska övergå i en allt för hög arbetsbelastning som skapar stress. Enligt teorin blir bristen på återhämtning en stressor (Zika-Viktorsson et al. 2006), det vill säga att återhämtning emellanåt är ett måste för att projektledare inte ska tappa energi och sin kreativitet att fortsätta sitt arbete. När människor står inför orimliga deadlines avtar deras kreativitet vilket leder till att de blir irriterade och förlorar sitt engagemang. Detta blir särskilt tydligt i ständigt hög arbetsbelastning

(Assadi & Skansén 2000). Respondenterna har berättat att stress över en längre period är mer påtaglig än om de ser ett slut på det, stressen leder då till fysisk och mental påfrestning. Karin framhöll stressen av att ständigt vara anträffbar under projektet, det räknades med att hon som projektledare skulle finnas tillgänglig vid behov. Patrik berättade att han slutligen var så stressad att han enbart arbetade för att han var tvungen, han hade tappat gnistan till att arbeta.

### ***Bortprioritering från projektdeltagarna***

Det förekommer en problematik gällande att projektet kan komma att prioriteras bort av projektdeltagarna i interna förändringsprojekt. Att projektledaren blir den som måste lösa resursfrågan när problemet med bortprioriteringar uppstår menar Gällstedt (2003) är en vanligt förekommande stressor för projektledare. Respondenterna framhåller sin egen arbetsbelastning som stressande men det framkommer även att resterande projektmedlemmars arbetsbelastning blir en stress för projektledarna, på grund av den oenighet som finns angående hur högt projektet prioriteras i relation till annat arbete. Tre av respondenterna har uttryckligen beskrivit att projektet prioriterades bort av projektgruppen, då andra arbetsuppgifter ansågs vara viktigare. Att dessa arbetsuppgifter krockar med det interna förändringsprojektet kan vara utmanande för projektledaren. Det faktum att projektet prioriteras bort av dess deltagare kan sättas i relation till stressen över att inte kunna styra över de personella resurserna i projektet, över vad de ska arbeta med.

Det Gällstedt (2003) beskriver angående att projektledaren tvingas lösa situationen med resurser som faller bort styrks då det påtalas av de tillfrågade respondenterna. Ett exempel kan ses i Marias beskrivning om hur hon blir frustrerad då personer inte utfört uppgifter de åtagit sig och hon som projektledare drabbas genom att hon måste pressa dem vilket medför att hon tappar sin egen tid. Karin sätter ett samband mellan att projektdeltagarna har mycket att göra, att de prioriterar bort projektet och att det skapar stress hos henne då hon måste pressa projektdeltagarna som redan är högt belastade.

Gällstedts (2003) studie kategoriserar händelser som kan påverka stress hos projektledare i två kategorier: prioriteringar och resurser. I kombination med Remington och Pollacks (2007) syn på hur de enskilda delarna i ett strukturellt komplext projekt kan sakna osäkerhet, men vara osäkra i relation till varandra, kan respondenternas upplevelser kopplas till det vi ser i att det förekommer en kedjereaktion av stressorer avseende prioriteringar och resurser. Kedjereaktionen kan sannolikt innebära att en stressor i sig inte leder till hög grad av stress, men får större stressrelaterade effekter då den påverkar andra områden. Vi ser även att kombinationen av prioriterings- och resursfrågan kan vara stressande, som i Karins fall, där det resulterar i krav på att projektledaren ska motivera projektdeltagarna.

## 5.4 Förändringsmotstånd

Inom detta problemområde ser vi att stressorerna gällande förändringsmotstånd kan kopplas till projektledaren då denne har krav på sig att hantera motståndet och försvara projektet. Stressorerna är *att behöva möta motstånd till förändringar, att bli förknippad med något negativt* och *att behöva försvara projektet*.

### ***Att behöva möta motstånd till förändringar***

Förändringsmotstånd är vanligt förekommande i interna förändringsprojekt och en bidragande orsak till att projektledaren upplever stress eftersom det är denne som måste möta och hantera motståndet. Detta bekräftas av teorin (Angelöw 2010; Choi & Ruona 2011) och även av de tillfrågade respondenterna. Samtliga av respondenterna är eniga om att förändringsmotstånd skapar en negativ stämning som påverkar dem som projektledare och leder till stress, och de har någon form av erfarenhet av förändringsmotstånd i de interna förändringsprojekten de projektlett. Karin menar att det inte är lika många som ifrågasätter andra projekt jämfört med interna förändringsprojekt och hon upplever att det känns otacksamt och stressande att vissa är så negativa till förändringen.

Angelöw (2010) menar att motståndet ofta grundar sig i att förändringsarbetet är toppstyrt och att de anställda blir presenterade färdiga förändringslösningar, utan att ha kunnat vara med att påverka dessa. Även Alvesson och Svenningsson (2008) tar upp motstånd som en vanlig företeelse i förändringsprojekt och menar att detta kan bero på att de anställda har en annan uppfattning om vilka mål och ideal som är värda att kämpa för samt vad som ligger i organisationens intresse. Maria menar att det alltid finns förändringsmotstånd, att människor är rädda för att förändringar ska leda till något negativt som att de exempelvis förlorar sina jobb, vilket även Patrik har erfarenhet av. Choi och Ruona (2011) bekräftar att så ofta är fallet i ett internt förändringsprojekt då förändringen blir förknippad med någonting negativt. Ytterligare exempel är det Patrik beskriver om att det interna förändringsprojektet blev en symbol för personalneddragningar inom organisationen, och det genererade stress då det var han som fick möta motståndet mot förändringen.

### ***Att bli förknippad med något negativt***

En annan stressor inom problemområdet är att som projektledare bli förknippad med något negativt. Krister anser att det är mer stressande att leda ett internt förändringsprojekt än ett kundprojekt då ett misslyckande i ett internt förändringsprojekt får värre konsekvenser eftersom det då är ditt rykte inom hela organisationen som drabbas negativt. Rädslan för att förlora sitt anseende som

projektledare definieras av Richmond och Skitmore (2006) som en stressor, dock inte så vanligt förekommande. Deras studie baseras på projekt mot kund. Med tanke på Kristers uppfattning är det rimligt att tänka sig att denna stressor är mer utmärkande i interna förändringsprojekt, då dessa har en större påverkan på projektledaren eftersom denne ska arbeta vidare i samma organisation.

Patrik upplever att han som projektledare fick ta mycket kritik eftersom det var han som gick ut med informationen om förändringsprojektet. Att Patrik fick mycket oförskyllt och dessutom upplevde att motståndet blev riktat till honom på personlig nivå genom att de anställda förknippade honom med något negativt upplevde han som särskilt stressande. Både Kristers och Patriks upplevelser bekräftas av Angelöw (2010) som menar att det ofta är projektledaren som får ta emot de anställdas bitterhet och besvikelse under förändringsarbetet vilket kan göra det svårt för personen att uppfylla sin funktion som ledare. Patrik beskriver hur han under vissa perioder nästan blev manisk då han på grund av motståndet kände att han ständigt var tvungen att bevisa att det han gjorde var bra vilket skapade en enorm belastning och en hög stressnivå hos honom. Vi har tidigare framhållt värdet av att som projektledare ha stöd från ledningen vilket styrks av Crawford och Nahmias (2010) som påtalar att detta är av stor vikt för att uppnå projektets mål.

Samtidigt berättar Patrik att han upplevde en stor kommunikationsbrist mellan sig och styrgruppen. I situationer som dessa när motstånd blir riktat mot den enskilda individen är det sannolikt särskilt viktigt att som projektledare inte stå ensam ansvarig utan ha ledningen att luta sig mot, vi gör därför antagandet att de personliga anklagelserna och stressen som Patrik upplevde i det interna förändringsprojektet kan ha förvärrats genom den bristande kontakten med styrgruppen.

### ***Att behöva försvara projektet***

Det föreligger en problematik för projektledaren som kan vara stressande då denne behöver försvara det interna förändringsprojektet, vilket vi kan koppla till problemområdet förändringsmotstånd. Choi och Ruona (2011) framhäver just detta, att förändringsmotstånd kan vara en källa till stress hos projektledare. Precis som Patrik har även Maria, Lotta och Karin erfarenhet av att ständigt behöva försvara det interna förändringsprojektet och sig själva vilket samtliga upplever som stressande. Maria beskriver att det ibland förekommer en opposition i organisationen som skapar stress hos henne genom att hon måste försvara varför hon valt att arbeta med det interna förändringsprojektet. Lotta beskriver att hennes stressnivå ökar kraftigt när hon ständigt måste ta hänsyn till diskussioner istället för att arbeta framåt. Karin tror att en generell orsak till stress inom interna förändringsprojekt kan vara att de anställda förhåller sig negativa och klankar ned på dessa projekt betydligt mer än om man jämför med projekt riktade mot kund. Detta är något som bekräftas av Choi och Ruona (2011) som framhåller att det i

ett internt förändringsprojekt är särskilt viktigt att förankra projektets syfte till alla som kommer att påverkas av förändringen för att på bästa sätt undvika oklarheter och andra missförstånd som kan leda till motstånd och konflikter. Sannolikt grundar sig mycket av motståndet i okunskap och rädsla hos de anställda och genom att få med dem och få dem att förstå syftet med förändringen minskar troligen motståndet betydligt.

Både Magnus och Krister har upplevt förändringsmotstånd i interna förändringsprojekt som de projektlett tidigare och menar att detta skapat stress hos dem som projektledare. I de senaste förändringsprojekten de ledde förekom dock inte något motstånd. Magnus tror att frånvaron av motstånd grundade sig i att alla kände sig delaktiga och engagerade i att lyckas med förändringsarbetet. Krister är inne på samma spår när han berättar att det fanns klockrena argument för att genomföra förändringen. Han kommunicerade dessutom kontinuerligt ut information till de anställda så att dessa var inkluderade i förändringsarbetet.

Utifrån Magnus och Kristers utsagor kan vi tydligt se en koppling mellan hög kommunikation och delaktighet hos de anställda till lågt förändringsmotstånd vilket styrker vår tes om att motståndet grundar sig i okunskap och rädsla hos de anställda. Återigen kan vi alltså lyfta att tydligt förankra syftet och att få med de anställda som ett lämpligt tillvägagångssätt för att minska förändringsmotståndet i interna förändringsprojekt.

## **5.5 Projektledarens kommunikation**

Inom detta problemområde kan vi konstatera att stressorerna inom området kan kopplas till projektledaren då denne har en förväntning på sig att se till att kommunikationen fungerar samt de problem som uppstår när denna inte gör det. Utifrån detta är stressorerna inom området *kravet på en fungerande kommunikation* och *kommunikationsbrist*.

### ***Kravet på en fungerande kommunikation***

Ett krav på att kommunikationen fungerar är en stressor inom interna förändringsprojekt. Eftersom det är projektledarens uppgift att se till att alla arbetar mot samma håll och mål är det grundläggande med en välfungerande kommunikation, något som flera forskare framhäver (Beer & Nohria 2000; Choi & Ruona 2011; Gräsberg & Hulteberg 2005; Remington & Pollack 2007). I likhet med det som teorin visar så uttalade samtliga respondenter att de anser att en välfungerande kommunikation är viktig inom interna förändringsprojekt, framförallt för att förändringen ska få förankring inom organisationen. Trots att respondenterna har olika erfarenhet av hur bra kommunikationen fungerat i respektive projekt är de

ändå enade om att kommunikation, beroende på om denna fungerade bra eller inte, kan kopplas till deras upplevda stress.

Enligt Magnus är det bästa sättet för att hantera kommunikationen inom projektet att sätta en fast kommunikationsplan redan i ett tidigt skede och han menar att det är tack vare den tydliga projektplanen som han inte upplevt någon större stress under projektet. Detta bekräftas av Gräsberg och Hulteberg (2005) då de hävdar att det är projektledarens uppgift att skapa förutsättningar för projektet och att det därför är viktigt att denne tidigt i projektet skapar en kommunikationsplan där det tydligt framgår hur kommunikationen kommer att ske, exempelvis vilka verktyg, metoder och kanaler projektgruppen har till sitt förfogande. Stummer och Zuchi (2010) påtalar vikten av att strukturera arbetet inom interna förändringsprojekt på grund av den anledningen att det inte finns tydliga mallar att följa. Det bör därför finnas scheman över organisationsstruktur, struktur över vilka roller individer har i projekt och planer över allt ifrån hur kommunikationen skall skötas till vem arbetet sedan ska överlämnas till, allt för att göra arbetet så tydligt som möjligt.

Både Krister, Maria och Karin berättar att de använt sig av en gemensam plattform för kommunikation, där tanken varit att hela organisationen ska ha möjlighet att vara delaktiga. De har dock olika erfarenhet av hur väl plattformen fungerat. Krister beskriver plattformen som en av de största framgångsfaktorerna, medan Karin och Maria beskriver att den inte alls fungerat, vilket har varit stressande för dem. Karin anser att problemet var att organisationens plattform inte var tillräckligt aktivt använd av alla, vilket gjorde att kommunikationen inte nådde ut till alla. Detta visar på vikten av att ha en plattform som når ut till, och inkluderar, hela organisationen vilket flera källor bekräftar (se till exempel Choi & Ruona 2011; Gräsberg & Hulteberg 2005).

Således blir det viktigt att projektledaren hittar den kommunikationskanal som når organisationen på bästa sätt, detta för att undvika att kommunikationsbristen blir en stressor. I uppsatsens teoriavsnitt konstaterar vi att kommunikation måste anpassas till mottagaren för att nå ut till alla. Vi har tidigare nämnt att de olika stressorerna ofta påverkar varandra i en kedjereaktion, och för att koppla detta till stressorer gällande förändringsmotstånd är en rimlig tolkning att detta ökar då kommunikationen inte når ut till alla.

### ***Kommunikationsbrist***

En stressor under problemområdet kommunikation är utifrån studiens resultat kommunikationsbrist, vilket styrks av det Richmond och Skitmore (2006) belyser som en faktor i en studie om stressorer hos projektledare inom IT-branschen. I vår genomförda studie framkom det att fem av sex respondenter ansåg att kommunikationen på ett eller annat sätt varit bristfällig under projektets gång och att den tydlighet rörande kommunikationen som beskrivs i teorin (se exempelvis Beer &



Nohria 2000; Choi & Ruona 2011) många gånger inte existerade, vilket de beskriver som stressande. Krister var den enda av respondenterna som beskriver att kommunikationen varit välfungerande under hela projektet men berättar att han upplevt brist på kommunikation i interna förändringsprojekt tidigare och att detta skapade stress hos honom. Parmander (2005) beskriver att projektledning för ett förändringsarbete är en ständig kamp där synsätt konkurrerar och många är inblandade. Språket blir därför projektledarens viktigaste verktyg då kommunikation kan bidra till att olika synsätt och perspektiv diskuteras för att på så sätt skapa förståelse för olikheter. Detta styrks av det Lotta och Patrik beskriver angående hur bristen på kommunikation många gånger ledde till konflikter i de båda projekten. Att de som ledare då var tvungna att ta tag i konflikten och att detta ändrade förutsättningarna för projektet, eftersom de då inte hann med de saker de egentligen var tvungna att göra, skapade mycket stress hos dem. Detta kan relateras till det som Gräsberg och Hulteberg (2005) skriver om att det förutom projektgruppen, som är delaktiga i det interna förändringsarbetet från början till slut, även finns anställda inom organisationen som ofta är de som kommer att påverkas av förändringen.

För att de anställda ska känna motivation och engagemang över förändringsarbetet är kommunikationen en viktig förutsättning (Gräsberg & Hulteberg 2005). Med bakgrund i detta kan vi sannolikt anta att det finns en problematik i att de som kommer att påverkas av projektet inte är delaktiga i genomförandet eller få ta del av tillräckligt med information, något som riskerar att missgynna projektet i form av både konflikter och motstånd.

Både Patrik och Magnus lyfter kommunikationsbrist med styrgruppen som en källa till stress. Patrik upplevde framförallt stress då beslut uppenbarades från styrgruppen utan att vara kommunicerade till honom och Magnus kände stress då det i slutskedet av olika faser i projektet var väldigt tidspressat och att han då även var tvungen att hantera kommunikationen till och från styrgruppen. Till skillnad från Patrik och Magnus upplevelser av brist i kommunikationen med styrgruppen lyfter Maria upp styrgruppen som en stor hjälp i hennes kommunikation. Hon menar att hon genom att ha en aktiv styrgrupp i ryggen som hjälpt henne att kommunicera ut vikten av att genomföra förändringen under projektets gång haft lättare att få de anställda med sig, något som fått henne att känna en trygghet. Med utgångspunkt i detta kan vi rimligen anta att en välfungerande kommunikation med styrgruppen är en viktig förutsättning för att minska risken att projektledaren upplever stress. Detta styrks med det som Beer och Nohria (2000) menar angående att en välfungerande kommunikation är grundläggande för att uppnå projektets mål.

## 5.6 Coping

I föregående avsnitt analyserades resultatet gällande stressorer i interna förändringsprojekt. Sammantaget sågs att många av stressorerna kan relateras till krav på projektledaren inom olika områden, vilket leder in på detta avsnitt gällande coping, som enligt Lazarus och Folkman (1984) handlar om att hantera just inre och yttre krav efter att en kognitiv bedömning genomförts. Här beskrivs problemfokuserade och känslufokuserade strategier som i avsnittets slut sammankopplas med stressorer beskrivna tidigare i denna uppsats. Samtliga respondenter beskriver att erfarenhet har gjort dem bättre på att hantera sin stress, och att de upplevde mer stress i början av sin karriär som projektledare. Att erfarenhet gör det lättare att ta kontroll över situationen med coping beskrivs även av Aitken och Crawford (2007) i en tidigare studie.

### **Problemfokuserad coping**

I de fall respondenterna hanterar stress genom konkret och målorienterad problemlösning är deras utsagor tydliga exempel på problemfokuserad coping (Lazarus & Folkman 1984).

#### *Planera och prioritera*

Den problemfokuserade copingen innefattar att individen gör något aktivt för att ändra på miljörelaterade problem, själva orsaken till stressen. Det handlar om att definiera problemet, att analysera fram tänkbara lösningar (Lazarus & Folkman 1984). En av lösningarna är *planering*, som samtliga respondenter framhöll som en copingstrategi inom interna förändringsprojekt. Tidigare studier (Aitken & Crawford 2007; Richmond & Skitmore 2006) rankar också denna strategi som vanligt förekommande inom projektarbete. I vår studie har det framkommit att bristen på struktur, och att projektledaren tvingas planera om, kan upplevas som stressande och som nämnts har samtliga respondenter framhållit planering som en återkommande copingstrategi i samband med olika stressorer. Exempelvis beskriver Krister att han gör så kallade "att göra-listor" när han känner sig stressad för att få kontroll över arbetet i projektet och hantera sin upplevda stress. Även prioritering var en vanligt förekommande copingstrategi hos de tillfrågade respondenterna. För Patrik handlar prioritering om att välja och välja bort och han menar att detta blir särskilt viktigt i de fall då projektet utökas med tillägg. Krister menar att det är av stor vikt att reflektera över sin arbetssituation och fördela tiden på ett bra sätt. För Magnus hänger prioritering ihop med att lära sig att inte alltid kunna ha full kontroll genom att sälla bort och delegera uppgifter när arbetsbelastningen blir för hög, något som även Lotta instämmer i. Karin framhäver det faktum att jobbet inte är allt och att detta är viktigt att komma till insikt med. Fyra

av respondenterna påtalar vikten av att skilja på arbete och fritid vilket vi ser som copingstrategin *planera och prioritera* då bakgrunden till detta handlar om att planera sin tid och prioritera genom att ägna fullt fokus på den situation man befinner sig i. Exempelvis beskriver Maria att hon släpper arbetet klockan fyra när hon går hem. Patrik gör likadant och försöker genom de flexibla arbetstiderna ta ledigt vissa dagar och då koppla bort arbetet.

### *Sätta gränser*

En annan förekommande copingstrategi som två av respondenterna framhöll var förmågan att sätta gränser genom att säga ifrån när arbetsbelastningen blir för hög. De menar att det är viktigt att inte ta på sig andras arbete och att våga säga nej som projektledare. Att respondenterna påtalar att de med tiden blivit bättre på att använda denna copingstrategi styrks av det Aitken och Crawford (2007) beskriver avseende att erfarenhet medför att projektledare känner större trygghet i stressade situationer. Genom erfarenhet blir projektledaren bättre på att ta kontroll över situationen med hjälp av coping, något vi i detta fall ser i respondenternas svar.

### *Kommunicera*

Karin påtalar att den goda relationen hon har med sin chef bidrar till att hon kan gå till denne och förklara att situationen med alltför hög arbetsbelastning är ohållbar. Detta kan liknas med det Richmond och Skitmore (2006) påtalar angående att kommunikation är den copingstrategi som projektledare främst använder sig av. Även Patrik hanterar tidspress och hög arbetsbelastning genom att kommunicera med sin chef, exempelvis genom att förklara att tidsplanen inte kommer att hålla. Att kommunicera som copingstrategi ses också i det Karin beskriver angående stress i samband med att möta förändringsmotstånd. Detta då hon framhåller att motståndet minskar när hon är lyhörd, diskuterar och ser till att återkomma med svar till de personer som uppvisar motstånd mot projektet. Magnus påtalar att han, för att hantera stressen, förväntansstyrde medarbetarna i hans ordinarie position. Detta genom att under projektets gång kommunicera ut att han skulle vara tvungen att prioritera bort ordinarie arbete på grund av den höga arbetsbelastningen.

### ***Känslofokuserad coping***

Känslofokuserad coping, som handlar om att förändra själva upplevelsen snarare än situationen (Lazarus & Folkman 1984), beskrivs också av respondenterna.

#### *Undvikande*

Undvikande är en av denna studies copingstrategier formulerade utifrån tre av respondenternas utsagor, då det enligt vår mening är ett sätt att minska den känslomässiga stressen enligt Lazarus och Folkmans (1984) teori om att angripa upplevelsen snarare än orsaken till stressen. Maria beskriver att hon ägnar sig åt aktiviteter som är positiva för henne, detta för att undvika att tänka på jobb när hon slutar för dagen. Lotta menar att hon stänger av alla tankar på arbetet när hon går hem, hon undviker att tänka på jobbet. I samband med beskrivningarna om prioriteringar i relation till hög arbetsbelastning nämner också Patrik en känslofokuserad copingstrategi enligt vår modell: undvikande. Detta då han rangordnar arbetsuppgifterna när de är många, vilken är en problemfokuserad metod, men han undviker också stressen genom att skjuta upp de arbetsuppgifter som går för att på så sätt kunna släppa problemet. Precis som Lazarus och Folkman (1984) beskriver kombinerar han alltså problem- och känslofokuserad coping. Samma författare pekar också på att en underkategori inom känslofokuserad coping är just undvikande, vilket alltså styrker resultatet i denna uppsats. Undvikande framkom också som en vanligt förekommande copingstrategi för projektledare enligt studien av Richmond och Skitmore (2006). Enligt Carver et al. (1989) kan copingstrategier vara både positiva och negativa. Eftersom respondenterna ovan nämner undvikande som ett sätt att hantera sin stress tolkar vi det som en positiv strategi trots ordets negativa klang, då respondenterna menar att de medvetet använt metoden i det interna förändringsprojektet, vilket gör att det är rimligt att anta att det har god effekt.

#### *Aktiv återhämtning*

Aktiv återhämtning är i denna studie en annan copingstrategi som identifierats utifrån studiens resultat. Det faktum att vi benämner det som aktiv återhämtning är att strategin handlar om rörelse, motion eller skapande snarare än enbart avslappning i återhämtningssyfte. Lazarus och Folkman (1984) menar att den känslofokuserade copingen är nödvändig i situationer där förutsättningarna inte kan förändras, vilket styrker det Maria berättar angående hennes sätt att hantera stressen. Hon hävdar att hon gör sådant hon tycker om, att hon ägnar sig åt sina fritidsintressen på ledig tid för att minska sin stress, då det inte är möjligt att påverka situationen på arbetet. Förutom fritidsintressen ägnar sig Maria åt träning, något som även Karin gör. Maria och Karin menar att det är för att återhämta sig mentalt, vilket återigen pekar på att det är en strategi som riktar sig mot känslor

snarare än problem enligt Lazarus och Folkmans (1984) teori. Att ägna sig åt en hobby är något även Krister framhäver som värdefullt för att kunna hantera uppkommen stress.

### *Socialt stöd*

Ett sätt att hantera upplevelsen av stress, och således en känslorokuserad copingmetod enligt Lazarus och Folkman (1984), är enligt vår analys *socialt stöd*. Som tidigare nämnts upplevde Patrik att han blev förknippad med något negativt i projektet, vilket ledde till frustration och stress. För att hantera detta fick han med hjälp av sin chef träffa en coach, vilket hjälpte honom mycket. Lotta menar att hon genom att umgås med sin familj kunde stressa ned efter en arbetsdag i projektet. Vår analys styrks av teorin då socialt stöd nämns av Carver et al. (1989) som en generell metod för att hantera stress, och att strategin förekommer hos projektledare har tidigare konstaterats av Richmond och Skitmore (2006). Haynes och Loves (2004) antagande om att socialt stöd bortprioriteras som copingmetod hos projektledare på grund av hög arbetsbelastning är ingenting som nämns av respondenterna i studien. Som tidigare har diskuterats i detta avsnitt påtalar flera respondenter att de medvetet skiljer på arbete och fritid, vilket torde möjliggöra mer tid för aktiviteter i återhämtningssyfte och således även socialt stöd utanför arbetet. Att Patrik fick hjälp av sin chef, som ordnade en kontakt med en coach, tyder på att socialt stöd även förekommer på arbetet.

### ***Coping relaterat till specifika stressorer***

I vår studie kan ett samband ses för ett antal av copingstrategierna och stressorer som har kopplats till interna förändringsprojekt. Studien som Richmond och Skitmore (2006) gjort om stressorer och copingstrategier inom IT-branschen, kunde sammankoppla stressorer med specifika copingstrategier. Detta görs utifrån i vilket sammanhang respondenterna nämner företeelserna. Ett liknande tillvägagångssätt har legat till grund för vår jämförelse, där vi efter att kodningen skett ytterligare analyserat i vilket sammanhang copingen används. Copingstrategierna är således det som Aitken och Crawford (2007) kallar situationsanpassad coping, eftersom de är kopplade till ett specifikt sammanhang.

I tabell 1 nedan sammanfattas sambanden som beskrivs i den löpande texten om problem- och känslfokuserad coping. Exempelvis kan vi i Karins fall se en koppling mellan copingstrategin *kommunicera* och stressorn *tidspress och hög arbetsbelastning*, då hon menar att kommunikation med chefen bidrar till att hon har möjlighet att förklara att arbetsbelastningen är för hög. Ett annat exempel är det Patrik beskriver om att han blev *förknippad med något negativt* i projektet, och då sökte *socialt stöd*. Precis som vår analysmodell visar riktar sig den problemfokuserade copingen mot orsaken till stressen, medan den känslfokuserade copingen fokuserar på den uppkomna stressen.

<b>Stressorer</b>	<b>Problemfokuserad coping</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidspress och hög arbetsbelastning</li> <li>• Att behöva möta motstånd till förändringar</li> </ul>	Kommunicera
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidspress och hög arbetsbelastning</li> <li>• Ett projekt som växer</li> </ul>	Planera och prioritera

<b>Stressorer</b>	<b>Känslfokuserad coping</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att bli förknippad med något negativt</li> </ul>	Socialt stöd
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidspress och hög arbetsbelastning</li> </ul>	Undvikande

*Tabell 1 Visar sambanden mellan stressorer och copingstrategier*

## 6 Slutsats och avslutande reflektioner

*Syftet med denna uppsats var att undersöka vilka stressorer som förekommer hos projektledare inom interna förändringsprojekt. Vidare syftade uppsatsen till att beskriva vilka former av känslö- och problemfokuserad coping som projektledare använder i interna förändringsprojekt. I detta avsnitt presenteras studiens slutsatser utifrån dess analys samt en resultatmodell utifrån en omarbetad version av vår analysmodell. Detta följs av avslutande reflektioner, samt en metod- och resultatreflektion. Avsnittet avslutas med förslag på framtida forskning.*

---

### 6.1 Resultatmodell och slutsats

I teorikapitlet i denna uppsats kunde vi utifrån en kritisk granskning av litteratur och tidigare studier föreslå fem olika problemområden för tänkbara stressorer i interna förändringsprojekt. Dessa var: *projektets karaktär och rammar, projektrelaterade konflikter, projektets resurser, förändringsmotstånd och projektledarens kommunikation*. När analysen genomfördes kunde vi inom dessa fem problemområden konkretisera tolv stressorer som förekommer hos de intervjuade projektledarna inom interna förändringsprojekt. Tre känslöfokuserade copingstrategier och tre problemfokuserade copingstrategier framkom också i studiens analys. Slutsatsen sammanfattas i resultatmodellen (figur 5).

Resultatmodellen (figur 5) påvisar de identifierade stressorerna som förekommer hos projektledare i interna förändringsprojekt. I modellen presenteras känslöfokuserade copingstrategier, som riktar sig mot den uppkomna stressen. De problemfokuserade copingstrategierna, som riktar sig mot stressorerna och själva orsaken till stressen, kan också utläsas ur resultatmodellen.

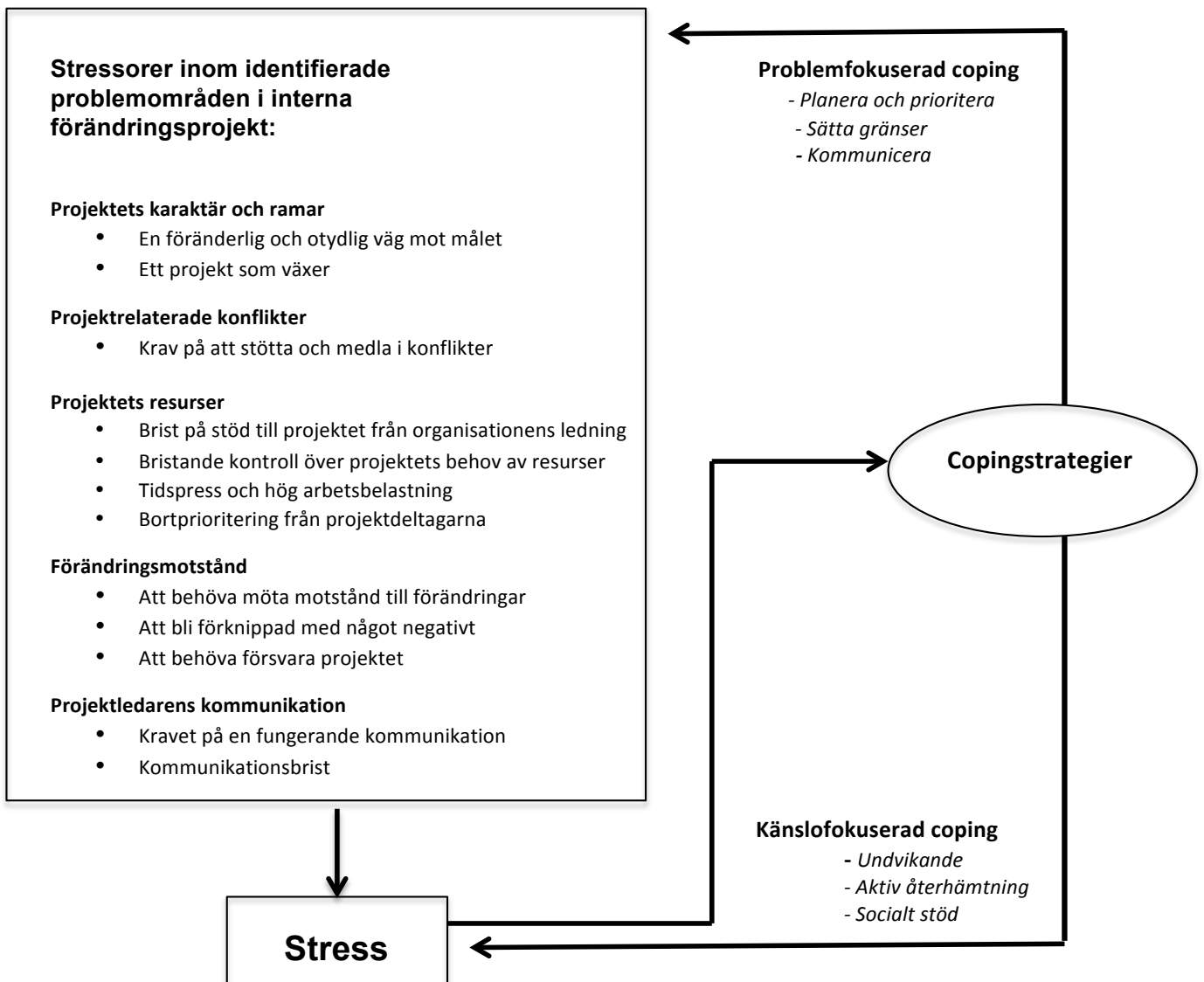


Fig. 5 Resultatmodell

### Slutreflektion gällande stressorer i interna förändringsprojekt

Tidigare studier har identifierat liknande stressorer som vissa av de vi har identifierat i denna uppsats. Dessa har tidigare återfunnits inom olika branscher, som IT- och byggbranschen (se Bowen et al. 2014; Gällstedt 2003; Leung et al. 2008; 2009; Richmond & Skitmore 2006), snarare än inom projekttyper. De nämnda studierna samt teorin angående interna förändringsprojekt låg till grund för de fem problemområden för stressorer vi valde att lyfta fram som potentiella för just interna förändringsprojekt. Att det finns vissa likheter mellan stressorerna vi identifierat och stressorer som tidigare återfunnits hos projektledare i tidigare branschspecifika studier kan förklaras med att projekt som arbetsform har karaktärsdrag som återfinns oavsett bransch eller projekttyp. Däremot finns det



inom interna förändringsprojekt vissa särdrag som gör att de tolv stressorer vi presenterar i högre utsträckning kan kopplas till just interna förändringsprojekt.

Stressorn *en föränderlig och otydlig väg mot målet* förekommer i interna förändringsprojekt då dessa projekt, enligt teorin, redan från början kan ha en otydlighet gällande riktningen mot projektmålet. Vår studie styrker detta då analysen visar att vägen mot målet ofta varit föränderlig. Ytterligare en stressor som kan kopplas till interna förändringsprojekts komplexitet avseende riktningen är *ett projekt som växer*. Både teori och studiens respondenter har framhållit att det ofta uppstår oförutsedda händelser som gör att projektet blir större än planerat. Att det tillkommer arbetsuppgifter eller delmål är i sig ingenting unikt för projekt som handlar om förändring. Vår studie påvisar dock att dessa oförutsedda händelser hänger ihop med andra identifierade stressorer i interna förändringsprojekt. Till exempel kan en oförutsägbar händelse vara att projektledaren har krav på sig att hantera konflikter under projektets gång. Detta medför att projektledaren tvingas omprioritera tid, vilket får konsekvenser på andra områden inom projektet.

Konflikter kan förekomma i de flesta typer av arbeten, och således även i projekt där projektledaren har en central roll när det gäller konflikthantering och att medla. Det som enligt vår tolkning gör att *krav på att stötta och medla i konflikter* är en stressor inom interna förändringsprojekt är att denna uppgift blir stressande då det ställer ytterligare krav på den mångsidighet som projektledaren förväntas ha i denna projekttyp. Detta kan vi se hänger ihop med övriga stressorer identifierade i denna studie, till exempel att projektledaren möter förändringsmotstånd vilket kräver en motiverande attityd, eller att projektet riskerar *bortprioritering av projektdeltagare* som medför att projektet måste försvaras och motiveras i relation till annat arbete inom organisationen.

*Brist på stöd till projektet från organisationens ledning* har identifierats som en stressor i interna förändringsprojekt. Denna stressor påvisas av det respondenterna beskrivit angående att interna förändringsprojekt ofta prioriteras bort. Vi har sett att detta kan komma att ske både från organisationens ledning och från deltagarna i projektet. Respondenterna påtalar att projekt med lönsamhet oftast prioriteras först. När detta förekommer blir bristen på stöd och bortprioriteringen stressorer inom interna förändringsprojekt. Inom problemområdet projektets resurser har vi vidare identifierat *bristande kontroll över projektets behov av resurser* som en stressor, då vår analys visar att interna förändringsprojekt ofta behöver mer resurser än planerat. Detta är möjligen inte unikt för interna förändringsprojekt, men när det sätts i relation till att projektledaren inte har ledningens stöttning och prioritering av projektet, blir det stressfullt att som projektledare inte ha kontroll över resursbehovet.

Samtliga av de intervjuade respondenterna påtalar att de har behövt kombinera projektledarrollen med sin ordinarie tjänst, samtidigt som förändringsprojekten har genomförts. Detta menar respondenterna bidragit till att de upplevt både *tidspress och hög arbetsbelastning* under projektet, vilket enligt vår analys gör det till en betydande stressor i interna förändringsprojekt. Att projektledarrollen och den ordinarie tjänsten inom organisationen kombineras under projektets gång tyder på att det ökar stressupplevelsen hos respondenterna, då de haft krav på sig från flera håll.

Det faktum att interna förändringsprojekt är särskilt utsatta för förändringsmotstånd har framkommit i såväl vår studie som i tidigare teorier. Inom området visar vår analys att projektledaren blir den som måste möta motståndet, vilket i studien genererade stressorn *att behöva möta motstånd till förändringar*. En annan förekommande stressor avseende förändringsmotstånd är att som projektledare *bli förknippad med något negativt*, eftersom denne blir en symbol för det negativa som projektet medför. Detta leder in på en ytterligare identifierad stressor vilken är *att behöva försvara projektet*, något som respondenterna påtalar att de ofta måste göra vilket skapar stress hos dem.

Stressorer inom området kommunikation förekommer rimligen inom alla typer av arbeten, och således även inom andra projekttyper än de som handlar om förändring. Stressorn är dock särskilt relevant i interna förändringsprojekt på grund av otydligheten gällande mål och riktning, vilket gör att det ställs extra höga *krav på en väl fungerande kommunikation* på projektledaren. Trots kravet på en väl fungerande kommunikation visar tidigare forskning i kombination med vår insamlade empiri att denna ofta är bristfällig, vilket leder till stress. *Kommunikationsbrist* är därför ytterligare en förekommande stressor.

Sammantaget är vår slutsats att dessa tolv stressorer är förekommande hos projektledare inom interna förändringsprojekt. Vi vill poängtera att det ofta kan vara en kedjereaktion mellan stressorerna som är identifierade i studien; en stressor kan ge effekter inom andra problemområden och ge upphov till stress. Ett annat konstaterande är att en kombination av olika stressorer kan leda till stress i högre grad än en enskild stressor.

### ***Slutreflektion gällande copingstrategier i interna förändringsprojekt***

Slutsatsen avseende coping är att det förekommer sex olika typer av copingstrategier i interna förändringsprojekt, där tre är problemfokuserade och tre är känslufokuserade. Dessa finns presenterade i vår resultatmodell (figur 5). Den copingstrategi som samtliga respondenter använde i interna förändringsprojekt var *planera och prioritera*. Planering är enligt Aitken och Crawford (2007) en copingstrategi som används av projektledare med erfarenhet inom yrket, vilket

kan vara ett skäl till att denna copingstrategi användes av studiens samtliga respondenter, då alla hade tidigare erfarenhet av att leda projekt.

Vi har fått en förståelse för att coping grundar sig mycket på individens erfarenhet, utifrån samtliga respondenters beskrivningar av att de idag hanterar sin stress bättre än vad de gjorde i början av sina karriärer som projektledare. Coping handlar om att hantera den stress som upplevs för tillfället, men vi ser ändå att det är en fin gräns mellan coping och att förebygga stress. Erfarenheter från tidigare stressande situationer kan rimligen kvarstå, och därmed kan det vara så att den copingstrategi som används är beroende av stressen som upplevs i situationen, men också av stress från tidigare händelser i projekt. När det gäller att minska eller eliminera stress med hjälp av copingstrategier och samtidigt förebygga stress i framtiden är det rimligt att anta att den problemfokuserade strategin är mer verksam än den känslufokuserade, då den problemfokuserade varianten riktar sig mot orsaken till stressen och därmed kan minska den påverkan stressorn har även i framtiden. Den känslufokuserade copingen riktar sig mot den upplevda stressen, vilket gör att det som orsakat stressen sannolikt består och kan orsaka mer stress i framtiden. Vårt antagande och en rimlig slutsats är således att det kan vara en bra strategi för att minska stressen för stunden, men när det gäller att hantera stress som projektledare ter det sig mer verksamt att fokusera på att påverka orsakerna till stressen. Stressorn riskerar annars att bli ett störande moment, som förutom att påverka projektledarens stressnivå också kan påverka projektets resultat och mål, då projektledaren hamnar i obalans upprepade gånger och därmed riskerar att tappa fokus från målet och att få med sig projektets deltagare mot detta.

En slutsats som gjorts i vår studie är att specifika stressorer kan kopplas till copingstrategier, vilket sammanfattas tabell 2. I likhet med strukturen på vår analysmodell kopplas inte copingen generellt tillbaka till den stressor som utlöst stressen. Sambanden gäller vilken stressor som utlöser respektive copingstrategi. Som tidigare diskuterats i analysen har vi inte haft möjlighet att koppla samtliga stressorer med specifika copingstrategier, då respondenternas åsikt riskerar att tas ur sitt sammanhang om slutsatser dras utanför den unika situation respondenten beskrivit när det gäller coping vid en viss händelse.

Stressorer	Problemfokuserad coping
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidspress och hög arbetsbelastning</li> <li>• Att behöva möta motstånd till förändringar</li> </ul>	Kommunicera
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidspress och hög arbetsbelastning</li> <li>• Ett projekt som växer</li> </ul>	Planera och prioritera

Stressorer	Känslfokuserad coping
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att bli förknippad med något negativt</li> </ul>	Socialt stöd
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidspress och hög arbetsbelastning</li> </ul>	Undvikande

Tabell 2 Visar sambanden mellan stressorer och copingstrategier

## 6.2 Metod- och resultatreflektion

Stress relateras ofta till något negativt och under intervjuerna framgick det att respondenterna delade denna uppfattning, vilken kan vara en orsak till att många respondenter initialt inte kunde relatera stress till sig själva. När situations-specifika frågor ställdes framgick det dock att det förekom stress. Med bakgrund i detta stärks vår förståelse för hur viktigt det är att vara medveten om hur frågorna formuleras i kvalitativa intervjustudier.

En annan reflektion om valet av metod är att somliga copingstrategier kan ha utelämnats medvetet av respondenterna. Att de exempelvis dricker alkohol eller avskärmar sig mentalt, något som Carver et al. (1989) nämner som copingstrategier, är sådana beteenden som respondenterna förmodligen inte vill tillkänna om det förekommer. En anonym enkätstudie hade sannolikt kunnat generera djupare information om denna typ av känsliga ämnen. Trots att vi har frågat om copingstrategier kopplat till specifikt interna förändringsprojekt så upplever vi att

det varit svårt att avgöra om respondenten enbart använder denna strategi i den givna situationen eller om denne alltid använder sig av strategin vid upplevd stress.

Även om vi sett tydliga samband mellan specifika stressorer i interna förändringsprojekt och copingstrategier, är det inte möjligt att generalisera sambandet. Detta då coping är både individuell och ofta även generell genom att samma copingstrategi används i flera situationer. Utifrån detta gjorde vi ändå valet att koppla copingstrategier till specifika stressorer i den mån det var möjligt för att se ett samband. Vi anser att detta var ett bra beslut som genererar ett intressant forskningsbidrag och även kan ligga till grund för ytterligare studier inom området.

### **6.3 Framtida forskning**

I denna studie undersöktes förekomsten av stressorer och copingstrategier i interna förändringsprojekt. Förslag till framtida forskning är att genomföra en liknande studie på ett större urval. Detta för att ha möjlighet att bekräfta, eller förkasta, vår slutsats gällande de identifierade stressorerna och copingstrategierna inom interna förändringsprojekt. I detta sammanhang kan en kvantitativ studie vara fördelaktig.

I vår studie togs ingen hänsyn till skillnader i resultatet beroende på respondenternas kön. Det skulle vara intressant att undersöka om stressorer kan komma att skilja sig från denna studies resultat om det undersöks utifrån ett genusperspektiv. Vidare skulle även studien kunna sättas i relation till hur det ser ut i olika kulturer, åldrar eller när det gäller andra individuella aspekter.

En av våra slutsatser är att stressorer och copingstrategier i interna förändringsprojekt till stor del beror på vilka erfarenheter projektledaren har. En framtida studie skulle kunna undersöka vilka stressorer som är mest framträdande i ett tidigare skede av projektledarens karriär. Vidare kan en studie liknande vår med fördel genomföras på offentlig verksamhet för att se om det förekommer skillnader, då vi valde att avgränsa oss till vinstdrivande organisationer. Det vore intressant att se om stressorerna förändras när kunden inte står i fokus på samma vis.



## Referenser

- Aitken, A. & Crawford, L. (2007). Coping with stress: Dispositional coping strategies of project managers. *International Journal of Project Management*, 25, 666-673.
- Alvesson, M & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer*. Malmö: Liber.
- Angelöw, B. (2010). *Framgångsrikt förändringsarbete*. Stockholm: Natur & kultur.
- Arbetsmiljöverket (2014). *Arbetsmiljörappport 2014:14. Arbetsorsakade besvär 2014*. Stockholm: Arbetsmiljöverket. Tillgänglig: [http://www.av.se/dokument/statistik/officiell\\_stat/ARBORS2014.pdf](http://www.av.se/dokument/statistik/officiell_stat/ARBORS2014.pdf) [2015-01-29].
- Assadi, A. & Skansén, J. (2000). *Stresshandboken. Lär dig förstå och hantera din stress*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133-141.
- Berg, M.E. & Karlsen, J.T. (2013). Managing Stress in Projects Using Coaching Leadership Tools. *Engineering Management Journal*. 25 (4), 52-61.
- Berry, L.M. (2001). *Psychology at work*. San Fransisco: McGraw-Hill.
- Björkqvist, K. (2012). *Introduktion till vetenskapsteori och forskningsmetodik för beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Bowen, P., Edwards, P., Lingard, H. & Cattell, K. (2014). Occupational stress and job demand, control and support factors among construction project consultants. *International Journal of Project Management*, 32 (7), 1273-1284.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (2 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Carver, C.S., Scheier, M.F. & Weintraub, J.K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56 (2), 267-283.

- Choi, M. & Ruona, W.E.A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10 (1), 46-73.
- Cicmil, S. (1999). An insight into management of organisational change projects. *Journal of Workplace Learning*, 11 (1), 5-15.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J. & O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizational stress*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Cooper, C.L. & Dewe, P. (2004). *Stress. A brief history*. Storbritannien: Blackwell Publishing.
- Cranwell-Ward, J. & Abbey, A. (2005). *Organizational stress*. Storbritannien: Palgrave Macmillan.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23 (1), 7-16.
- Crawford, L. & Nahmias, A.H. (2010). Competencies for managing change. *International Journal of Project Management*, 28 (4), 405-412.
- Crawford, L. & Pollack, J. (2007). How Generic are project management knowledge and practice? *International Journal of Project Management*, 38 (1), 87-96.
- Eskerod, P. & Jepsen, A.L. (2005). Staffing renewal projects by voluntary enrolment. *International Journal of Project Management*, 23 (6), 445-453.
- European Agency for Safety and Health at Work (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*.
- Flannes, S. (2010). Tangible Tips for Handling the Endless Stress in Project Management. *PMI Global Congress Proceedings-Dublin, Ireland*.
- Furham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work*. East Sussex: Psychology Press.
- Gräsberg, I. & Hulteberg, O. (2005). *Att lyckas med interna förändringsprojekt*. Uppsala: Författarna och Uppsala Publishing House AB.



- Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21 (6), 449-455.
- Haynes, N.S. & Love, P. E. D. (2004). Psychological adjustment and coping among construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22 (2), 129-140.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2004). *Projektleddningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Health works*. New York: Basic books.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lazarus, R. S & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Leung, M., Chan, Y. & Yu, J. (2008). Impact of Stress on the Performance of Construction Project Managers. *Journal of Construction Engineering & Management*, 134 (8), 644-652.
- Leung, M., Chan, Y. & Yu, J. (2009). Integrated Model for the Stressors and Stresses of Construction Project Managers in Hong Kong. *Journal of Construction Engineering & Management*, 135 (2), 126-134.
- Müller, R. & Turner, R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25 (1), 21-32.
- Parmander, M. (2005). *Från idé till verklig förändring*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Partington, D. (1996). The project management of organizational change. *International Journal of Project Management*, 14 (1), 13-21.
- Patel, R & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur AB.

- Pinto, J. K., Dawood, S. & Pinto, M. B. (2014). Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work. *International Journal of Project Management*, 32 (4), 578-589.
- PMI. (2013). *Project management institute Report Annual 2013*. Pennsylvania: Project Management Institute.  
Tillgänglig: <http://www.pmi.org/About-Us/~media/PDF/Publications/PMI-2013-Annual-Report-Web.as> [150206].
- PMI. (2008). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge* (PMBOK® Guides). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Remington, K. & Pollack, J. (2007). *Tools for Complex Projects*. Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Richmond, A. & Skitmore, M. (2006). Stress and coping: A study of project managers in a large ICT organization. *Project Management Journal*, 37 (5), 5-16.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber AB.
- Smith, D.C, Bruyns, M & Evans, S. (2011). A project manager's optimism and stress management and IT project success. *International Journal of managing projects in business*, 4 (1), 10-27.
- Stummer, M. & Zuchi, D. (2010). Developing roles in change processes – A case study from a public sector organisation. *International Journal of Project Management*, 28 (4), 384-394.
- Todnem By, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5 (4), 369–380.
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Währborg, P. (2009). *Stress och den nya ohälsan*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Zika-Viktorsson, A., Sundstrom, P. & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24, 385–394.

## **Bilaga 1**

### **Intervjuguide**

#### **Biografiska frågor**

Ålder?

Utbildning?

Vad är din ordinarie tjänst?

#### **Förändringsarbetet**

Definieras förändringsarbetet som ett projekt?

Om ja, har du arbetat i projekt tidigare?

Berätta lite om förändringsarbetet du lett/leder.

Vad var bakgrunden till förändringsarbetet?

Hur länge har det pågått?

Hur såg arbetsgruppen ut?

Vad var målet?

Vilka arbetsuppgifter har du haft i förändringsarbetet?

Beskriv vilka utmaningar du stött på som ledare i förändringsarbetet.

#### **Stress, stressorer och coping**

Vad är stress för dig?

Kan du beskriva ett tillfälle under förändringsarbetet då du känt dig stressad?

Finns det några stressorer som du anser varit särskilt framträdande under förändringsarbetet? Brukar dessa återkomma?

Finns det något du gör/gjort för att påverka orsakerna (stressorer) till stressen? Varför valde du detta sätt?

Finns det något du gör/gjort för att minska eller hantera din upplevda stress? Varför valde du att göra detta?

#### **Förändringsmotstånd**

Upplever du att det funnits motstånd till att genomföra förändringsarbetet?

Om ja, på vilket sätt? Hur har detta påverkat dig som ledare?

Påverkade detta din stressnivå? Om ja, hur?

#### **Projektledarens kommunikation**

Fungerade kommunikationen bra mellan alla led inom förändringsarbetet?

Om ja/nej, vad?

Finns det någon relation mellan kommunikationen i förändringsarbetet och din stressnivå?

### **Projektets omfattning**

Har arbetets omfattning varit tydlig?

Hur har planeringen för förändringsarbetet fungerat?

Hur har målbilden för förändringsarbetet fungerat?

Vilka krav har det ställts på resultatet av förändringsarbetet?

Hur har arbetsbelastningen varit under förändringsarbetet?

Har förutsättningarna förändrats under förändringsarbetets gång?

Om förändringsarbetet är klart, uppnåddes målen?

Finns det något relaterat till förändringsarbetets omfattning eller mål som påverkat dig när det gäller stress?

### **Projektrelaterade konflikter**

Har det förekommit konflikter inom förändringsarbetet?

Om ja, hur påverkade det dig som ledare?

Har konflikterna påverkat din stressnivå under förändringsarbetet?

### **Projektets resurser**

Har det funnits tillräckligt med resurser? (personella, ekonomiska etc.)

Har tillgången till resurser varit oförändrade under förändringsarbetet?

Upplever du att du haft kontroll över resurserna i arbetet?

Kan tillgången till resurser relateras till din stress under förändringsarbetet? Hur?

### **Avslutande frågor**

Hur anser du att arbetsrelaterad stress kan förebyggas i interna förändringsarbeten?

Finns det något du känner att du vill framföra avseende stress hos ledare för interna förändringsarbeten?