



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED462, VT 2004
Magisteruppsats, 10 poäng
61-80 poäng
2005-01-15

Att leda processer i spänningsfält

- en studie av projektledaruppgiften vid en
utvecklingsavdelning

Monica Bengtsson

Handledare:
Mina O'Dowd

ABSTRACT

Arbetets art: Magisteruppsats, 10 poäng
Sidantal: 45 (exkl bilagor)
Titel: Att leda processer i spänningsfält
Författare: Monica Bengtsson
Handledare: Mina O'Dowd
Datum: 2005-01-15
Sammanfattning: Vad gör projektledare för uppdragsutbildning vid en utvecklingsavdelning knuten till en högskola? Frågan utgör startpunkten för denna studie kring ledning av processer i spänningsfält.

Syftet är att belysa projektlederi och kritiska faktorer knutna till detta projektlederi, genom de uppfattningar som projektledare ger uttryck för i en fokuserad gruppintervju med projektledarnas skriftliga narrativer som stimuleringsmaterial. Undersökningens underliggande och sammanflätade syfte är att finna en metod för att utreda en process, ett tillvägagångssätt som samtidigt kan stödja projektledargruppens individuella och kollektiva lärandeprocesser om sitt projektlederi.

Studiens teoretiska ram utgörs av Jean Bartunek's dynamiska modell för kraft och vitalitet i förändringsagentgrupper och i förändringsagentgruppers arbete.

Undersökningen visar att projektlederi i spänningsfält handlar om att balansera och kommunicera olika intressentgruppers krav och behov. Projektlederi i denna studie pågår i en självfinansierande verksamhet, som är beroende av den statsbidragsfinansierade organisation den utgör en del av. Konstruktionen i sig bidrar till att skapa och återskapa spänningsfältet. Undersökningen visar vidare att konstruktionen i praktiken ger projektledare ett dubbelt uppdrag, dvs dels att utveckla intressenternas verksamheter, dels att fånga uppdrag för att finansiera verksamheten. Förhållandet leder till en målkonflikt som dränerar projektledarna på kraft och energi. För att leda utvecklingsprocesser i spänningsfält behöver projektledarna dels ett uppdrag där mål och handlingar är tydligt relaterade till varandra och som ger projektledarna en identitet som kan accepteras av intressenterna, dels ett gemensamt rum för reflektion och lärande om och i projektlederi. Resultaten indikerar att undersökningens involverande tillvägagångssätt kan bidra till detta rum.

Nyckelord: Spänningsfält, processledning, utvecklingsavdelning, högskola, kritiska faktorer, identitet, handling, intressentrelationer, narrativer, fokusgruppintervju

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
2 Arenan - en utvecklingsavdelning.....	1
3 Problemet	4
3.1 Problembeskrivning	4
3.2 Tidigare forskning, undersökningens relevans	6
3.3 Forskarrollen.....	7
3.4 Avgränsning.....	8
4 Syfte och frågeställningar	9
5 Metod och teori	9
5.1 Perspektiv och tillvägagångssätt	9
5.1.1 Förhistorien	10
5.1.2 Genomförandet.....	10
5.2 Narrativer	11
5.3 Fokuserade gruppintervjuer	12
5.4 Analysmetod	14
5.5 Teoretisk inramning	16
6 Resultatredovisning.....	19
6.1 Metodvalet	19
6.2 Jakten på uppdrag	20
6.3 Balansakter.....	23
6.4 Organisering och stöd för projektlederi	26
7 Analys	27
7.1 Analys av metodvalet.....	27
7.2 Analys av resultaten.....	29
7.2.1 Identitet.....	29
7.2.2 Handlingar	31
7.2.3 Intressentrelationer	32
7.2.4 Kopplingar mellan modellens tre konstruktioner.....	33
7.2.5 Sammanfattning av resultatanalysen.....	34

8 Diskussion.....	35
8.1 Spänningsfält och domäner.....	35
8.2 Målkonflikt eller målförskjutning?	37
8.3 Projektledaren som soloartistiskt eller lagspelare?	38
8.4 Tillvägagångssättet	39
8.5 Avslutning, nya frågor	41
Referenser	43
Bilageförteckning.....	45

1 Inledning

Vad gör en projektledare för uppdragsutbildning på en utvecklingsavdelning (UVA) vid en högskola? Frågan väcks då och då av personer och funktioner utanför UVA, men är också levande för projektledarna själva. Frågan utgör startpunkten för den här studien. Till bilden hör att jag själv är en av projektledarna, med andra ord en del av den företeelse som jag avser att undersöka.

UVA är en konstruktion med flera uppdragsgivare. Konstruktionen är inte unik för UVA, den finns på många andra håll, t ex inom skolan där rektorers situation har vissa likheter med projektledarnas och inom vården och omsorgen där paralleller kan dras till arbetsledarnas situation. Jag ställer även frågan: Hur påverkas projektlederiet av att ha flera uppdragsgivare?

Arbetet med denna uppsats har i princip pågått under hela år 2004, men datainsamlingen är koncentrerad till perioden maj – september. Inledningsvis var avsikten att beskriva och förstå projektlederi i den speciella verksamhet som UVA bedriver. Efter det att datainsamlingen påbörjats, har emellertid denna verksamhet blivit ifrågasatt av en intressentgrupp som UVA är beroende av. UVA:s huvudman har därefter beslutat att UVA:s verksamhet ska utredas. Denna utredning har pågått under hösten och ska rapporteras i månadsskiftet december- januari.

Mot denna bakgrund - för att kunna behålla ett kritiskt förhållningssätt och av hänsyn till de som deltagit i undersökningen - har jag valt att avidentifiera materialet och därvid tagit författaren Astrid Lindgren till hjälp. Sålunda har UVA placerats i enheten Norrgården, vilken utgör en del av området Bullerbyn, som i sin tur utgör en del av högskolan Astrid Lindgren. Vidare har avidentifieringen medfört konsekvenser för hur jag hanterar referenser för att inte röja källor som kan knytas till verksamheten. Av samma skäl har jag begränsat bakgrundsbeskrivning, avsnittet om tidigare forskning samt presentation i bilagor.

2 Arenan – en utvecklingsavdelning

UVA:s verksamhet har en rad intressenter. Högskolan Astrid Lindgren är huvudman och en av UVA:s uppdragsgivare. På central högskolenivå och på högskolans områdenivå, Bullerbyn, fattas beslut om mål och regler för UVA:s uppdragsverksamhet. Till intressenterna hör även ledning och de genomförare av uppdrag som UVA anlitar vid Bullerbyns olika enheter. Den till numerären största intressentgruppen utgörs av UVA:s uppdragsgivare från det omgivande samhället, dvs från kommuner, myndigheter och företag i offentlig och privat regi. I det följande ges en orientering om organisatoriska och andra ramar som styr eller på annat sätt påverkar UVA:s verksamhet.

UVA beskrivs i måldokumentet (protokoll 1997-12-16; verksamhetsplan, 2001) som en funktion, bland andra funktioner, placerad i en av Bullerbyns enheter, närmare bestämt i enheten Norrgården. UVA:s verksamhet leds således av chefen för enheten Norrgården. Anställda vid UVA är 2004 ett tiotal projektledare med olika utbildningsbakgrund, ar-

betslivserfarenheter och anställningsformer. De senare kan härledas till den organisation som rådde vid anställningstillfället. Anställningstiden för projektledarna på UVA varierar från 13 till ca 1,5 år.

I vardagslag och internt omtalas projektlederi kort och gott som att ansvara för ett projekt, dvs för ett uppdrag - stort, litet, kort eller långt - från den första till den sista kontakten med uppdragsgivare och medverkande i genomförandet av uppdrag. I den nu gällande verksamhetsplanen för Norrgården (2001), beskrivs UVA:s funktion och uppgifter på följande sätt (kursiveringarna i nedanstående citat är mina egna och föranledda av behovet att skydda källan):

”I samband med att den nya enhetsorganisationen för området *Bullerbyn* fastställdes av områdesstyrelsen har för enheten *Norrgården* beslutats att enheten ’samtidigt ska vara en *utvecklingsavdelning* med ansvar för uppdragsutbildning i kontakt med kommuner och övriga enheter/kunskapsfält inom området *Bullerbyn*’. UVA har således ett övergripande ansvar för den tredje uppgiften inom området *Bullerbyn* och inom ramen för denna ansvarar UVA för ett stort antal utbildningar och utvecklingsprojekt som genomförs på uppdrag av olika uppdragsgivare. Genomförande sker i samverkan med de olika enheterna inom *Bullerbyn* men UVA har ett särskilt ansvar för att de erfarenheter och den kunskap och kunskapsutveckling som genereras inom ramen för den tredje uppgiften blir känd och tillgänglig och att arbetet utgår från den lyhördhet och ömsesidighet som ett framgångsrikt arbete med den tredje uppgiften kräver.”

Den tredje uppgift som nämns ovan innebär i korthet att högskolan ska samverka med det omgivande samhället och informera om sin verksamhet. Högskolans första och andra uppgift är grundutbildning respektive forskning (Prop.1996/97:1; SFS 1992:1434, 2§, ändring 1996:1392).

UVA bildades 1998 genom förslag och beslut av den dåvarande styrelsen för Bullerbyn (protokoll 1997-10-16; 1997-12-16). Beslutet innebar bland annat att uppdragsverksamheten skulle vara självfinansierande. UVA kom därmed att utgöra en egen resultatenheter. Beslutet gav också UVA ett uppdrag, ett måldokument formulerat i åtta punkter. Måldokumentet väckte reaktioner i Bullerbyn. Enligt en tidigare utvärdering av UVA (protokoll 2000-06-16) skulle beslutet ha tagits utan fast förankring hos intressenterna i Bullerbyns olika enheter. Flera av de åtta punkterna ger UVA uppgifter som tidigare varit förbehållna den verksamhet inom högskolan vars huvuduppgift är grundutbildning av studenter. De åtta punkterna är (kursiveringarna i nedanstående citat är mina och föranledda av behovet av att skydda källan):

- UVA skall identifiera och diskutera utvecklingsfrågor som är gemensamma för *grundutbildningen och dess avnämare*. (Behovsinventeringsfunktionen)
- UVA skall ge förslag till förbättring och utveckling inom *grundutbildning och avnämares verksamheter*. (Påverkansfunktionen)
- UVA skall bedriva eget utvecklingsarbete inom *grundutbildning och avnämares verksamheter*. (Utvecklingsfunktionen)
- UVA skall svara för uppföljning av utvecklingsarbete inom *grundutbildning och avnämares verksamheter*. (Uppföljningsfunktionen)
- UVA skall utveckla och fortbilda *verksamheter* enligt uppdrag från *grundutbildningens avnämare* (Fortbildningsfunktionen)

- UVA skall bedriva ledarutbildning enligt särskilt uppdrag från *den statliga myndigheten*. (Ledarutvecklingsfunktionen)
- UVA skall verka för spridning av information om forskning och utvecklingsarbete kring *grundutbildningen och avnämares verksamheter*. (Informationsuppgiften)
- UVA skall vidareutveckla sin egen organisation mot en närmare relation mellan å ena sidan, *grundutbildningen* och å andra sidan, *avnämares verksamheter* (Organisationsutvecklingsfunktionen).

I ett senare beslut i området Bullerbyn slogs fast att alla uppdrag som nådde Bullerbyn fortsättningsvis skulle ”gå via UVA”. (E-post 2004-08-31).

UVA utvärderades år 2000 av ett lag bestående av en förtroendevald utbildare från Bullerbyn och en forskare från annat lärosäte. En av de frågor som utvärderarna granskade var hur olika intressenter tolkar UVA:s uppdrag. Den rapport (Protokoll 2000-06-16) som utvärderarna lämnade visar att det råder olika uppfattningar och delade meningar både om vad UVA gör och om vad UVA borde göra. Resultatet kan tolkas så att det grundläggande problemet handlar om vem som ska ha inflytande över uppdragsutbildningens innehåll, form och ekonomi.

Rapporten, som kom att kallas ”problematiserad lägesbeskrivning”, ledde till att en arbetsgrupp sammansatt av representanter för de olika intressentgrupperna utsågs med uppgift att utreda konsekvenserna av UVA:s föreslagna placering i en av Bullerbyns enheter, i den nya organisation som skulle träda i kraft hösten 2001. Gruppen lyfter i sin rapport (Protokoll 2000-12-08) fram några kritiska faktorer vad gäller den föreslagna organisatoriska placeringen. Följande krav bör enligt arbetsgruppen ställas för de funktioner/arbetsuppgifter som det nya UVA ska ha:

- ”- Det måste råda en förenlighet mellan det ansvar (professionellt, ekonomiskt, juridiskt) och de befogenheter som den anställde har i sina uppgifter. (’Legalitetskravet’)
- Det måste vara möjligt för den anställde att kunna skapa och upprätthålla legitimitet vad gäller de arbetsuppgifter man ska utföra. (’Legitimitetskravet’)
- Det måste vara möjligt för den anställde att få övriga medarbetares acceptans för det arbete man bedriver, och det måste vara så att det är möjligt för var och en att kunna känna sig delaktig i husets (Bullerbyns/min anm.) gemensamma arbete (helheten) som bedrivs. (’Acceptans-och delaktighetskravet’)” .

På arenan finns alltså flera aktörer; UVAs projektledare, ett stort antal uppdragsgivare från det omgivande samhället samt ett stort antal genomförare av uppdrag, vilka huvudsakligen har sin förankring inom Bullerbyn. Projektledarna förutsätts kommunicera och samarbeta med de olika aktörerna i sin ledning av uppdrag av varierande omfattning, längd, innehåll och form.

Som stöd i detta arbete får en nyanställd projektledare sedan några år tillbaka en allmän introduktion till sin anställning vid Högskolan Astrid Lindgren och till området Bullerbyn. Men introduktionen till själva projektledariet sker inte i någon organiserad form - det är oftast upp till var och en att själv söka svar på sina frågor allteftersom de dyker upp. Dels kan projektledaren vända sig direkt till arbetsledning, arbetskamrater och administrativ personal, dels finns vissa dokument och mötesplatser som stöd i arbetet. Exempel på sådant stöd är den befattningsbeskrivning för projektledare (2002) som regle-

rar projektledarens ansvar, huvudsakligen i de administrativa, ekonomiska och juridiska frågor som kan kopplas till ett uppdrag. Det förväntas också att projektledaren ska ”gå in i” uppdragen, dvs aktivt deltaga i diskussioner om innehåll och läroprocesser. Till projektledarens hjälp finns även ett flödesschema (bil.1), utarbetat av ett par projektledare i syfte att synliggöra delprocesser i processen uppdragsutbildning. Flödesschemat är avsett som ett diskussionsunderlag för utveckling av kvaliteter i denna process.

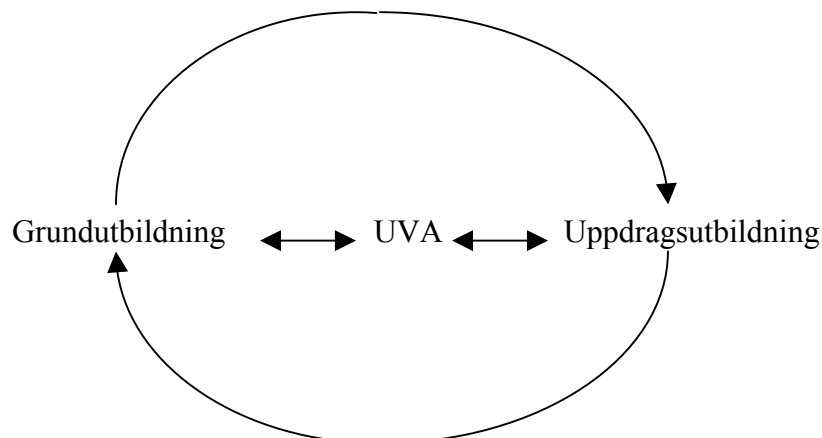
Vidare kan de så kallade fredagsmötena ses som ett stöd i projektledariet. På fredagsmötena anmäls och diskuteras bland annat förfrågningar om uppdrag och anbudsinvjudningar. Arbetet med anbud sker oftast inom ramen för LOU, dvs lagen om offentlig upphandling (SFS 1994:614). Anbudsinvjudningar publiceras bl a i den nätburna ”Anbudsjournalen”, vilken UVA prenumererar på. Den bevakas av UVA:s projektkoordinator som till projektledarna fördelar uppgiften att ta ställning till, besvara och bevakas anbud. Arbetsfördelningen utgår från de arbetsområden som projektledarna tilldelats ansvar för. En framträdande funktion med fredagsmötena synes därmed vara att leda och fördela arbetet inom UVA. Ansvarsfördelningen görs dock ofta av projektledarna själva, eftersom vissa ärenden, t ex anbudsarbete, inte kan vänta upp till en vecka på att bli behandlade. Fredagsmötena har haft svårt att finna sin form eftersom många(s) behov ska samsas om ett begränsat utrymme i tid. Mötet är begränsat till en halvtimme för rutinärenden varje vecka, plus ytterligare två timmar varannan vecka för djupdykningar i aktuella UVA-frågor. Vilka rutinärenden som tas upp bestäms av den dagordning som skapas före varje mötes början genom att projektledare på whiteboarden anmäler sina ärenden. Agendan för de förlängda mötena görs numera i princip upp terminsvis.

3 Problemet

I sin installationsföreläsning den 8 oktober 1910 framhåller Hammer (1988) att pedagogikens studieobjekt helt enkelt är uppfostran! Men inte bara uppfostran som en aktivitet, utan även som ”en process, ett utvecklingsförlopp, som han (den teoretiska pedagogen/min anm.) har att beskriva och förstå”(a.a, s.33). Projektledariet i det sammanhang som det är fråga om i denna undersökning betraktar jag som en process att förstå och därmed är den ett pedagogiskt problem. Projektledariet kan också kopplas till begreppen påverkan och lärande. Projektledaren påverkar och lär (om) projektledariet i det sociala sammanhang där projektledariet pågår. Gränserna mellan olika vetenskapliga discipliner är emellertid inte lika tydliga idag som för hundra år sedan och nya discipliner har tillkommit sedan Hammer installerades som professor i pedagogik. Fenomenet projektledariet kan även uppfattas som ett organisations- eller socialpsykologiskt problem, eftersom det rör relationer mellan organisationer och mellan människor i organisationer. Sammanfattningsvis ser jag alltså problemet som ett pedagogiskt problem i gränslandet till andra näraliggande vetenskapliga discipliner.

3.1 Problembeskrivning

Mot ovanstående bakgrund kan man beskriva den arena som UVA agerar på som ett spänningsfält mellan grundutbildning och uppdragsutbildning:



Figur 1. UVA i relation till grundutbildning och uppdragsutbildning

Utbildning på uppdrag av det omgivande samhället och statsbidragsfinansierad verksamhet, i detta fall grundutbildning, anses befrukta respektive verksamheter. Det tycks det flesta vara överens om i teorin. I praktiken kan relationen uppfattas som ett spänningsfält mellan olika behov och ambitioner. Den statsbidragsfinansierade verksamheten vid Bullerbyn kännetecknas av i förväg kända ekonomiska ramar och lång framförhållning vad gäller planering av verksamheten (ett halvår eller mer). Kännetecknande för UVA:s uppdragsfinansierade verksamhet är att uppdragen droppar in året runt och att de ekonomiska ramarna för dessa uppdrag sällan är kända i förväg. Uppdragen ställer krav på snabba reaktioner och beslut, vilket innebär kort framförhållning (ett halvår eller mindre). Vidare ställs krav på lyhördhet och följsamhet gentemot uppdragsgivarnas behov och gentemot grundutbildningsenheternas behov. UVA är beroende av medverkan från området Bullerbyns enheter för att kunna genomföra uppdrag. När projektledaren exempelvis ska bemanna uppdrag konkurrerar han/hon med grundutbildningen om tillgången till utbildarkompetenser som tjänstefördelas två gånger per år. Projektledaren förväntas kunna balansera de olika krav och behov som uppstår i detta spänningsfält.

Spänningsfältet laddas även av det tidigare nämnda beslutet om att alla uppdrag ska ”gå via UVA”, en ordning som har ifrågasatts alltsedan den kom till och som fortfarande ifrågasatts inom Bullerbyns enheter. Under senhösten 2004 kritiserades kraftigt UVA:s ”monopol” på uppdragsutbildning av enhetsledarna vid ett ledningsmöte i Bullerbyn. Områdeschefen markerade vid det tillfället att UVA:s uppdrag skulle ligga fast och att all uppdragsutbildning även i fortsättningen ska gå genom UVA. Under hösten 2004 har det visat sig att efterlevnaden inte är hundra procentig. Vidare har det tillsatts en enmansutredning som under hösten 2004 bland annat ska ta reda på hur samarbetet mellan UVA och enheterna kan förbättras, vilka nya områden för uppdragsverksamhet som UVA eventuellt kan etablera samt utreda om UVA skulle kunna bli ett UVA för högskolans samtliga områden. UVA är således en mycket omdiskuterad företeelse.

De anställda vid UVA har med några undantag inte rekryterats från Bullerbyn utan från andra verksamheter inom och utom högskolan. Alla projektledare har dock utbildning och erfarenheter relevanta för den aktuella grundutbildningen. Med ett par undantag räknas projektledarna till personalkategorin teknisk/administrativ personal. Projekte-

darnas anställningsförhållanden och bakgrunder skiljer sig därmed från genomförarnas, vilket vid några tillfällen gett anledning till motsättningar vid hantering av ansvar för uppdrag. Projektledaren kan därvid uppleva problem med att bli ”inläppt” i Bullerbyns domän när det gäller uppdragets innehåll, form och process och Bullerbyn att man fått sig tilldelad en ”överrock”, eftersom alla uppdrag ska gå genom UVA. Problemet tangerar därmed frågor om inflytande och makt, dvs inflytande över tolkning och analys av uppdragsproblem, inflytande över hur Bullerbyns kompetens ska användas i uppdrag, makt i form av de pengar som är i omlopp i en uppdragsfinansierad verksamhet, den makt det innebär för en enhet att själv styra över vilka uppdrag man vill engagera sig i och i en förlängning makten att bedriva sin egen uppdragsverksamhet.

Sammantaget handlar problemet dels om hur projektledare erfar det projektlederi som utspelar sig i spänningsfältet mellan olika intressenters behov och krav, dels om eventuella kritiska faktorer i detta projektlederi.

3.2 Tidigare forskning, undersökningens relevans

Som jag redogjort för inledningsvis rör denna undersökning projektlederi i en speciell kontext, vilken jag inte närmare kan redogöra för utan att avslöja mina källor. Jag vill ändå nämna att det, så vitt jag kunnat finna i min sökning efter litteratur, saknas forskning kring detta specifika område för projektledning. De rapporter jag funnit via sökning i högskolors och myndigheters databaser för forskningslitteratur tar inte projektledarens perspektiv. De texter jag funnit går inte heller in i frågor om *processen* projektlederi, dvs vad som sker i det som synes ske när projektledare leder processer inom det här aktuella området. De texter jag funnit handlar i huvudsak om UVA som funktion och fokuserar frågor om hur grundutbildningen och dess avnämre samarbetar eller förväntas samarbeta för att utveckla varandras verksamheter.

I mitt sökande har jag således inte funnit undersökningar som specifikt riktat in sig på projektledaruppgiften vid ett UVA, dvs mot de processer som iscensätts på en arena där UVA förväntas samspela med uppdragsgivare och uppdragstagare i uppdragsutbildning. Om man ser projektledaruppgiften i ett vidare perspektiv kan problemet sägas kretsa kring exempelvis ledning av utvecklingsprocesser med flera involverade parter vilka har olika intressen i det gemensamma utvecklingsuppdraget. Jag prövade därför sökorden forskning, förändringsarbete, processledare/ledning och kombinationer av dessa och fann t ex ”processledare i balanserad styrning” och liknande med kopplingar till organisationsteori och ekonomi. Vidare fann jag hänvisningar till skolutvecklingsprojekt och utbildningar med koppling till projektledning, kommunikation och dialogbaserad utveckling. Sökning på process + management gav exempelvis hänvisningar till action learning och action research och en rad kopplingar till kvalitetsutvecklingsprogram och kvalitetsutvecklingsledarskap. De texter jag hittills funnit har alltså främst fokuserat processen som ett verktyg för att nå andra mål, t ex högre måluppfyllelse inom något område eller mer effektiva lärprocesser. De har inte fokuserat på processen eller fenomenet i sig.

Projektledaruppgiften kan också betraktas som en arbetsledningsuppgift. Det finns en rad studier av vad det kan innebära att leda verksamheter med mer än en uppdragsgivare. Richard (1997) diskuterar exempelvis i sin avhandling om första linjens chefer olika

typer av "klämsitsar" och de strategier som arbetsledare utvecklar för att klara situationer präglade av motsägelsefulla krav. Arbetsledare i klämsits involveras i olika typer av sociala regelsystem. Hur framgångsrikt man klarar att förhålla sig till flera styrande regelsystem samtidigt är beroende av de resurser för autonomi man har tillgång till eller förfogar över. Exempel på sådana resurser är kontroll över marknaden, närhet till och kunskap om de man är till för, kunskap om de man är arbetsledare för och de egna yrkeskunskaperna.

Ragneklint (2002) resonerar i sin avhandling om effektivitetsbegreppet som en samhällsleg grundbult kring sätt att förstå specifika drag i organisationer. Därvid refererar han till Kouzes och Mico (1979), till deras sätt att diskutera domänteori. De talar om tre åtskilda domäner, den politiska, den administrativa och den professionella domänen. I en sjukvårdsorganisation, vilken Ragneklint (2002) studerat, får man räkna med att dessa tydligt åtskilda domäner finns representerade. Enligt Kouzes och Mico i Ragneklint (2002) skiljer sig domäner åt genom att de utvecklar olika identitet, arbetssätt och kriterier för framgång. "Interaktionen mellan dessa domäner resulterar därför i en organisation som internt är oförenlig och disjunktiv" (Ragneklint, 2002, s.40).

Rektorsrollen är ett annat exempel på klassisk klämsits, nyligen belyst i betänkandet "Utredningen om skolans ledningsstruktur" (SOU 2004:116). I utredningen konstateras bland annat att rektorn leder och styr andra samtidigt som han eller hon själv blir ledd och styrd. Rektorn befinner sig därmed "mitt emellan samhällets, politikens och den vidare skolorganisationens styrimpulser och själva den värdeskapande processen" (a.a, s.25).

I Bartuneks longitudinella studie *Organizational and Educational Change. The Life and Role of a Change Agent Group* (2003) diskuteras vidare vad som krävs för att skapa och vidmakthålla dynamik och vitalitet inom en grupp som är beroende av sina intressenter för sitt arbete.

Bartuneks studie (2003) kommer att belysas i teoriavsnittet (5.5). Begreppet domän (Kouzes & Mico i Ragneklint, 2002; Olsson, 1988) återkommer jag till i diskussionsavsnittet (8.1; 8.5).

Vem kan ha intresse av att projektlederi undersöks? Min förhoppning är att undersökningen kan vara relevant för projektledare som har flera uppdragsgivare och för verksamheter som arbetar i spänningsfält mellan olika intressenters krav och behov.

3.3 Forskarrollen

En svårighet som undersökare i egen verksamhet är att hålla och behålla ett kritiskt vetenskapligt förhållningssätt till det som sker i det som synes ske. Ställningen som projektledare bland andra projektledare väcker även frågor om hur mycket av glädjeämnen och tillkortakommanden i projektlederi som arbetskamrater kan vilja dela med sig av. Till möjligheterna hör det uppenbara att man får en kortare startsträcka till problemet genom närheten till informanterna, vilket underlättar datainsamlingen. En annan möjlighet är förförståelsen av problemet och dess kontext, vilken jag menar kan utgöra ett stöd när frågor ska formuleras och information och situationer tolkas.

Mina arbetskamrater har – var och en – getts möjlighet att ta ställning både till problemet och till sin egen medverkan. Händelser under våren 2004 har bidragit till att rikta ljuset mot UVA. Dels har uppdragsverksamhetens volym minskat, bland annat som en följd av att UVA:s största uppdragsgivare, dvs stat och kommun, gör besparingar. Dels har som tidigare framförts UVA:s verksamhet ifrågasatts och diskuterats inom Bullerbyns ledningsgrupp.

Vad bör beaktas om man genomför en undersökning som griper djupt in i arbetet på den egna arbetsplatsen? Holme och Solvang (1991) pekar på konflikten mellan forskarroll och aktörsroll. Konflikten kan enligt dem hanteras på tre sätt. Ett alternativ är att ge upp sin roll som forskare och i stället gå in i situationen för att förändra den. Ett annat sätt är att dels forska, dels parallellt göra något för de inblandade, t ex bedriva aktionsforskning. Aktionsforskning kännetecknas av att forskare deltar tillsammans med andra i lösning av praktiska problem och av att detta samarbete inbegriper både lärande och forskning. En tredje möjlighet är att kombinera forskning med rådgivning till den grupp man studerar, utan att ta på sig ett personligt ansvar för förverkligande av de råd man ger (a.a).

Jag försöker hantera dilemmat med min involvering i problemet genom att lägga upp undersökningen på ett sådant sätt att den kan erbjuda lärtillfällen, inte bara för mig själv utan förhoppningsvis också för mina arbetskamrater. Jag söker därför en metod eller en metodkombination där projektledarnas egna bilder av projektlederi tas som utgångspunkt för studien. Oavsett var jag tar min utgångspunkt måste min förförståelse hantearas. Antingen kan man betrakta den som ett problem som ska elimineras eller som en möjlighet som kan berika undersökningen. Ett sätt att ta vara på förförståelsens möjligheter kan vara att se intuition som en kunskapsform i ett pågående lärande (Birgerstam, 1999). Birgerstam (2000) anser att begreppet inte är möjligt att definiera på något formellt och adekvat sätt. Det är med andra ord lättare att säga vad intuition inte är. Jag vågar mig ändå på ett försök i syfte att redovisa mot vilka uppfattningar jag hanterar begreppet. Vid tiden för den här undersökningen uppfattar jag intuition som en förmåga att fånga något närvarande men svärgripbart och flyktigt. Den intuitiva förmågan är beroende av de erfarenheter jag bär med mig. Ordlistan ger följande bidrag: ”en förmåga att omedelbart uppfatta, en ingivelse” (SAOL, 1998). Birgerstam (2000) hänvisar till latinets ’intueri’, åskådning; ”förnimma”, ”betrakta”, ”se hän till” (a.a, s.91). Begreppen intuition och förförståelse ligger nära varandra, men jag ser dem inte som synonyma begrepp. Termen förförståelse kan härledas till Heideggers och Gadamers idéer om texttolkning (www.nationalencyklopedin.com). Dessa innebär att inga tolkningar är förut-sättningslösa. Alla tolkningar förutsätter en föregående, en föregripande förståelse, en förförståelse. Jag föreställer mig alltså att min ännu icke artikulerade och synliggjorda kunskap, min intuitiva kunskap kring fenomenet projektlederi kan utgöra en möjlighet i undersökningen.

3.4 Avgränsning

UVA:s uppdragsverksamhet utspelas i en social kontext som dels består av UVA i enheten Norrgården i området Byllerbyn, Högskolan Astrid Lindgren, dels av en mängd

kontakter med uppdragsgivare i det omgivande samhället och med genomförare/genomförande enheter inom Bullerbyn. I undersökningen studeras projektledares uppfattningar om projektlederi, inte uppdragsgivarnas eller genomförarnas uppfattningar. De uppfattningar som studeras är placerade i tidsperioden maj – september 2004.

4 Syfte och frågeställningar

Som undersökare och projektledare har jag följt och medagerat i processen projektlederi på UVA på olika sätt under 2004. Med detta är inte sagt att processen i sig är begränsad till denna period, det finns naturligtvis projektlederi såväl ”före” som ”efter”. Det är inte heller sagt att allt projektlederi fångas under perioden.

Undersökningens syfte är att utifrån det empiriska materialet belysa projektlederi utifrån de uppfattningar projektledare ger uttryck för under tidsperioden maj – september 2004, i den kontext som UVA var en del av under denna period. Syftet är alltså inte att diagnosticera eller utvärdera projektlederi, snarare att ”ta pulsen” på det. Därtill tar jag hjälp av följande frågeställningar: Vad är projektlederi? Hur avspeglas det i projektlederi att projektledare verkar i ett spänningsfält? Kan man av det empiriska materialet utläsa några kritiska faktorer för projektledares arbete i detta spänningsfält?

Undersökningens underliggande och sammanflätade syfte är att finna en metod för att utreda en process, ett tillvägagångssätt som samtidigt kan erbjuda projektledare tillfälle till reflektion kring projektlederi för att kunna stödja gruppens individuella och kollektiva lärandeprocesser.

5 Metod och teori

Den metod eller den metodkombination som väljs ska kunna fånga in och dokumentera hur individer uppfattar projektlederi, erbjuda en möjlighet för dessa individuella uppfattningar att mötas, synliggöras och diskuteras samt kunna hantera min dubbla roll som arbetskamrat och undersökare. Den teori jag väljer ska hjälpa mig att förstå projektlederi i det spänningsfält som uppstår med anledning av att UVA är en konstruktion med flera intressenter och uppdragsgivare. Jag avser nu att först i stora drag beskriva tillvägagångssättet, därefter fördjupa delar av metoden samt redogöra för den teoretiska ramen.

5.1 Perspektiv och tillvägagångssätt

Projektlederi är det projektledare gör i vardagen. Uppfattningar och erfarenheter av detta projektlederi kan därför studeras ur ett aktörsperspektiv. Med ett fenomenologiskt perspektiv på aktörsperspektivet skulle man kunna tala om att studera individens livsvärld, dvs individens spontana upplevelser av världen för att förstå människors konkreta vardag på ett fördjupat sätt (Karlsson, 1999). Eftersom projektlederi utspelar sig i en social kontext, på den arena där UVA verkar, kan man till aktörsperspektivet med fenomenologiska förtecken även lägga ett sociokulturellt perspektiv. Kultur, enligt detta perspektiv, kan uppfattas som de idéer, värderingar och kunskaper som en grupp männi-

skor skaffar sig när de interagerar med varandra. Den kunskap som gruppen utvecklar är inte neutral, ingen ”sann” bild av verkligheten. Kunskap kan alltså ses som knuten till handling och argumentation i sociala kontexter (Säljö, 2000). Min förförståelse försöker jag hantera bland annat genom ett tillvägagångssätt där jag involverar mina arbetskamrater i undersökningsprocessen.

5.1.1 Förhistorien

Arbetet startar i praktiken redan i januari 2004 med en möjlighet att använda viss del av min tjänst för kompetensutveckling. Idén om att skriva uppsats väcks, liksom frågan om vilket problem som vore värdefullt att studera. Arbetskamraterna involveras i probleminventeringen och intervjuas: Vilken fråga som kan knytas till vår verksamhet på UVA skulle du önska att någon studerade närmare? Svaren sammanställs till en gestaltning (2004-04-20) av de olika förslagen och hur dessa kan förhålla sig till varandra. Fyra förslag till frågeställningar eller infallsvinklar utkristalliserar: Sätter uppdragen några spår i uppdragsgivarnas verksamhet? Sätter de några spår i Bullerbyn? Sätter de några spår i vår egen verksamhet? Hur jobbar vi egentligen? Jag tar min utgångspunkt i den sista frågan eftersom det är en fråga vi ofta berört i våra diskussioner på UVA, men ännu inte ”kommit till skott” med. Jag ser också den frågan som grunden för en diskussion om projektlederi, den ingår i de övriga tre frågorna. Valet av inriktning på undersökningen förankras på arbetsplatsen. Det står nu klart att arbetskamraterna behövs även i det fortsatta arbetet och idén uppstår att parallellt med och kopplat till uppsatsarbetet iscensätta en process som projektledarna förhoppningsvis kan uppleva meningsfull och som ett stöd i arbetet. Idén förankras i ett par nya individuella intervjuarv. UVA:s chef ger projektet sitt stöd och undanröjer hinder genom att bl a avsätta tid för projektledarnas fortsatta medverkan.

5.2.2 Genomförandet

- I maj 2004 får projektledarna ett brev med uppmaningen: ”Skriv en berättelse om en situation från din praktik där du kan beskriva närvaron av projektlederi!”. Som ett led i att hantera min förförståelse skriver även jag en berättelse. Ungefär samtidigt börjar jag föra dagbok genom ett skickminne, där jag talar in reflektioner och frågor runt själva uppsatsarbetet samt noterar händelser som berör den sociala kontext i vilken UVA finns och agerar. Berättelserna, dvs narrativerna samlas in.

Här kunde jag ha satt punkt för datainsamlingen och koncentrerat mig på narrativerna för undersökning av fenomenet projektlederi. Med tanke på min involvering övervägde jag en fenomenologisk analys som kunde hjälpa mig att sätta mina tidigare kunskaper ”inom parentes”, text genom MCA, Meaning Constitution Analysis (Sages och Hensfeldt Dahl, 1999). Ett annat övervägande var Birgerstams fenomenologiska arbetsprocess (1999), i senare arbete benämnt forskningsansats (2000), som ger intuitionen en viktig roll i kunskapsutveckling. I båda fallen kan jag genom en i fenomenologin grundad analysmetod nå kunskap om hur individen projektledaren erfar sitt projektlederi. Men, eftersom projektlederi inte tidigare är synliggjort och diskuterat på min arbetsplats, väljer jag att gå vidare och låter narrativerna i stället bli verktyg för nästa steg av datainsamlingen, där jag dels vill synliggöra individuella uppfattningar om projektlederi,

dels skapa ett rum där dessa uppfattningar får möjlighet att mötas, ”stötas och blötas”.

- Narrativerna häftas samman och delas ut till var och en av projektledarna som stimuleringsmaterial inför den ostrukturerade fokusgruppintervju som genomförs i augusti 2004 ledd av en extern moderator utifrån frågan: Vad är projektlederi? Moderators förståelse av problemet projektlederi fångas upp i en muntlig bandad berättelse. Fokusgruppintervjun dokumenteras på ljudband. Alla projektledare deltar i fokusgruppen som pågår i ca 2,5 timmar. Jag deltar passivt, dvs finns med i bakgrunden och ansvarar för ljudupptagningen. Tid för fokusgrupp 2 bokas innan projektledarna skiljs åt. Efter fokusgruppen skriver jag ner mina eftertankar och möter moderatören för att jämföra intryck. Det samtalet bandas.
- Jag skriver ut fokusgruppintervjun ordagrant enligt skriftspråkliga konventioner, med pauser, omtagningar och vissa icke-verbala uttryck efter att först ha lyssnat igenom intervjun i sin helhet. Därefter läser jag utskriften mot en ny avlyssning av intervjun och gör korrigeringar. Utskriften läses igen, i en strävan efter att inte leta efter något bestämt, utan i ett försök att uppfatta nyckelord och teman.
- Tio dagar efter fokusgrupp 1 genomförs fokusgrupp 2:1 och fyra dagar senare fokusgrupp 2:2. Av praktiska skäl (svårt att hitta gemensam tid) delas alltså projektledarna i två grupper i vilka män/kvinnor, pratglada/tysta fördelas jämnt. Syftet med fokusgrupp 2 är att reflektera över vad som hände i fokusgrupp 1 och ge tillfälle att dela tankar som dykt upp mellan de två fokusgrupperna. En projektledare deltar inte pga arbetsanhopning. Jag väljer att själv genomföra fokusgrupp 2 eftersom den utgår från av oss alla känt underlag, dvs fokusgrupp 1. På det sättet får jag också en möjlighet att återvända till och fördjupa vissa samtals-teman. Intervjuerna skrivs ut enligt samma principer som för fokusgrupp1.
- Tills vidare betraktar jag fokusgrupp 1 som mitt primärmaterial. Frågan om hur material från fokusgrupp 2 och annat bakgrundsmaterial eventuellt ska användas i resultatredovisning och analys återkommer jag till i avsnittet 5.4.

5.2 Narrativer

Ordlistan (SAOL, 1998) upplyser om att ”narrativ” betyder ”berättande”. Bartunek (2003) och Nygren och Blom (1999) beskriver narrativer som bilder i form av berättelser som den enskilde är villig att dela med andra. I Bartunek's studie av förändrings-agentgrupper utgör dessa berättelser ett centralt redskap för att synliggöra, vidmakthålla och utveckla grupper's identitet. Nygren och Blom ger i sin studie av socionomstudenters berättelser om kritiska händelser under sin studiepraktik exempel på att skriftliga narrativer kan utgöra ett alternativ till intervjuer när man behöver effektivisera sin datainsamlings- och bearbetningsprocess.

Den mening som ges genom berättande får ett annorlunda uttryck om den skrivs ner. Text har en strukturell karaktär, är oberoende av tid och rum. Det skrivna ordet ger i vissa fall människor bättre möjligheter att ge mening åt sina erfarenheter eftersom man

bokstavligt talat ser vad man tänker och har möjlighet att korrigera det tills man är nöjd med resultatet. Därför kan nedtecknade berättelser ge ett mer reflekterat underlag för forskning än transkriberade intervjuer, anser Nygren och Blom (1999). Skriftliga narrativer kan således användas för att synliggöra och kommunicera uttryck för mänskligt liv. Men inte vilket mänskligt liv som helst - endast det som berättaren erfar och väljer att dela med andra (Säljö, 2000)!

Jag startar datainsamlingen med hjälp av skriftliga narrativer för att på ett tidsbesparande sätt få tillgång till projektledarnas rekonstruktioner av fritt valda exempel på projektlederi. Dessa berättelser ska användas som förberedelser för gruppsamtal, vilket gör att jag kan använda dem utan att som livshistorieforskare (Goodson & Numan, 2003; Horsdal, 1999) först bearbeta dem med var och en av projektledarna. Den första tolkningen av fenomenet projektlederi görs alltså av projektledaren och projektledargruppen, inte av mig som undersökare. Samtidigt skapas tillfällen till reflektion över det egna projektlederiet.

5.3 Fokuserade gruppintervjuer

”Den kvalitativa forskningsintervjun söker beskriva och förstå meningen hos centrala teman i den intervjuades livsvärld”, framhåller Kvale (1997, s.34) som ser likheter mellan det han i sin framställning benämner kvalitativ forskningsintervju och fokuserade gruppintervjuer. De senare kan benämnas på olika sätt, t ex som fokusgruppintervjuer eller rätt och slätt som fokusgrupper (Morgan, 1988; Rieper, 1993; Wibeck, 2000). Av praktiska skäl använder jag fortsättningsvis termen fokusgrupp.

Fokusgrupper utvecklades från början huvudsakligen för marknadsundersökningsändamål, men har sedan 1980-talet alltmer intresserat forskare inom samhällsvetenskapen. Morgan (1996) definierar fokusgrupper som ”a research technique that collects data through group interaction on a topic determined by the researcher.” (a.a, s.130). Wibeck (2000) beskriver fokusgruppen på följande sätt:

”Att arbeta med fokusgrupper innebär att man samlar en grupp människor som under en begränsad tid får diskutera ett givet ämne med varandra. Gruppen leds av en samtalsledare – en moderator – som initierar diskussionen och introducerar nya aspekter av ämnet i den mån det behövs. Moderatoren är emellertid ingen traditionell intervjuare, utan målet med fokusgruppen är att gruppdeltagarna ska kunna diskutera fritt med varandra. Ordet *fokus* indikerar att diskussionen ska röra ett på förhand givet ämne. Ämnet initieras av ett stimulusmaterial och/eller av moderatorns inledning vid fokusgruppsessionen.” (a.a, s.9).

Med hjälp av fokusgrupper kan man studera människors värderingar, attityder och uppfattningar i olika frågor och hur människor i en grupp resonerar sig fram till gemensamma åsikter eller ställningstaganden (a.a). Vidare kan intervjusituationen utnyttjas för att stimulera sociala processer i en organisation (Rieper, 1993). Fokusgrupper kan kombineras med andra datainsamlingsmetoder för att exempelvis skapa en bredare förståelse för fokusgruppen och dess kontext (Wibeck, 2000).

Rekommendationer om fokusgruppers storlek varierar, från fyra till tolv deltagare. Diskussioner i stora grupper ställer stora krav på samtalsledaren och mindre grupper kan bli mindre effektiva eftersom de blir känsliga för dynamiken mellan individuella deltagare.

I grupper som överstiger sex personer behövs sannolikt en ledare för att hålla ihop samtalet. Syftet med fokusgruppen bör avgöra vad som är en ändamålsenlig gruppstorlek (Wibeck, 2000; Rieper, 1993; Morgan, 1988).

Det råder även olika uppfattningar om hur man bör sätta samman en fokusgrupp. I en för ändamålet nyskapad grupp antas talföra deltagare dominera mer än i en redan existerande grupp (Wibeck, 2000). Existerande grupper kan ge forskare inblick i en social kontext där idéer skapas och beslut fattas (Kitzinger, 1994). En risk med att använda redan existerande grupper är att vissa aspekter av det aktuella ämnet kan upplevas som så självklara att de inte lyfts upp till diskussion. Konflikter inom gruppen kan också bidra till att vissa saker inte ventileras. Problemen kan till stor del elimineras om moderatorn är medveten om dem och ser till att de aspekter av ämnet som gruppen hoppar över, ändå förs upp till diskussion. Ett annat och större problem är om gruppens medlemmar faller in i de roller de har utanför fokusgruppen, trots att de befinner sig i ett nytt sammanhang (Wibeck, 2000).

Syftet med fokusgruppen, komplexiteten i det ämne som undersöks, hur långt gruppmedlemmarna står åsiktsmässigt från varandra, tillgänglig tid och andra resurser sammanvägs inför beslut om hur många fokusgrupper man behöver genomföra för att kunna se tendenser och mönster (a.a). När Wibeck här och Morgan nedan diskuterar antalet fokusgrupper, så diskuterar de hur många grupper med olika deltagare som möts vid ett tillfälle man behöver för att kunna se tendenser och mönster. Ju mer homogen gruppen är (bakgrund, roller m m) desto färre fokusgrupper behövs. Ju mer ostrukturerat fokusgruppen genomförs desto fler fokusgrupper behövs. En fokusgrupp är dock aldrig nog, hävdar Morgan (1988): "Even if you run only two and they are highly similar, you are on much safer ground"(a.a, s.42).

I en ostrukturerad fokusgrupp är målet fri diskussion, att lyssna till det som gruppens medlemmar menar är viktiga aspekter av det ämne som står i fokus. En strukturerad fokusgrupp är lämplig om det ämne som ska diskuteras är känsligt eller om syftet är marknadsundersökning eller utvärdering. Det finns för- och nackdelar med båda formerna och olika lägen på skalan ostrukturerad – strukturerad fokusgrupp. Forskningsfrågan, gruppens storlek och gruppsammansättningen vägleder var det är ändamålsenligt att man placerar sig på denna skala (Wibeck, 2000).

Den samtalsledare, dvs moderator, man väljer för sin studie behöver inte vara expert på det som ska avhandlas, men bör ha viss förkunskap om ämnet och deltagarna (Rieper, 1993). I en fokusgrupp med hög grad av struktur kan moderatorn skaffa sig kontroll över innehållet i diskussionen genom de i förväg formulerade frågorna och kontroll över interaktionen i gruppen genom att styra vem som får ordet. Moderators roll i en ostrukturerad fokusgrupp är huvudsakligen att introducera ämnet, att se till att alla kommer till tals och att vid behov vara beredd att introducera nya infallsvinklar (Wibeck, 2000).

Ämnet för fokusgruppen ska presenteras för deltagarna i förväg. Till förberedelserna hör också att fundera över vilket slag av stimuleringsmaterial man behöver, att utforma en intervjuguide (bil.2) och att hitta en lämplig lokal (a.a).

Fokusgruppen i denna undersökning utgörs av en redan existerande grupp, ett tiotal projektledare. Trots det stora antalet deltagare väljer jag att hålla samman gruppen. Det gruppen har gemensamt är att man är arbetskamrater med samma uppgift – att leda uppdragsutbildningsprocesser. I övrigt kan man säga att det rör sig om en heterogen grupp. Ämnet för fokusgruppen är brett och formulerat i frågan *vad är projektlederi?* Frågan är

komplex men enligt min bedömning inte känslig. Därför eftersträvas ett fritt samtal, en så ostrukturerad fokusgrupp som möjligt. För att leda ett sådant samtal i en så stor grupp krävs en erfaren moderator. Jag väljer därför en forskare i UVA:s närhet, med viss kännedom om UVA genom att vi delar arbetsplats sedan några år tillbaka. De tillgängliga resurserna och det faktum att det här handlar om en och samma grupp, även om den inte kan betraktas som en homogen grupp, talar för att gruppen bör mötas vid två tillfällen. På den punkten avviker mitt tillvägagångssätt från Wibecks (2000) rekommendation om minst 3 - 4 olika grupper som möts en gång i var sin fokusgrupp. I båda fallen är syftet att få fram ett material som innehåller så många olika aspekter av fokusgruppfrågan som möjligt. Skäl till att fokusgruppen bör mötas vid två tillfällen är dels undersökningens underliggande syfte, dels att ge tillfälle till reflektion över vad som hände i det första fokusgrupptillfället, dvs en möjlighet att dra ifrån eller förtydliga sådant man yttrat under påverkan av gruppprocessen. Wibeck (2000) diskuterar fenomenet gruppkohesion, vilket innebär att gruppmedlemmar ofta har en önskan om att förbli gruppmedlemmar. En önskan om samhörighet med gruppen kan alltså påverka vad man är villig att dela med andra. En hög grad av kohesion kan leda till grupptänkande, dvs till att endast ett sätt att tänka är accepterat. Fokusgrupp 2 ska alltså också ses som ett försök att reducera fenomenet gruppkohesion genom att projektledarna ges möjlighet till eftertanke och nya inlägg.

5.4 Analysmetod

Kvale (1997) hävdar att man bör välja analysmetod innan man genomför sina intervjuer. Efteråt är det för sent, anser han, då har man missat möjligheten att styra sammanställningen av intervjuguiden, själva intervjuprocessen och intervjuutskriften. Jag undersöker ett fenomen som jag visserligen har personliga erfarenheter av men inte några hypoteser om. De datainsamlingsmetoder jag väljer startar därför i den breda och öppna frågan: vad är projektlederi? Jag vet alltså inte i förväg vad mina arbetskamrater kommer att fördjupa sig i inom ramen för denna fråga och därmed inte heller vilken karaktär det empiriska materialet kommer att få eller hur omfattande det kommer att bli. Jag avser därför att ta mig fram stegvis i analysarbetet, utifrån de möjligheter som det insamlade materialet erbjuder ställt i relation till undersökningens problem och syfte, materialets omfattning och karaktär samt tillgänglig tid. För att hålla möjligheter öppna för olika typer av analys, transkriberas intervjuerna ordagrant, allteftersom de genomförs, enligt skriftspråkliga konventioner och förses med markeringar av pauser och vissa ickeverbala uttryck.

Det empiriska materialet omfattar i utgångsläget tre delar:

1. Projektledarnas skriftliga narrativer om en situation som de menar innehåller projektlederi. Ca 20 s. text.
2. Fokusgruppintervju 1 som genomförts med alla på en gång och med de samlade narrativen som stimuleringsmaterial. Ca 2,5 timmar intervju som genererat ca 75 s. ordagrann utskrift.
3. Fokusgruppintervju 2, där den stora gruppen delats upp i två mindre grupper vilka möttes 10 resp. 14 dagar efter fokusgrupp 1. Varje intervju varade i drygt en timme och gav sammanlagt ca 60 s. transkriberad text.

Därutöver förfogar jag över dokumentation i form av min egen samt moderatorns berättelse om projektlederi, bandat samtal med moderatören efter fokusgrupp 1 och min egen bandade dagbok under arbetsprocessen från uppsatsplanering till och med rapportering. Detta bakgrundsmaterial förmedlar bilder av projektlederiets sociala kontext och min förförståelse. Eftersom projektlederi ingår i, skapas och återskapas i sociala kontexter (Säljö, 2000) kan hänvisningar till detta bakgrundsmaterial komma att göras i samband med resultatredovisning, analys och diskussion.

Det empiriska materialet är som synes relativt omfattande och jag arbetar under viss tidspress. Det finns med andra ord behov av att avgränsa vidare arbete. Fokusgrupp 1 kan ses som ett ”frost ögonblick”, ett unikt tillfälle där denna konstellation av projektledare för första gången möts i ett samtal kring sitt projektlederi. I fokusgrupp 2 blev det nödvändigt att dela upp projektledarna i två mindre grupper för att kunna genomföra denna andra fokusgrupp inom rimlig tid. Därmed kan man också säga att den process som startade med fokusgrupp 1 inte länge kan ses som en sammanhållen process, utan som två olika processer. Mot ovanstående bakgrund begränsar jag resultatredovisning och analysarbete till data från fokusgrupp 1. De skriftliga narrativen fyller då funktionen som individuell och mental förberedelse för fokusgrupp 1. Fokusgrupp 2 utgör ett led i projektledarnas fortsatta process och är till sin karaktär ett reflektionstillfälle över vad som hände under fokusgrupp 1 och över tankar som dykt upp under den tid som förflutit mellan de båda fokusgrupperna.

Det material som ska analyseras består således av bandupptagningen och transkriptionen av fokusgrupp 1. Utskriften ensam kan inte betraktas som grundläggande data, eftersom den är en rekonstruktion av en muntlig kommunikation. Arbetet med att skriva ut intervjuer är en tolkande process i sig (Kvale, 1997), eftersom det i lyssnandet och skrivandet framtonar bilder av människor, skeenden och samtalsteman. Vilka bilder det blir, beror på vem som lyssnar och skriver. Insikter och egna erfarenheter kan bidra till en bättre förståelse av insamlade data (Litosseliti, 2003).

Fokusgruppintervjuer som vetenskaplig datainsamlingsmetod är en relativt ung företeelse och det finns därför ännu inga analysmetoder som utvecklats specifikt för fokusgruppmaterial, finner Wibeck i sin litteraturgenomgång (2000). Morgan (1988), som hör till förgrundsgestalterna när det gäller utveckling av fokusgruppintervjuer, diskuterar två grundläggande ansatser för analys av fokusgruppdata, dels en kvalitativ eller etnografisk ansats, dels en systematisk kodning via innehållsanalys. Den principiella skillnaden mellan Morgan består i att den etnografiska ansatsen är mer beroende av direkta citat ur intervjuerna, medan en systematisk kodning brukar producera numeriska beskrivningar. Tillvägagångssätten står dock inte i motsatsförhållande till varandra, tvärtom är det ofta en styrka att kunna kombinera dem (a.a).

Jag är primärt intresserad av *vad* projektledarna säger, inte *hur* det sägs. I en process i fem steg försöker jag därför fånga och tolka innehållet i projektledarnas utsagor. Det första steget, inspirerat av Birgerstams fenomenologiska forskningsansats (2000), innebär att jag genom inlevelse lyssnar av ljudbanden och läser utskrifter växelvis i flera omgångar. Jag försöker alltså inte tränga undan min intuitiva kunskap om projektlederi, snarare utnyttja den genom att ställa frågor till materialet, eftersom jag i detta skede faktiskt inte vet vad jag letar efter. I ett andra steg identifieras teman kring vilka projekt-

ledarnas samtal rör sig. Att finna samtalsteman och meningsbärande enheter helt fria från överlappningar och alternativa tolkningar är inte möjligt om man menar att kunskap inte är sanna bilder av verkligheten. Man måste alltså räkna med att olika individer erfar olika mening i utsagor. Därför kan det enligt ett postmodernt förhållningssätt till mening (Kvale, 1997) vara ändamålsenligt att inte söka den sanna innebörden i en utsaga, utan i stället söka efter nyanser, skillnader och motsägelser. Man kan då tala om ett relationellt utvecklande av mening. Ser man meningsbegreppet på det sättet, behöver det inte vara en svaghet utan tvärtom en styrka hos intervjuemetoden om olika uttolkare konstruerar olika innebörder i en intervju berättelse (a.a). För att få tillgång till hur andra erfar mening i materialet lämnar jag detta i det tredje steget till två externa forskare för tolkning. Det fjärde steget innebär att jag i en tabell ”prickar av” förekomst av meningsbärande enheter (som kan bestå av en del av en sats upp till en hel samtalstur) relaterade till projektledare och samtalsteman. Syftet är att få syn på i vilken omfattning olika samtalsteman engagerat projektledarna (bil.3) som en grund för nästa steg i avgränsningen av det material som ska redovisas och analyseras. Min utgångspunkt vid denna nya avgränsningsprocedur är att ett samtalstema som engagerar alla projektledare och som dyker upp vid flera tillfällen under fokusgruppen är ett samtalstema som i någon mening kan anses betydelsefullt för projektledaren/na. De teman som på det sättet utkristalleras avser jag i det femte steget att gå vidare med i en fördjupad innehållsanalys. Man bör avslutningsvis vara försiktig i de slutsatser man drar utifrån ett material som avgränsats på ovanstående sätt. Det kan finnas engagemang som av olika anledningar inte kommer till uttryck under ett samtal. Att någon eventuellt väljer att inte delta i ett samtal kan alltså inte utan vidare tolkas som en brist på engagemang eller som brist på synpunkter. Det problem som jag här berör måste ju å andra sidan beaktas även i det fall materialet redovisas och analyseras i dess helhet.

5.5 Teoretisk inramning

Eftersom det problem som studeras rör en grupp som befinner sig i ett spänningsfält mellan olika uppdragsgivare, söker jag en teoriram för att förstå detta spänningsfält. Bartunek (2003) har studerat en förändringsagentgrupp som är beroende av sina intresser för att kunna fullgöra sitt uppdrag. I detta arbete finner jag beröringspunkter med den verksamhet och de villkor under vilka UVA arbetar samt till syftet för min studie. UVA kan sägas utgöra en förändringsagentgrupp eftersom det av Bullerbyns styrelse getts ett utvecklingsuppdrag (protokoll 1997-12-16). Projektledarna skulle därmed kunna liknas vid förändringsagenter.

Jean Bartunek, social-och organisationspsykolog och forskare vid avdelningen för organisationsstudier, Boston College, intresserar sig bl a för skärningspunkter mellan social kognition, konflikter och organisationsförändring å ena sidan och samarbete mellan praktiker och forskare å den andra.

NFDC (Network Faculty Development Committee), förändringsagentgruppen, fortsättningsvis kallad fa-gruppen, vilken Bartunek studerade, kom till på initiativ från ledningen i ett nationellt nätverk för fristående ”grundskolor” i USA. Studien rör gruppens liv från starten 1988 till dess avveckling 1997. Bartunek deltog som observatör under fem av dessa år. Fa-gruppens uppgift var att fungera som förändringsagent, dvs att fånga upp utvecklingsbehov och förslag från nätverkets medlemmar (lärare) och därifrån utveckla

och genomföra åtgärder för lärares empowerment¹ och professionella utveckling. Bartunek knöts till projektet som forskare. Forskningsansatsen kan karaktäriseras som ett samarbete mellan insiders, dvs de som verkar i den organisation som studeras, och outsiders, externa forskare (a.a).

Bartunekns forskningsfrågor är: Vad händer över tid med identiteten i en grupp som leder ett organisatoriskt förändringsförsök? Vilka är relationerna mellan identitet och handlingar i en sådan grupp? Hur ser relationerna ut mellan gruppen och dess intressenter och hur är de sammankopplade med gruppens identitet och handlingar (a.a)?

Bartunek redovisar och diskuterar sin studie med hjälp av en ”triangelmodell” (fig.2). Modellen visar de faktorer som har betydelse för dynamik och vitalitet i en fa-grupps liv och arbete. Modellen består av tre ömsesidigt beroende och multidimensionella konstruktioner, identitet, handlingar och intressentrelationer. Interaktionen mellan dessa konstruktioner bestämmer vitaliteten i såväl fa-gruppen som i det förändringsarbete som gruppen utför, vid varje givet tillfälle! För att förstå en konstruktion behöver man förstå konstruktionens olika dimensioner och de betydelser dessa dimensioner kan ha för de som upplever den.

Jag övergår nu till att kommentera de tre konstruktionerna utifrån modellen nedan:

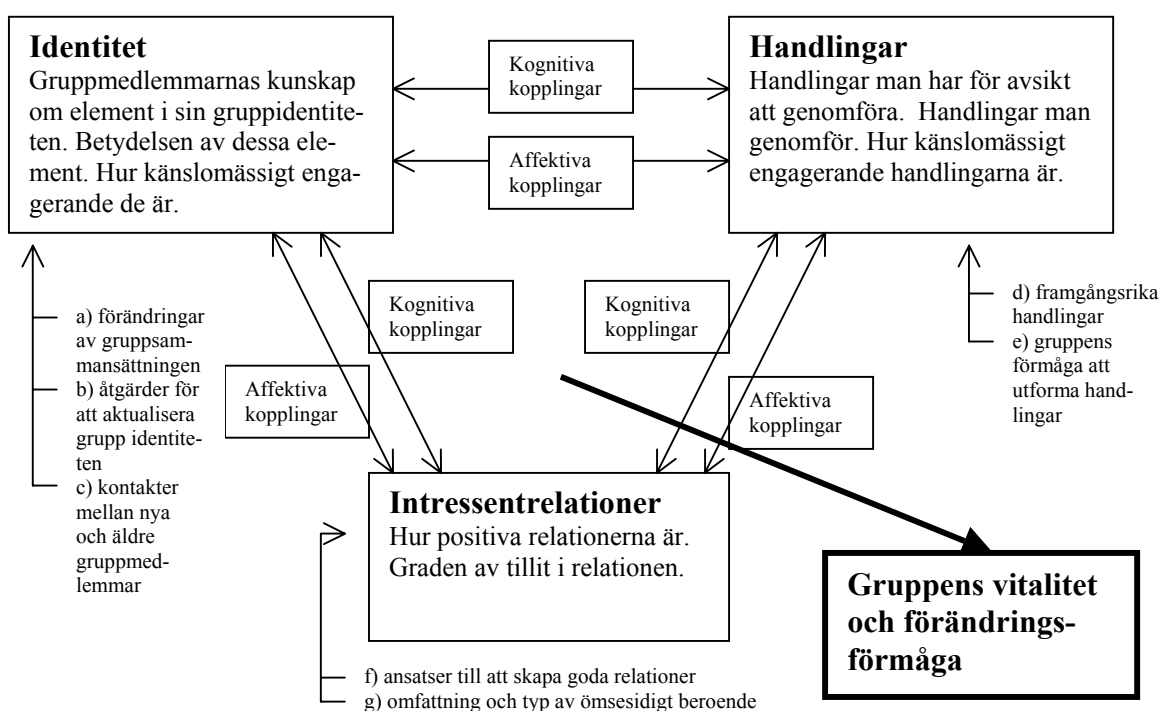


Fig. 2. Modell av dynamiken i en förändringsagentgrupp (Efter Bartunek, 2003)

¹ Empowerment handlar i Bartunekns studie (2003) om att ge lärare möjligheter att utveckla kunskap om och tilltro till sina egna förmågor för att de sedan ska kunna använda dessa till att förändra villkor i yrkesutövningen, till att s a s bli starka i sig själva (a.a). Empowerment finns i en organisation när medlemmar på lägre nivå känner sig fria att ta initiativ även om det innebär att gå utanför normala ansvarsområden och även om det kan bli fel (Appelbaum & Honeggar, 1998)!

Varje grupp som försöker åstadkomma förändring i en organisation har något slag av identitet som är central, distinkt och varaktig. Identiteten inkluderar ett eller flera element som kan vara bestående och/eller förändras över tid. Identitets-elementet/n har tre kritiska dimensioner: gruppens medvetenhet om elementet/n, betydelsen av elementet/n för de enskilda medlemmarna vid olika skeden i gruppens liv samt arten och graden av känslomässigt engagemang i det man uppfattar som element i gruppens identitet. För att skapa, vidmakthålla eller förstå element i en gruppens identitet, räcker det inte med att de är skriftligt dokumenterade: "Written documents are rarely sufficient to convey the depth of an identity element, but face-to-face contact can enable sharing of its tacit dimensions in a way that enables better understanding." (a.a, s.218). Även om en individ är medveten om vad som ingår i identiteten så tillmäts elementen olika betydelser av olika individer. Åtminstone några medlemmar i en grupp måste vara medvetna om minst ett element i sin gruppidentitet – samtidigt! I annat fall saknar gruppen identitet (a.a).

De handlingar som eftersträvas och genomförs och det emotionella engagemang som läggs i dessa utgör viktiga dimensioner när man studerar konstruktionen handling. Det kan t ex vara frustrerande och på sikt förödande för en grupp att ha bestämt sig för insatser som man av olika skäl inte kan genomföra, likaså om de handlingar man utför upplevs gå stick i stäv med gruppens identitet. Intentioner varierar över tid och förändrade intentioner påverkar en gruppens kapacitet för handling, liksom intresse och resurser. Det är därför viktigt att en grupp får uppleva framgång i sitt handlade. Det skapar energi (a.a).

Den tredje konstruktionen är relationer till intressenter. En grupp kan ha olika relationer till olika intressenter. Varje relation är mer eller mindre positiv och innehåller variationer som respekt och tycke, som också kan variera över tid. Respons på handlingar kan samtidigt uppfattas som en respons på gruppens identitet. Om så är fallet blir den affektiva responsen ofta starkare än om intressenten givit gensvar enbart på gruppens handlingar. Upplevs responserna positiva är det troligt att handlingarna upprepas. För att en grupp överhuvudtaget ska kunna åstadkomma resultat, måste det finnas någon form av tillit mellan grupp och intressent. Tillit kan definieras på olika sätt. Gemensamt för de olika definitionerna är enligt Bartunek att tillit inkluderar någon form av vilja att acceptera sårbarhet hos den andre och att ha positiva förväntningar på varandra. Tillit växer när parterna agerar tillitsfullt tillsammans (cooperative interdependence) och hotas när någon part upplever att den andra parten försöker utnyttja relationen (competitive interdependence). När det gäller intressentrelationer måste man också räkna med fenomenet time-lag, dvs tidsfördröjning, vilken är betydelsefull när man vill förstå reaktioner från intressenter. Intressenter visar ofta större medvetenhet om tidigare relationer än om de aktuella. Responsen till en grupp baseras alltså ofta på handlingar som intressenterna redan känner till, inte nödvändigtvis på de som pågår (a.a).

Bartunek fann alltså att de tre konstruktionerna identitet, handlingar och intressentrelationer påverkade gruppens vitalitet och förändringsförmåga. Kraften i ett förändringsarbete bestäms bl a av hur mycket andra i organisationen upplever att förändringen ger vid varje enskilt tillfälle. Av betydelse för en förändringsgrupps resultat är också hur betydelsefull gruppen är för dess medlemmar. Bartunek diskuterar de lärdomar man kan dra av studien utifrån två Extremsituationer: Den första situationen utgår från att de tre kon-

struktionerna är mycket positivt laddade och att kopplingarna mellan dem också är positiva och starka. I en sådan situation är gruppens medlemmar känslomässigt engagerade genom ett eller flera identitetsmoment som de är medvetna om och vars innebörd de delar med varandra. Handlingar har genomförts och lyckats väl, delvis beroende på att de har tillgång till de mänskliga och finansiella resurser som behövs för att genomföra dem. Relationerna med intressenterna är positiva och förtroendefulla. Vidare upplever gruppen överensstämmelse mellan sin identitet och de handlingar som utförs och man erfår att intressenterna värderar både deras identitet och deras handlingar. När alla dessa villkor är uppfyllda kommer gruppen och förändringsansatserna att bli kraftfulla. I den andra extremsituationen är gruppens medlemmar osäkra på sin identitet och upplever inte elementen i identiteten som känslomässigt engagerande. Gruppen lyckas inte genomföra planerade aktiviteter och relationerna med intressenterna är svaga och gruppen upplever dålig överensstämmelse mellan sin identitet och sina handlingar. Intressenterna upplevs inte värdera varken gruppens identitet eller deras handlingar. När det förhåller sig på det här sättet, finns det ytterst lite kraft i gruppen och i förändringsansatsen (a.a).

Goda och dåliga förutsättningar kommer och går i en förändringsgrupps liv. Arbeta över tid förändrar alltid spelplanen! Närvaro av spänningar, motsägelser och paradoxer kan i ett längre tidsperspektiv leda till större framgång för en grupp än en strävan efter konstant positiv laddning i de tre konstruktionerna och fullständig överensstämmelse i kopplingarna mellan dem. Det gäller därför att synliggöra motsägelserna, att se värden i dem och lära sig att leva med dem, manar Bartunek. Mindre framgångsrika grupper försöker ofta konfrontera motsättningarna. Det minskar möjligheten till framgång. En större uppslutning kring och uppskattning av dynamiken i en förändringsgrupp gör det alltså mer troligt att förändringsarbete lyckas (a.a).

6 Resultatredovisning

Inledningsvis redovisas några resultat som kan kopplas till metoden och det underliggande syftet. Därefter redovisas resultat från fokusgrupp 1, nedan kallat materialet, närmare bestämt från de tre samtalsteman som involverat samtliga projektledare och som sammantaget omfattade ca hälften av materialets betydelsebärande enheter (bil.3). Dessa tre teman är jakten på uppdrag, balansakter samt organisering och stöd för projektlederi. Övriga samtalsteman kommer således inte att redovisas.

Av betydelse för tolkning av resultaten är den situation som rådde under den period när datainsamlingen pågick, dvs mellan maj och september 2004. Jag vill därför påminna läsaren dels om situationen med det ökade ekonomiska trycket på UVA, dels om situationen med Bullerbyns, dvs grundutbildningsenheternas ifrågasättande av UVA:s verksamhet.

6.1 Metodvalet

Av skäl som jag tidigare redogjort för valdes ett involverande arbetssätt vilket omfattat skriftliga narrativer och två fokusgruppintervjuer. Genom detta har jag fått en inblick i hur projektledare vid några bestämda tidpunkter uppfattade och resonerade kring det

gemensamma uppdraget, projektledariet. Narrativerna gav olika konkreta exempel på situationer som projektledare uppfattade som ”laddade med projektledariet”. Dessa situationer handlade ofta om den sk startsträckan i ett uppdrag, dvs om den inledande kommunikationen med uppdragsgivare och presumtiva genomförare, vars syfte är att definiera och analysera det problem som ska bearbetas med hjälp av uppdragsutbildningsinsatser (bil. 1). Fokusgrupp 1 gav ett bredare och djupare fält av data. Dessa ger vid handen att UVA-gruppen består av projektledare som i vissa stycken har ganska olika uppfattningar om projektledariet. Direkt efter fokusgrupp 1 gjorde jag följande dagboksnoteringar:

”Kände igen många av tongångarna från andra tillfällen vi ventilerat vårt arbete. Lite gnäll, mycket frustration, många glada skratt och finurliga metaforer som liksom laddade ur frustrationen och som gav nya idéer. Samtalet böljade fram och tillbaka. Mycket disciplinerat, nästan inget prat i munnen på varandra. Alla inte lika aktiva. Ibland undrade jag om man var på väg att tappa fokus, men så var man av sig själv eller med varsamma puffar av moderatorm på banan igen. Svårt att sätta fingret på ’projektledariet’. Inte svårt att hålla samtalet levande. Mot slutet gled samtalet gradvis över i en mer handfast fas: det här skulle man kunna göra, det här borde vi göra”.

Mitt samlade och omedelbara intryck är alltså att det är starka och kreativa individer som möts i fokusgruppen. Där synliggörs visserligen frustration över den situation som UVA befinner sig i vid tiden för fokusgruppen, men ingen uppgivenhet. Vidare framgår det att projektledarna inte känner till så mycket om varandras sätt att leda processer. Av materialet framgår även att undersökningens involverande arbetsätt dels gett projektledarna möjligheter till reflektion över projektledaruppgiften:

”jag blev förvånad när jag läste om i texterna (narrativerna/min anm) att jag hade uttryckt mig som jag hade gjort .. att jag gick in i färdigplanerade projekt och tyckte därför att jag inte hade upplevt projektledariet .. att jag förknippar det med nånting som alla ni andra gjorde och som jag själv inte gjorde för att jag inte visste riktigt vad det var .. och det tycker jag blev spännande för sen när jag läste så förstod jag ju att resten var också projektledariet men så hade jag inte upplevt det”.

dels gett möjligheter till samtal kring detta projektledariet:

”har fått mycket mer bakgrund och fått höra mycket som inte diskuteras på fredagsmötena och inte diskuteras annars heller och som kanske då bekräftar en del av mina tankar och funderingar som jag kanske trott att jag var den enda som hade”.

Några projektledare framhöll att uppgiften att läsa varandras narrativer och att delta i fokusgrupperna gett insikt i arbetskamraternas sätt att uppfatta projektledariet och för ett par även fungerat som en slags introduktion till arbetet som projektledare.

6.2 Jakten på uppdrag

För tillfället dras UVA med problem eftersom uppdragen minskat kraftigt under 2004. Det är en ovan situation för UVA, då verksamheten i ekonomiska termer hittills varit mycket framgångsrik. Detta sätter sin prägel på samtalet i fokusgruppen där ett återkommande samtalsämne rör projektledaren som aktör på en marknad. Uppdragen behövs för UVA:s fortlevnad och för grundutbildningens utveckling, det är den dubbla

uppgift som UVA i praktiken har, konstaterar projektledarna med hänvisning till konstruktionen av UVA som en resultatenheter och till de uppgifter man tilldelats i måldokument (protokoll 1997-12-16) och verksamhetsplan (2001). Sinar uppdragen, får UVA svårt att fullgöra sina uppgifter och högskolan i en förlängning mindre pengar i kassan. Att UVA är viktig för både Bullerbyn och Högskolan Astrid Lindgren betonade områdeschefen vid ett Norrgården-möte strax före midsommar.

Uppgiften att få ekonomin i balans är vid denna tid både påtaglig och konfliktfylld:

”och så har vi nu hamnat i det här med att sitta och jobba med offerter med anbud hela tiden att det snart har tagit udden lite av vårt utvecklingsarbete”.

Den nya situationen skärper kraven på att fånga in uppdrag. Det upplevs som ett ökat tryck:

”det är nånstans hela tiden den här jakten .. men när man dessutom då hör ja att nu går det ner och det är inte lika mycket intäkter och dom pumpar ut med anbudsjournalen .. alltså det kan ju också bli en stress .. att först så måste man få ihop den biten .. sen kan man börja vara innovativ och tänka framåt”.

Det ökade trycket innebär också förändrade arbetsuppgifter och arbetsbördor som kan upplevas på olika sätt, t ex som otillfredsställelse över att ha för mycket att göra:

”jag försvinner in i det här hålet då i väggen (projektledarnas arbetsrum/min anm.) .. och har ingenting med UVA att göra .. utan hela dagarna så kommunicerar jag med utförare och kunder och så där .. jag känner att det här det är inte rätt .. och dessutom har man då så mycket att man inte ens har tid att gå på fredagsmötena .. då är man helt av banan .. i november så kanske jag inte har nåt att göra men just nu då så går man på knäna och trots att det finns folk .. alltså funkar vi inte på det sättet som ett team /.../ ja det är egentligen en hälsofråga lite grann också”.

eller som en känsla av att kunna få för lite att göra:

”och under våren när dom här (uppdragen/min anm.) trappades ner så var det den här obehagliga känslan som jag vet att vi pratade om en del att vi svarade på anbud och gick omkring och mädde inte bra av att vi egentligen inte hade fyllt vår tid”.

Av materialet framgår att lagen om offentlig upphandling (LOU) spelar en allt större roll i jakten på uppdrag, eftersom merparten av uppdragsgivarna hör hemma i samhällets offentliga sektor. För projektledarna har LOU inneburit en brytpunkt som lett till ett förändrat arbetssätt. Projektledarna har tidigare utvecklat ett arbetssätt som präglas av dialog mellan de parter som berörs av ett uppdrag (bil.1). LOU medger inte den dialogen:

”jag måste nog erkänna för några år sen så hamnade jag lite grann i en identitetskris därför att vi under flera år hade jobbat med just dom här analysfaserna att skapa en .. ska vi säga en nisch kring det .. det var vår profession som projektledare..och så plötsligt /.../ så klipptes den delen bort”.

Dialogen med uppdragsgivare och andra involverade i uppdrag är något som projektledare på olika sätt lyfter fram som ett väsentligt drag i projektledariet, det visar materialet. Några menar att projektledariets ”kärna” finns i samspelet mellan uppdrags-

givare och uppdragstagare, dvs i delprocesser som beskrivs i flödesschemat för uppdragshantering (bil.1):

”min spontana reaktion på det som beskrevs (i narrativerna/min anm.) det var ju att många beskriver just dom här första delarna i .. alltså dom första delprocesserna att man ingår där och det är det som är nånting specifikt eftersom många av oss befinner oss just där i kundkontakter .. planering .. hur ville dom ha det .. hur skulle jag tänka där .. och den här problematiken ”.

Men nu gäller det att gilla läget, någon ser möjligheter i arbetet med anbud:

”och det finns ju även när man gör sådana upphandlingar ett visst utrymme för kreativitet.. alltså den är ju mycket mer begränsad i tid och rum .. å andra sidan kan det ju vara en utmaning det också att på kanske en dag eller nånting sånt göra det där från ax till limpa lite grand i nån miniversion ”.

Jakten på uppdrag innebär att projektledarna konkurrerar på en marknad. Konkurrensen kommer från andra högskolor och från privata konsulter eller konsultföretag. Projektledarna menar att man konkurrerar på olika villkor, eftersom UVA samtidigt som man genomför insatser på uppdrag av uppdragsgivare också ska fungera som en slags förändringsagent i Bullerbyns tjänst. Denna dubbla uppgift har inte en konsult. Den dubbla uppgiften kan också generera kostnader som uppdragsgivaren i praktiken får vara med och betala:

”vi ska tänka på den här ömsesidigheten .. att vi bygger in det i våra projekt och att en som tar uppdrag .. en konsultbyrå behöver inte bekymra sig om det och kan kanske då skära bort den tanken och den merkostnaden ”.

Den ”merkostnad” som man talar om här anses göra det svårare att vinna anbudsgivning i konkurrens med konsultföretag:

”alldeles nyss så förlorade vi ett uppdrag här/.../det handlade om arbetslagsutveckling om jag minns rätt .. det gick till ett företag vars namn jag aldrig hade känt till förut”.

Det är alltså inte givet att koppling till högskolan innebär en konkurrensfördel:

”de finns tvärs över gatan här men väljer en konsult och inte oss”.

För att hänga med i konkurrensen anser projektledarna att det krävs strategier för omvärldsbevakning, marknadsanalys, marknadsföring och kvalitetsutveckling. Inom dessa områden ser projektledarna både möjligheter och problem:

”det är ju så vi jobbar nu .. jag tycker att vi har blivit bättre på det med omvärldsanalysen men den är inte organiserad/.../ det är upp till var och en att sitta och surfa runt och läsa vad som hänt på olika dom myndigheterna”,

”men om man då ska kunna ersätta det (arbetet med anbudsjournalen/min anm.) på nåt sätt så är det ju egentligen steget före att bygga nätverk och kontaktytor innan det blir förfrågningsunderlag .. att man har pejling på och kontakter (med presumtiva uppdragsgivare/min kommentar).. vad är behovet här och nu .. att ha det samtalet fast det inte är en förfrågan ”,

”om vi tar UVA /.../ så finns det ingen utvärdering på verksamhetsnivå/.../ en kvalitetsredovisning som bygger på att man lyfter fram målen tittar på resultaten man prioriterar vissa mål och man tittar på resultaten och man gör en jämförelse vilka processer som då har lett till dom resultaten och vilka resultat vill man förbättra och hur förbättrar man då

för processerna för att nå bättre resultat i förhållande till mål- .. såna diskussioner har vi ju aldrig”.

Balans i ekonomin är en förutsättning för verksamhetens existens, det är projektledarna helt på det klara med. Samtidigt ser man en risk i att en alltför ensidig exponering av det ekonomiska målet kan komma att medföra att utvecklingsmålet tappar betydelse och hamnar i skymundan:

”ju mer vi pratar i utvecklingstermer ju mer tror jag att vi börjar tänka i utvecklingstermer ju mer vi pratar pengar ju mer kommer vi att tänka pengar ju mindre kommer vi att tänka i utvecklingstermer alltså det känns för mig som att vi lämnar det som jag tror vi alla har börjat här för .. att jobba med utvecklingsarbete .. att ta bort själen i vår verksamhet om man nu får uttrycka sig lite högtidligt”.

6.3 Balansakter

Materialet visar vidare att projektlederi innebär en rad balansakter i spänningsfältet mellan olika intressen (jfr fig. 1, s.5). En balansakt knyter an till föregående samtalstema och handlar om hur projektledare hanterar det dubbla uppdraget, dvs dels det ekonomiska uppdraget, dels att genom uppdragsverksamhet bidra till utveckling hos UVA:s olika uppdragsgivare. Det aktuella ekonomiska läget inom Högskolan Astrid Lindgren har riktat ljuset mot UVA:s potentiella möjligheter att bidra till att exempelvis slippa säga upp anställda pga arbetsbrist dels genom att sysselsätta utbildare i uppdrag, dels genom de bidrag till gemensamma kostnader som uppdragsverksamheten ger. Projektledare upplever således att det ekonomiska målet för tillfället har huvudrollen. I olika sammanhang har UVA tidigare fått positiv återkoppling från förvaltningsnivån på sin förmåga att bedriva uppdragsverksamhet. Projektledare gläds åt berömmet, men hade också önskat huvudmannens respons på utvecklingsuppdraget:

”det mer rimliga hade ju varit att beskriva UVAs .. alltså vad vi faktiskt har åstadkommit för verksamhetsutvecklingen”.

Den målkonflikt som projektledarna på olika sätt ger uttryck för i undersökningen, har skapat osäkerhet om vad som är UVA:s huvuduppgift:

”och då får man ju ifrågasätta är det det som är uppdraget .. att tjäna pengar eller är uppdraget nånting annat som vi ska mäta våra mål i förhållande till”.

Utvecklingsuppdraget genererar olika slag av balansakter för projektledarna. Den kompetensutvecklingsinsats som projektledare diskuterar med uppdragsgivare kan t ex leda till en balansgång mellan vad kunden vill ha och vad kunden skulle kunna behöva:

”det finns ett dilemma i det som marknaden vill ha/.../ vi har ju ett annat uppdrag .. att stödja utveckling som ibland faktiskt kan gå stick i stäv med vad arbetstagarna vill ha/.../vi ser förändringar systemförändringar/.../och vi vet också att dom som finns i verksamheten inte alltid kan formulera vad dom vill ha i förhållande till det som sannolikt skulle öka kvaliteten”.

Utvecklingsuppdraget påverkar inte bara relationer till uppdragsgivare. Det påverkar även relationer till enheter och genomförare. Projektledarens uppgift enligt befattningsbeskrivningen (2002) är att se till att uppdrag drivs på det sätt och med det innehåll som

avtalats med uppdragsgivare. För att kunna sköta den uppgiften måste man ”lägga sig i” eller ”bry sig om” uppdraget, som någon menade bättre beskriver vad projektlederi går ut på:

”ett projekt har ett syfte och ett mål och min uppgift som projektledare handlar då om att synliggöra och tydliggöra dom här .. syftet och målen och se till att det drivs i den riktningen .. och där menar jag att det är att lägga sig i .. att försäkra sig om att det sker i den riktningen som projektet är tänkt ”.

Att leda uppdrag kräver alltså dialog med enheternas ledning och genomförare. Den dialog som förs mellan projektledare och enheternas genomförare upplevs företrädesvis som konstruktiv, men av materialet framgår att det ibland kan vara svårt att få till stånd en dialog:

” det är viktigt också att man får genomförarna och kursledarna .. alla inblandade att förstå att vi har ett uppdrag som nån uppdragsgivare har gett oss att vi inte kan avvika bara för att man tycker att det stämmer inte med kulturen i det här huset/.../man hamnar lätt i kollision och det har jag gjort med kursledare som har en annan uppfattning om vad dom ska göra och vad jag ska göra ..det gäller att hitta en balans där ”,

” jag har stött på det flera gånger dom tycker inte jag behövs.. det räckte väl att jag skrev anbudet och avtalet/.../ i såna lägen vad gör man då .. man måste ju ta strid för annars kan jag ju inte ta ansvaret för det här (uppdraget/min anm.)”.

En väsentlig projektledaruppgift är alltså att balansera behov och krav av skiftande slag och från olika håll. Kravet på att fånga uppdrag ska t ex förenas med kravet på kvaliteten i de insatser man gör i ett uppdrag. Fokusgruppen problematiserar denna balansakt utifrån metaforen bilförsäljning:

”ska vi vara beredda att ställa upp på vad som helst bara för att våra kunder vill ha det .. ska vi vara beredda att snickra ihop en folka bara för att kunden vill ha det?

” ska vi ta ifrån kunden kundens egen förmåga att göra den bedömningen .. ska vi säga till dom att vi vet bättre .. att du ska inte köpa en folkvagn för du ska köpa en Mercedes för vi vet bättre?

Det framgår inte klart av materialet om projektledargruppen är överens om vems/vilkas behov och krav som i slutändan ska styra uppdragets innehåll och form. Flera diskussioner förs. En handlar om konsekvenser för ekonomin, både kundens och UVA:s, och går ut på att har kunden bara pengar till en folka så får det bli en folka:

”annars får vi nog bara beredda att packa ihop och får vi inga pengar från högskolan och ska spela på en arena där andra struntar i vad dom säljer bara det blir sålt .. så måste vi nog ta ställning där”.

En annan diskussion handlar om kvaliteter i de uppdrag man planerar och genomför:

”det är ju inte meningen att vi ska göra dåliga saker .. alltså om en kund säger att vi vill inte utbilda hela personalen utan vi vill utbilda några piloter .. tre stycken på den här arbetsplatsen det är 250 anställda .. då vet ju vi att det är meningslöst .. men dom tre som vi då utbildar dom utbildar vi de facto .. och det vi gör med dom tre gör vi bra”.

En tredje diskussion rör mötet mellan det omgivande samhällets krav och behov och de krav och behov högskolan har när det gäller uppdragsutbildning. De regler som styr

högskolestudier uppfattas ibland av omvärlden som stelbenta. Dessa regler måste projektledaren kunna kommunicera både inåt högskolan och utåt mot uppdragsgivarna:

”vi måste få beställarna att förstå att det akademiska också sätter vissa krav .. om man nu vill ha akademiska poäng finns det regler för det”.

Att problem som eventuellt uppstår måste lösas i dialog mellan beställarvärlden och den akademiska världen, är man överens om:

”för det är ju i mötet som UVA verkar”.

I fokusgruppen synliggörs även en annan slags balansgång, en intern UVA-balansgång, den mellan projektledaren som specialist på ett ämnesområde och som generalist, dvs som specialist på att leda uppdragsutbildningsprocesser. Projektledarna har olika uppfattningar om vad som bör vara centralt i projektledarkompetensen. Någon framhåller att en projektledare som möter uppdragsgivare måste kunna legitimera sig genom att vara kunnig i det ämnesområde som uppdragsutbildningen gäller:

” att kommunicera med dom rätta orden för att höra vad som sägs för att kunna säga det som krävs/.../ jag tror att det krävs för om jag ska vara ärlig om jag sitter som uppdragsgivarrepresentant nånstans i en diskussion kring ett ämne .. och jag ganska snabbt märker att du vet inte vad jag menar när jag använder mig av vissa termer .. då blir jag skeptisk”.

En annan projektledare påminner om att sådana legitimitetsproblem kan lösas genom att man involverar genomförare från Bullerbyn redan från det allra första mötet med uppdragsgivaren:

”det ingår ju i projektledarens jobb att behärskar jag inte det här området då tar jag med mig en sakkunnig .. det är ju en del av projektledarens jobb att kunna göra en bedömning”.

Ett annat slag av dubbel uppgift kan sägas ligga i UVA:s ansvar för högskolans tredje uppgift (Verksamhetsplan, 2001). Enligt verksamhetsplanen har UVA givits det övergripande ansvaret inom Bullerbyn för den tredje uppgiften. Samtidigt har även Bullerbyns enheter ett ansvar för denna uppgift. Förhållandet ger utrymme för osäkerhet om var det operativa ansvaret ska ligga, menar projektledare och pekar på händelser där enheter vid Bullerbyn agerat på egen hand. Projektlederi beskrivs ofta i termer av brobygge mellan olika verksamheter eller kulturer, t ex mellan UVA och Bullerbyns enheter. Ett exempel på ett sådant brobygge är de utvecklingsgrupper UVA finansierar och som leds av projektledare med syfte att bl a väcka intresse hos utbildare för att medverka i den tredje uppgiften. Ett av syftena med UVA:s uppdragsverksamhet är just detta att skapa möten mellan Bullerbyn och det omgivande samhället eller mer konkret mellan utbildare och yrkesverksamma utanför huset. UVA har ett uppdrag att se till att de kunskaper som genereras i dessa möten kommer hela Bullerbyn till del eftersom de erfarenheter som utbildare skaffar sig genom uppdragsutbildning antas bidra till Bullerbyns utveckling. Hur UVA lyckas med detta brobygge är emellertid oklart:

”det finns ett förgivettagande om att används en individ (genomförare/min anm.) så kommer det studenterna tillgodo men det är ingen som följer upp det .. ingen vet hur det där fungerar egentligen .. som jag uppfattar det”.

6.4 Organisering och stöd för projektlederi

Under fokusgruppen återkommer projektledarna då och då till det som någon döper till projektlederiets ”projektnivå” och projektlederiets ”verksamhetsnivå”. Eftersom uppdragsverksamheten vid UVA är organiserad med projektledare som givits fullt ansvar för hela processen ”från ax till limpa” för sina respektive projekt (bil.1), betonas projektnivån i projektlederiets menar man. Ett uppdrag, stort eller litet, är på UVA liktydigt med ett projekt:

”det är precis som att UVA enbart är summan av dom enskilda projekten”.

Projektledarna menar att projektlederi även finns så att säga mellan projekten, dvs på verksamhetsnivå. På denna nivå placerar projektledarna exempelvis omvärldsbevakning, kontaktskapande och utåtriktat arbete, utvecklingsarbete, utvärdering, kollegastöd, och annat kollektivt kvalitetsarbete. Några befarar att en alltför stor fokusering på projektlederiets projektnivå kan leda till mindre av lagarbete och mer av ensamarbete:

”som vi sitter nu och diskuterar gör vi normalt inte/.../så jag tror att det är organisationsformen som är lite svår .. det är det här som finns mellan dörrarna som gör att vi kan vara proaktiva”.

”det finns nånting i verksamheten som haltar .. som inte skapar dom förutsättningar som jag tror vi eftersträvar”.

Projektlederi definierat som summan av uppdragen menar man bidrar till att arbetsorganiseringen kan upplevas som mindre transparent. Ett exempel som ges är projektledarnas halvårsvisa tjänsteplanering som i huvudsak är kopplad till individen och projekten. Med fokus på verksamhetsnivåns behov ser några projektledare möjligheter till en mer flexibel och transparent tjänsteplanering, vilket man menar skulle öppna möjligheter till ökat lagarbete:

”att vissa redan när man gör sin tjänsteplanering får fler timmar .. att nån har en idé om hur man ska jobba med marknadsföring/.../och då kanske behöver mer tid .. och då är det ju inte att alla ska in och drittla runt lite grand utan det kanske är två eller tre som ska ha mer timmar redan från början .. och dom andra kanske ska ha lite färre för att fokusera på nåt annat/.../gör man den förändringen så är det ju också att man bryter upp dom här företagshotellen i korridoren .. när man börjar jobba så då är det ju mer att hitta det som finns mellan dörrarna ”.

I fokusgruppen diskuterades också projektledaren som specialist eller som generalist, vilket delvis berörts i det förra avsnittet om balansakter. Frågan kan även ha en koppling till projektlederiets organisering eftersom projektledarna ser sin projektledarroll på olika sätt. Förespråkare för projektledaren som generalist framhåller:

”vi får inte stirra oss blinda på att vi är indelade i sakområden/.../ för det är ju en akilleshäls nån kan ju bli sjuk och vi måste ju bredda oss hela tiden .. det kommer nya områden/.../vi får inte devalvera vår kompetens som projektledare och lyfta fram andra kompetenser som det är utförare som har”.

Alla är inte beredda att oförbehållsamt axla generalistrollen, det finns begränsningar och man ser fördelar med specialistrollen:

”jamen det är väl det att man försöker täcka en viss yta men har ett specifikt djup och det tycker jag är viktigt.. med djupet kommer också intresset och kanske också tror jag i alla fall för min del ett större engagemang”.

Några ser i stället rollerna som komplementära:

”det är ändå på nåt sätt så att jag för en bättre dialog med uppdragsgivaren när jag kan kulturen .. därmed innebär inte det att jag inte kan förflytta mig i systemet”.

Vidare förs en diskussion huruvida projektledares olika sätt att leda projekt bör ses som en styrka eller som en svaghet för organisationen:

” jag tycker det är en styrka under förutsättning att vi som projektledare kan hantera alla olika lägen .. att vi kan hantera olika sorters projekt med olika utseende så att säga .. .men är vi insnöade på ett spår och bara kan hantera det så blir det ju en svaghet”,

” vi kan som projektledare möta samma personer.. alltså då måste det finnas en röd tråd i hur vi agerar som projektledare .. något som är synkroniserat .. en värdebas på nåt vis som ligger runt själva projektledarrollen .. som vi på nåt sätt delar och som vi värnar om och som kanske är nåt unikt för UVA”.

Materialet visar också att projektledare efterlyser större möjligheter att lära av egna och andras erfarenheter av projektlederi. Att lära av projektlederi kan även innebära att ge varandra stöd i pågående processer. Brister i överblicken över utvärderingsarbetet vid UVA ses som ett hinder för detta lärande, ett annat hinder är bristen på tillfällen att mötas tillsammans kring kvalitetsfrågorna. För att kunna stödja varandra i projektlederiets innehållsliga och kommunikativa balansakter önskar man därför möjligheter att mötas regelbundet. Fredagsmötena har ett annat syfte och fyller därför inte den funktionen, anser projektledarna. För att utveckla kvaliteter i projektlederi behövs till exempel:

”bolla idéer och tankar och peppa varandra när den ene tappar sugen så kan den andra gå in och putta på .. det tror jag man behöver mer av om man ska kläcka idéer och ta vara på vad som kommer upp på ett frukostmöte eller ta vara på vad som kommer upp ur en utvärdering för att sen gå vidare ”,

”arbeta oss samman som ett team .. väldigt tydligt nu idag att det finns ett jättestort behov”.

7 Analys

Först analyseras tillvägagångssätt och metodval, därefter övriga resultat i relation till den valda teoriramen.

7.1 Analys av metodvalet

Genom mina metoder för insamling av data har jag fått ta del av tankar och synpunkter kring projektlederi på UVA, vilka jag har att hantera enligt forskningsetiska principer. Det innebär t ex att jag inte kan använda den information som jag fått via datainsamlingen i mitt parallella arbete som kollega och projektledare. Så länge undersökningen

pågår, pågår även en form av rollkonflikt. En komplikation som spätt på denna rollkonflikt är, som berördes i inledningen, att det under den senare delen av mitt undersökningsarbete pågått en extern utredning kring UVA. Som undersökare på den egna arbetsplatsen hamnar man i ett slags vakuum medan undersökningen pågår. För att kunna slutföra arbetet valde jag därför att så långt som möjligt avidentifiera materialet.

Man skulle med facit i hand kunna hävda att jag valde en krokigare och omständligare väg än nödvändigt eftersom jag samlat in mer material än som redovisats. Å andra sidan kan man också hävda att forskare alltid måste vara beredda att göra urval, omprioriteringar och avgränsningar av sitt material under ett pågående arbete. Jag menar också att om man undersöker ett fenomen som man egentligen inte vet så mycket om, så kan det vara ändamålsenligt att välja upptäckandets väg (Birgerstam, 1999; 2000) även om den tar tid och slingrar sig fram och tillbaka, likaså om man vill förstå människors konkreta vardag på ett fördjupat sätt (Karlsson, 1999). Eller om man ser kunskap som ett resultat av aktiva försök att i ett socialt sammanhang se, förstå och hantera världen (Säljö, 2000). Min metod har således fått växa fram stegvis, ur de behov som uppstått i olika skeden av undersökningen.

Syftet med de skriftliga narrativen var att de skulle ge bilder av hur projektledarna uppfattade projektlederi. Samtidigt skulle arbetet med narrativen kunna erbjuda tillfällen till reflektion. Uppgiften gav en del huvudbry: Vad är det du vill veta? Hur mycket ska jag skriva? Duger det om jag... osv. En tolkning är att uppgiften var otydligt formulerad. En annan tolkning handlar om osäkerhet inför att skriva något man visste att arbetskamraterna skulle läsa. Jag räknar därför med att det som förmedlas i dessa narrativer är noga övervägt, men även med att projektledare kan ha andra tankar om projektlederi än de som avspeglas i texterna (Nygren & Blom, 1999; Säljö, 2000; Bartunek, 2003). Av fokusgruppen framgår att projektledare gör kopplingar till egna eller andras narrativer. Därmed menar jag att narrativen spelat en roll som resonansbotten för samtalet i fokusgruppen.

När det gäller fokusgruppen fanns farhågan att gruppens storlek skulle leda till att alla inte kom till tals. Det kan konstateras dels att alla projektledare disciplinerat hörsammade uppmaningen att inte tala i munnen på varandra, dels att ett par projektledare varit mycket aktiva och att några deltagit ytterst lite i samtalet. Förhållandet uppmärksammades redan tidigt under fokusgruppen och under pausen fördes överläggningar med moderatorn om hur problemet skulle hanteras. Vi kom fram till att den låga aktiviteten bland några projektledare inte berodde på att man inte fått möjlighet att komma till tals utan att man av någon annan anledning valt att hålla låg profil. Vi menade vidare att det var viktigt att samtalet skulle upplevas bekvämt och inte pressande. Därför vidtogs inga speciella åtgärder för att aktivera ”de tysta”. Efter fokusgruppen kommenterade dessa på eget initiativ dels att de inte varit så aktiva i samtalet, dels att de uppskattat att inte bli tvingade ut på arenan.

Samtal förs ju inte bara hörbart utan också med icke-verbala uttryck. Jag valde att inte videobanda fokusgruppen, utan nöjde mig med en ljudbandsupptagning. Det ena skälet var att jag främst intresserade mig för det som sades, inte hur det sades. Det andra skälet var att jag bedömde att mina arbetskamrater skulle föredra dokumentation per ljudband före att dokumenteras både i ljud och bild. Andra data kunde således ha genererats om

jag i stället för ljudbandupptagning valt videoinspelning av fokusgruppen. Å ena sidan hade fler dimensioner av den icke-verbala kommunikationen kunnat synliggöras, å andra sidan hade de ”de tysta” eventuellt blivit fler på grund av att man även skulle exponeras i bild. Sammantaget får man alltså räkna med att det finns uppfattningar om projektlederi som inte kommit fram i fokusgruppen.

Som projektledare kunde jag känna igen vissa kommunikationsmönster från andra UVA-möten. Fokusgruppen gav på det sättet en inblick i en social process (Rieper, 1993; Kitzinger, 1994) och en illustration till att frågan om deltagare som inte säger så mycket i en fokusgrupp, inte bara är ett problem för nyskapade fokusgrupper (Wibeck, 2000). En andra fokusgrupp genomfördes (Morgan, 1988) för att skapa ett reflektionsfall över fokusgrupp 1. Det visade sig att det där inte tillkom några nya samtalsteman. Däremot fördjupades och förtydligades vissa teman från fokusgrupp 1. Mot denna bakgrund och av resursskäl valde jag, som tidigare nämnts, att inte redovisa och analysera data från fokusgrupp 2.

Analysmetoden har vuxit fram i ett växelspel över tid utifrån syftet, materialets karaktär och omfattning och den tid som stått till förfogande. Det betyder till exempel att andra resultat kunde ha synliggjorts om jag redan från början bestämt vad som skulle analyseras och hur (Kvale, 1997). Det resultat som redovisas, analyseras och kommer att diskuteras i denna undersökning är sammanfattningsvis en produkt av de metoder jag valt i undersökningens olika steg och av mina tolkningar av undersökningsresultaten. Jag menar avslutningsvis att fördelarna med min förförståelse övervägt nackdelarna i analysarbetet, i det att den bidragit till en djupare förståelse av insamlade data (Birgerstam, 1999, 2000; Litosseliti, 2003).

7.2 Analys av resultaten

De tre samtalsteman som redovisats ovan sammanförs nu till ett gemensamt block och analyseras utifrån de tre konstruktionerna i Bartunek's triangelmodell (2003) samt kopplingarna mellan dessa. Konstruktionerna är identitet, handlingar och intressrelationer (fig.2, s.17). Som jag tidigare nämnt kan materialet även till viss del speglas mot projektlederiets sociala kontext, så som den framträder i bakgrundsmaterialet.

7.2.1 Identitet

Ur materialet framtonar två centrala element i gruppens identitet - att jaga uppdrag och att utveckla verksamheter. Dessa identitetselement sammanfaller ganska väl med den dubbla uppgift som projektledarna i praktiken har givits, även om det ekonomiska målet inte framgår av måldokumentet för UVA (protokoll 1997-12-16) utan kan ses som ett resultat av att UVA konstruerats som en resultatenhet. Elementen förefaller alltså stabila över tid, även om betoningen av dessa kan ha varierat från tid till annan. Ett sätt att se på förhållandet mellan elementen är att se dem som kommunicerande kärn. I goda tider är försörjningen tryggad och kraften kan ägnas åt utvecklingselementet. I dåliga tider dominerar det ekonomiska elementet över utvecklingselementet.

Vid tiden för denna undersökning dominerar elementet ”att jaga uppdrag”, vilket ofta omtalas av projektledarna i termer av att dra in pengar. Den tolkning som ligger närmast

till hands är att det har sin grund i det under året besvärliga ekonomiska läget för UVA. Utsagorna tyder vidare på att alla projektledare är medvetna om existensen av det ekonomiska elementet i identiteten. Betydelsen av elementet varierar dock mellan projektledarna, från ett nödvändigt ont till en utmaning och en möjlighet. Det framgår inte lika klart av materialet i vilken grad projektledarna är medvetna om utvecklingsselementet i identiteten. Av det kan man dock inte dra slutsatsen att medvetenhet skulle saknas. Materialet härrör från en ostrukturerad fokusgrupp vilket innebär att det som lyfts upp i samtalet är sådant som projektledarna funnit viktigt och valt att tala om i relation till fokus vid det tillfälle då fokusgruppen genomfördes (Wibeck, 2000). I mitten av augusti, när fokusgruppen gick av stapeln, dominerades vardagssamtalen vid UVA av ekonomiska frågor. Det kan alltså finnas en medvetenhet om existensen av identitetens utvecklingsselement som inte kommit fram i materialet, liksom det kan finnas andra aspekter som inte heller kommit fram.

De båda elementen i gruppidentiteten är betydelsefulla för projektledarna. Det ekonomiska elementet uppfattas just nu ha företräde, men projektledarna anser därmed inte att kärnan i projektledarier ligger i att jaga uppdrag. Materialet indikerar att kärnan i stället kan ligga i dialogerna med uppdragsgivare och genomförare, dvs i utvecklingsselementet. Utvecklingsselementet lyfts oftare fram av projektledare som är ”gamla i gamet”, för vilka engagemanget i utvecklingsselementet tycks starkt och positivt laddat. Engagemanget i det ekonomiska elementet, primärt arbetet med anbud, framtonar däremot som svagt och negativt laddat - det uppfattas av många som ett nödvändigt ont. En orsak menar man är att UVA:s ”själ” saknas i arbetet med anbud. Med detta avses att dialogen med uppdragsgivaren kraftigt försvagats eller försvunnit helt. Anbudsjournalen framtonar därmed som en symbol för det negativt laddade engagemanget. Att notera är att en av de senast anställda projektledarna inte ser arbetet med anbud lika negativt som de som arbetat länge på UVA. Det finns möjligheter till utmaningar och kreativt arbete även inom anbudets hårt styrda ram, framhålls det. En tolkning av denna eventuella skillnad kan vara att de projektledare som varit med länge har hunnit skaffa sig en stark ”utvecklaridentitet” och att den ekonomiska grunden för UVA:s verksamhet blivit tydligare först under senare år när uppdragen inte längre strömmat in i samma omfattning som tidigare. När denna identitet nu utmanas så tycks det åtminstone för någon ha lett till en identitetskris.

Projektledare känner sammantaget osäkerhet om vad som ska uppfattas som det primära elementet i gruppidentiteten: att tjäna pengar eller att tjäna utveckling. Projektledarna är medvetna om att det ekonomiska elementet är en förutsättning för utvecklingsselementet, men samtidigt bekymrade över det man ser som en slags målkonflikt. Budskapen från huvudmannen om vad UVA är till för är inte tillräckligt tydliga, menar man. Balansgången mellan vad kunden efterfrågar, vad kunden behöver och vad högskolan kan och vill erbjuda, påverkas av hur man tar ställning i målfrågan. Ställningstagandena kan därför i en förlängning få betydelse för relationerna till intressenterna.

Projektledargruppen består av tre kategorier projektledare: de ”gamla” som varit med i organisationen före UVA, de som anställdes när UVA bildats som egen enhet samt de ”nya” som anställt efter det att UVA ombildats till en funktion inom en grundutbildningsenhet. Dessa projektledarkategorier möts dels på UVA:s fredagsmöten och Norrgårdens månadsmöten, dels på de planeringsdagar som UVA genomför en gång i halv-

året. Därutöver sker kontakter mellan projektledarna mer informellt och i huvudsak på eget initiativ i samband med någon uppgift som ska lösas. Projektledarna menar att det är väl sörjt för tillfällen att följa upp och lära projektlederiets organisatoriska, juridiska och administrativa sidor. Däremot saknar projektledare rum för lärande om och i projektlederiets innehållsliga eller mer kvalitativa delar. Kanske kan bristen på tillfällen att mötas kring "själen" i projektlederiet förklara varför projektledare betonar element i gruppens identitet olika. Det räcker enligt Bartunek (2003) inte med att det finns ett dokument som stadfäster gruppidentiteten. Identiteten måste ständigt problematiseras och konkretiseras inom gruppen för att gruppmedlemmarnas tysta kunskap om gruppens identitet ska bli synlig och kunna göras till föremål för reflektion samt ligga till grund för handling (a.a). Det förefaller som om undersökningens tillvägagångssätt medverkat till att synliggöra denna tysta kunskap.

7.2.2 Handlingar

Att fånga uppdrag är vid tiden för undersökningen den mest framträdande handlingen inom UVA. Projektledare förväntas bevaka vad som händer i omvärlden, att föra samtal med presumtiva uppdragsgivare och genomförare men också att med kort varsel lämna anbud på skiftande slag av uppdrag. Handlingen att lämna anbud är alltså en av många handlingar som projektledare utför dagligen. Av de reaktioner på anbudsarbete som synliggörs i fokusgruppen kan man få intrycket att anbudsarbete utgör majoriteten av de handlingar som utförs vid den här tiden. Så är dock inte fallet. Under ca tre månader hösten 2004 arbetade projektledare med ett knappt tiotal anbud med utgångspunkt i Anbudsjournalen, av vilka inget ledde fram till uppdrag (Sammanställning, 2004-10-25).

Bartunek (2003) slår fast att framgång i handlande skapar kraft och energi. Vid tiden för undersökningen upplever projektledarna föga framgång i anbudsarbetet, vilket tycks dränera gruppen på kraft. Till saken hör också att arbetet med anbud varit ojämnt fördelat mellan projektledarna under det senaste halvåret. Ett par projektledare har varit involverade i merparten av anbuderna, medan ett par inte varit involverade alls (Sammanställning, 2004-10-25). Detta förhållande kan förklaras av arten av förfrågningar kopplat till hur ansvar för anbudsarbete är organiserat på UVA. Under det senaste halvåret har en stor del av förfrågningarna rört områden utanför eller tangerande den kompetens som finns i Bullerbyn, medan förfrågningar som berört Bullerbyns kärnkompetens varit få. Det emotionella engagemang som investeras i handlingen anbudsarbete är stort hos de som arbetar med anbud. Som en följd av att arbetet med att fånga uppdrag genom anbud hittills gett så liten utdelning har engagemanget laddats negativt.

Merparten av UVA:s uppdrag har alltså hittills kommit till på andra vägar än genom Anbudsjournalen eller motsvarande kanaler för upphandling. Samtidigt med anbudsarbete pågår således en uppdragsverksamhet med andra förtecken, med tydligare kopplingar till identitets-elementet att utveckla verksamheter och till flödesschemat (bil.1). Här framtonar ett betydligt mer positivt laddat engagemang, trots att projektledarens arbete med att "bry sig om" uppdragen stundtals innebär en avancerad balansgång mellan olika intressenters krav och behov. Projektledare förväntas handla på sådana sätt att intressentrelationerna vidmakthålls och stärks, samtidigt som man ansvarar för uppdraget. Enligt verksamhetsplanen (2001) vilar det på UVA att "arbe-

tet utgår från den lyhördhet och ömsesidighet som ett framgångsrikt arbete med den tredje uppgiften kräver.”(a.a, s.5). Till övervägande delen klaras detta utan att någon ”tappar balansen”. Ibland uppstår dock kollisioner med genomförande enheter i Bullerbyn. Sådana kan uppstå om projektledare och genomförare har olika uppfattning om hur ett uppdrag ska tolkas och genomföras eller har olika uppfattningar om hur man ska fördela arbete och ansvar mellan sig. Ömsesidig tillit är en förutsättning för samarbete (Bartunek, 2003). När UVA och Bullerbyn inte finner lösningar i tillitsfull dialog, uppstår konflikt och låsta positioner. Det tycks för närvarande finnas brister i den ömsesidiga tilliten mellan UVA och Bullerbyns enheter.

Materialet visar vidare att projektledare är engagerade och idérika när det gäller omvärldsbevakning, marknadsföring och kvalitetsarbete. Engagemanget och idéerna leder dock inte med automatik till framgångsrikt handlande. En bild materialet förmedlar är att projektledare saknar mer organiserade initiativ till gemensamma handlingar. Det gäller t ex för omvärldsbevakning där det nu är upp till var och en att ta initiativ. Det gäller också för utvärdering som ett led i UVA:s eget kvalitetsarbete. Projektledare anser att utvärdering av projektlederi på projektnivå sker, men att det saknas utvärdering av det som pågår på projektlederiets verksamhetsnivå, det som så att säga sker ”mellan” de enskilda projekten. Dit hör t ex utvärdering av marknadsföringssatsningar och genomlysning av de utvärderade uppdragen i syfte att utveckla kvaliteter i uppdragsverksamheten som helhet. Det finns alltså handlingar som projektledarna säger att de vill genomföra, men som man av olika anledningar inte genomför. Förmåga att genomföra sådant man planerat påverkar kraften och vitaliteten i en grups arbete, liksom lyckade handlingar. Framgång i handlande skapar energi (Bartunek, 2003). Konstruktionen handling förefaller vid denna tid svagt positivt laddat.

7.2.3 Intressentrelationer

UVA har som tidigare beskrivits relationer till huvudmannen Högskolan Astrid Lindgren och till området Bullerbyn, den uppdragsgivare som fastställt under vilka förutsättningar och mot vilka mål projektlederi ska bedrivas. Bullerbyn består i sin tur av flera enheter med vilka projektledarna har relationer, dels till enhetsledningarna, dels direkt med genomförare av uppdrag på de olika enheterna. Relationerna till uppdragsgivare utanför högskolan är många och av mycket varierande art och omfattning.

Intressentrelationerna får en annan karaktär när man jagar uppdrag genom anbud, jämfört med när man arbetar med uppdrag enligt det tidigare nämnda flödesschemat (bil.1). I det förra fallet är avståndet till uppdragsgivaren stort och kontakter med genomförare blir svårare att etablera och vidmakthålla, när inga garantier kan ges för att ett uppdrag som man diskuterar, planerar och förbereder sig för verkligen kommer till stånd. Den så högt värderade dialogen eller ”startsträckan” försvinner i stort sett. Detta förhållande ställer krav på andra sätt att kommunicera med parterna i ett uppdrag än de man hittills utvecklat.

Till varje uppdrag knyts en projektledare som har det ekonomiska, juridiska och administrativa ansvaret för uppdraget. Därtill kommer ett informellt, ej skriftligt konkretiserat ansvar som går ut på att projektledaren ska ”bry sig om” uppdraget. Att bry sig om innebär enligt en projektledare att ansvara för att uppdraget drivs i enlighet

med det som avtalats, att det planeras och genomförs i enlighet med det syfte och de mål man enats om, att projektledaren under hela uppdraget försäkras om att så sker. Här finns sannolikt en källa till konflikt mellan intressen. Projektledaren upplever svårigheter att ta sitt ansvar för ett uppdrag när han eller hon inte släpps in i diskussioner om uppdragets innehåll och form i mötet med Bullerbyns enheter. Konflikten är inte ny (Protokoll 2000-06-16). Den har som tidigare beskrivits aktualiserats i Bullerbyns ledningsgrupp under senvåren 2004 och indirekt lett till att UVA nu utreds på nytt..

De intressentrelationer som synliggjorts i denna undersökning har huvudsakligen rört projektledares relationer till de personer man kommunicerar med i uppdragshandling. Den relation man framförallt berört i fokusgruppen är den man har med genomförare av uppdrag. De exempel som ges härrör i huvudsak från situationer som präglats av brist på tillit. Det senaste halvårets händelser med störda relationer på Bullerbyns ledningsnivå kan eventuellt ha bidragit till att samtalet mest kommit att kretsa kring de konfliktfyllda exemplen, inte de goda som präglas av positiva förväntningar och en vilja att acceptera sårbarhet hos varandra (Bartunek, 2003). Problemet med brist på tillit tycks alltså finnas dels på projektledar/genomförarnivå, dels på ledningsnivå inom Bullerbyn. Skulle det förhålla sig så att tillit helt saknas på Bullerbyns ledningsnivå, lär det bli svårt för projektledare att leda projekt, eftersom UVA och enheterna är beroende av varandra genom den konstruktion som UVA har givits. Bartunek (2003) talar om två olika former av ömsesidigt beroende, det samarbetande där tillit kan växa och det konkurrerande där tillit hotas. Det förefaller som om det ömsesidiga beroendet vid tiden för undersökningen kan karaktäriseras som konkurrerande.

Bartunek (2003) belyser även intressentrelationer i förhållande till fenomenet time-lag, dvs tendensen att bedöma relationer utifrån tidigare relationserfarenheter snarare än utifrån aktuella och pågående relationer. Kan det vara så att Bullerbyns tidigare relationer med UVA, så som de framstår i en tidigare utvärdering (Protokoll, 2000-06-16), fortfarande påverkar dagens relationer? När det gäller relationer med uppdragsgivare utanför högskolan är det en välkänd projektledarerfarenhet att väl genomförda uppdrag ofta leder till fler uppdrag, medan tillkortakommanden ofta leder till att relationerna upphör för lång tid framåt.

7.2.4 Kopplingar mellan modellens tre konstruktioner

Laddningen i de tre konstruktionerna samt de kognitiva och affektiva kopplingarna mellan dessa påverkar gruppens vitalitet och förmåga att lösa sina uppgifter (Bartunek, 2003). Av materialet framgår att kopplingarna mellan identitet och handlingar för tillfället är starkt engagerande, men övervägande negativt emotionellt laddade: ”det är hela tiden den här jakten” och utan ekonomisk balans ”får vi nog bara bereda att packa ihop”. Situationen med jakten på uppdrag har också lett till en oro för hur det ska gå med jobben: ”gick omkring och mårde inte bra av att vi egentligen inte hade fyllt vår tid”. Känslan av konflikt mellan de två elementen i identiteten uttrycks t ex i termer av ”vi skulle kanske göra nåt helt annat, men det är ingen som vill ställa upp och betala för det” och i termer av att utvecklingsmomentet är ”själen i vår verksamhet om man nu får uttrycka sig lite högtidligt”.

Kopplingarna mellan identitet och intressentrelationer tyder på att det för tillfället råder ett konkurrerande ömsesidigt beroende (Bartunek, 2003) mellan UVA och Bullerbyns enheter. Det framgår bland annat av fokusgrupp 1. Där synliggörs att ”man hamnar lätt i kollision” mellan olika uppfattningar om vilket ansvar som ska ligga var. Vidare känner sig några projektledare ibland tvungna att ”ta strid” för att kunna axla det ansvar man givits för uppdraget - ”dom tycker inte jag behövs det räckte väl med att jag skrev anbudet och avtalet”. Konkurrensperspektivet framgår även av min dagbok, där jag bland annat noterat att ledningsgruppen i Bullerbyn ifrågasätter UVA:s uppdrag, vilket kan tolkas som att projektledargruppens identitet inte accepteras av enhetscheferna. Det tycks däremot råda god överensstämmelse mellan gruppens identitet och relationerna till förvaltningen på Högskolan Astrid Lindgren och till områdeschefen för Bullerbyn. Tolkningen bygger på muntlig kommunikation med den aktuella ensamutredaren (2004-10-11) och på områdeschefens uttalanden vid Norrgårdens sista månadsmöte före sommaruppehållet. I dagboken finns även noteringar om händelser under hösten som visar att enheter öppet bedriver egen uppdragsutbildning. Frågor om identitet och relationer till uppdragsgivare utanför högskolan behandlas inte i denna undersökning.

Kopplingar mellan intressentrelationer och handlingar hänger nära samman med kopplingar mellan identitet och intressentrelationer. Respons på handlingar kan alltså samtidigt uppfattas som respons på en grupps identitet (Bartunek, 2003). Det innebär att om UVA:s intressenter reagerar positivt på UVA:s identitet, så ökar sannolikheten för att de också kommer att reagera positivt på UVA:s handlingar. I anbudsarbetet upplever projektledare för närvarande ytterst lite positiv respons från de presumtiva intressenterna eftersom arbetet inte varit framgångsrikt. Enheter vid Bullerbyn genomför egna uppdrag vilket kan uppfattas så att UVA:s identitet inte är accepterad. Sammantaget befinner sig UVA i ett läge där alla uppdrag inte går via UVA, vilket ger negativt emotionellt laddade relationer till Bullerbyns ledning. Vidare är även handlingen att fånga uppdrag via anbud negativt emotionellt laddad.

7.2.5 Sammanfattning av resultatanalysen

Sammanfattningsvis framtonar en bild av att det vid tiden för datainsamlingen inte finns så mycket av engagerande och positiva laddningar mellan identitet, handlingar och intressentrelationer. Risk för time-lag finns när det gäller högskolans respons på UVA:s handlingar och identitet som ekonomisk generator. Lyckas UVA snabbt fånga många nya uppdrag och därmed skapa balans i ekonomin, kan man räkna med goda möjligheter att surfa fram på nästa framgångsvåg. Lyckas man inte, hinner tiden ikapp och relationen till huvudmannen förändras (Bartunek, 2003). Liten kraft och vitalitet genereras i gruppen, som är bekymrad över att utvecklingsuppdraget vid tiden för undersökningen är svårt att både synliggöra och genomföra eftersom mycket kraft går åt till att fånga uppdrag.

En annan bild som framträder ur materialet är att det även skulle kunna finnas ett slags spänningsfält inom projektledargruppen. Detta spänningsfält skulle i så fall kunna bestå av ett antal poler, som var och en kan ge upphov till nya element i gruppidentiteten och därmed påverka såväl handlingar som intressentrelationer. Om projektlederi till exempel enbart ses som summan av de uppdrag som projektledare ansvarar för, skulle ensamarbete kunna uppfattas som ett tredje element i gruppidentiteten. Det interagerar i så fall med handlingen ensamarbete. Men om projektlederi också ska innefatta det som så att

säga finns mellan projekten, dvs om vi menar att projektlederi även finns på verksamhetsnivå, skulle ett fjärde element i identiteten kunna vara lagarbete. Om så är fallet ingår lagarbete också i dimensionen handling. Man kan även vända på resonemanget och säga att om ensamarbete alternativt lagarbete är den mest framträdande handlingen, så påverkar det hur man uppfattar gruppens identitet. Av materialet framgår att det finns förespråkare på UVA för såväl lagarbete som för ensamarbete. Det ska dock inte uppfattas så att vissa projektledare vill vara enbart ensamarbetare och andra enbart lagarbetare. Materialet visar att situationen ofta påverkar vilken arbetsform man väljer. Sammantaget framgår det av materialet att projektledarna som grupp eftersträvar mer av lagarbete och fler mötesplatser för stöd och gemensamt lärande utifrån konkreta projektledarerfarenheter.

I fokusgruppen förs det också en diskussion om projektledarkompetens. Om projektledaren förväntas vara specialist på/förankrad i ett ämne, kan ämnet eventuellt utgöra ett element i projektledarens personliga identitet. Om projektledarkompetens däremot innebär att vara generalist, dvs att vara specialist på att föra samtal med olika intressenter i syfte att ”sy ihop” och genomföra uppdrag - att leda processer - kan processledning komma att ingå i gruppens identitet. Av materialet framgår att projektledarna har olika uppfattningar om vad som bör betonas i projektledarkompetensen.

8 Diskussion

Samttaget visar undersökningen följande kritiska faktorer för projektledarens arbete i spänningsfältet mellan olika intressenters behov och krav: upplevelsen av konflikt mellan identitet och handlingar, relationerna till intressenterna i Bullerbyn samt stödet i att leda uppdragsutbildningsprocesser. Först diskuteras spänningsfältet mellan grundutbildning och uppdragsutbildning utifrån begreppen domän, identitet och legitimitet. Därpå relateras projektledargruppens upplevda identitet till frågor om mål och målkonflikt. Sedan synas arbetsorganisationen med avseende på projektledarnas sätt att arbeta och behov av stöd. Vidare följer en diskussion kring metodvalet och undersökningens underliggande syfte. Avslutningsvis formuleras några slutsatser och frågor för fortsatt forskning.

8.1 Spänningsfält och domäner

Fokusgruppintervjuns ögonblicksbild ger vid handen att projektlederi huvudsakligen handlar om att balansera och hantera intressenternas olika krav och behov. Uppgiften att leda projekt eller uppdrag vid UVA kännetecknas av att det sker i ett spänningsfält. Spänningsfältet uppstod, enligt min mening, i det ögonblick området Bullerbyn beslutade om UVA:s mål och om konstruktionen med självfinansiering. Målen ska alltså nås genom externfinansierad uppdragsutbildning. I det här sammanhanget kan man också diskutera tolkningen av högskolans tredje uppgift. Att samverka med det omgivande samhället betyder i UVA:s fall att arbeta med uppdrag som ska vara självfinansierande. Men enligt högskolelagen (SFS 1992:1434, ändring 1996:1392) utgör denna samverkan en del av högskolans uppgifter. Högskoleverksamhet finansieras med statliga medel. Att utreda hur arbetet med den tredje uppgiften bedrivs och finansieras i Bullerbyns olika

enheter faller utanför den här undersökningen. Man kan ändå fundera över om inte en del av det arbete som UVA utför inom den tredje uppgiften borde finansieras med grundutbildningsmedel. Det skulle eventuellt kunna bidra till att minska trycket i spänningsfältet samtidigt som högskolan skulle kunna erbjuda viss kostnadsfri service till det omgivande samhället.

Intressenterna i spänningsfältet representerar olika domäner med olika styrning, struktur, arbetsätt och kriterier för framgång (Kouzes & Mico i Ragneklint, 2002). Kouzes och Mico talar om tre skilda domäner, dvs den politiska, den administrativa och den professionella domänen, "the service domain" (a.a, s.41). Olsson (1988) lägger till en fjärde domän, brukarnas domän. Man skulle kunna resonera om Högskolan Astrid Lindgren som en representant för en professionell domän eftersom den till största delen är bemannad med professionell personal, dvs lärare i nära kontakt med studenter/brukare. Högskolan rymmer också administrativa domäner som bl a ska se till att beslut från den politiska domänen fullföljs. I den professionella domänen är kriterierna för framgång huvudsakligen kvalitativa och processorienterade, medan den administrativa domänen kännetecknas av byråkratiska principer och kvantitativa mått på effektivitet (Kouzes & Mico i Olsson, 1988).

UVA representerar genom sin konstruktion som självfinansierad enhet en domän av mer administrativ karaktär. Bilden förstärks av att majoriteten av projektledarna är anställda som teknisk/administrativ personal, trots att alla projektledare har erfarenhet och utbildning inom det område som grundutbildningen vid Bullerbyn representerar och trots att arbetsuppgifterna inte bara är av administrativ karaktär. Arbetsättet på UVA kännetecknas för närvarande till stor del av kontroll och styrning av projektledarens administrativa, juridiska och ekonomiska ansvar. Kriterier för framgång i denna del av projektlederiet är främst kvantitativa och ekonomiska. Men enligt det gällande måldokumentet för UVA förväntas UVA också agera inom den professionella domänen. Projektledarna ska "lägga sig i", dvs "bry sig om" uppdragen. När projektledare gör det, överträder de samtidigt gränsen till den professionella domänen, dvs i det här fallet Bullerbyns domän. Bullerbyn kan då bevaka gränsen till sin domän, till exempel genom att reducera projektledaren till "räknenisse", avtalsskrivare eller praktisk problemlösare. Därmed motas projektledaren tillbaka in i den administrativa domänen. När Bullerbyns enheter själva agerar som projektledare och genomför egna uppdrag som inte går via UVA, så innebär det i praktiken att man också överskrider gränsen till den administrativa domänen, dvs till UVA:s domän. Om Bullerbyns genomförare kommer att överta allt fler av UVA:s projektledaruppgifter kan man förvänta sig att UVA:s uppdrag så småningom holkas ur och förlorar betydelse. Frågan om vad som eventuellt särskiljer projektlederi på UVA från projektlederi på Bullerbyns enheter sätts då på sin spets.

Att leda processer i spänningsfält förutsätter legitimitet för uppgiften, ett problem som uppmärksammats redan i en tidigare utredning (protokoll 2000-06-16). Om projektledaren och projektlederiet ska få legitimitet, så måste det finnas något som särskiljer projektledaruppgiften från andra uppgifter i Bullerbyn. Som jag ser det är detta en av UVA:s "knäckfrågor". Kompetens för det juridiska, ekonomiska och administrativa ansvaret är inte unik för projektledare på UVA. Den finns också hos Bullerbyns ekonomer och sekreterare. Ämneskompetens är inte heller något som projektledare är ensamma om eftersom grundutbildning förutsätter att det i organisationen finns lärare med

ämneskompetens inom det aktuella utbildningsområdet. Så vad är det då som är speciellt för projektledarkompetensen vid UVA? Undersökningen ger inget fullständigt och entydigt svar. Resultaten pekar emellertid i riktning mot att det som särskiljer dels skulle kunna vara den överblick och det nätverk av kontakter som projektledare utvecklar i arbetet med att leda uppdragsutbildningsprocesser, dels den kommunikativa och analytiska kompetens som är en förutsättning för och som utvecklas i dialogen med uppdragsgivare och genomförare.

Interaktion mellan domäner som skiljer sig kraftigt åt vad gäller struktur, styrning och arbetssätt resulterar i en organisation som internt är oförenlig och särskiljande, hävdar Kouzes och Mico i Ragneklint (2002). Varje domän tenderar att utforma egna strategier för att kontrollera organisationen. Detta inträffar exempelvis när UVA inte får tillgång till den genomförarkompetens från Bullerbyn som man önskar och behöver. UVA kan å sin sida kontrollera uppdragsverksamheten och Bullerbyn genom att inte acceptera den genomförarkompetens som Bullerbyns enheter erbjuder eller genom att hämta kompetens utanför Bullerbyn. Undersökningen ger några exempel på sådana situationer. Dessa situationer kan förstås på flera sätt. Situationen kan ha uppstått därför att grundutbildningen tjänsteplanerar för sin personal vid två tillfällen per år medan uppdragsutbildningen har behov av att rekrytera personal kontinuerligt och först när ett uppdrag är aktuellt. Det kan alltså uppstå situationer när de här två tjänsteplaneringssystemen ”går i otakt”. Utifrån min egen projektledarerfarenhet gör jag reflektionen att UVA och Bullerbyn trots goda föresatser och upprepade ansträngningar genom åren ännu inte lyckats finna eller skapa något system som till fullo tillfredställer behoven hos respektive domän. Varje domän utvecklar i praktiken strategier för att i första hand tillfredsställa sina egna behov. Grundutbildning och uppdragsutbildning arbetar alltså utifrån förutsättningar som tycks svåra att förena och förändra. Då återstår enligt Bartunek (2003) att försöka leva med problemet, till exempel genom att Bullerbyn och UVA skapar och underhåller en relation där man kan agera tillitsfullt tillsammans för att hantera de till synes inkompatibla systemen.

Skilda domäner utvecklar skilda identiteter vilket i en förlängning leder till en minskad känsla av sammanhang (Kouzes & Mico i Ragneklint, 2002). Undersökningen visar att Bullerbyns enheter inte accepterar UVA:s identitet som ledare av uppdragsutbildningsprocesser. Dels negligeras på sina håll öppet beslutet om att alla uppdrag ska gå via UVA, dels släpper man inte alltid in projektledaren i sin domän. Skilda identiteter skulle kunna utgöra en möjlig förklaring till de motsättningar som funnits mellan UVA och Bullerbyn alltsedan inrättandet av UVA. Den externa utredning som nu pågår syftar bland annat till att ge förslag till hur relationerna mellan UVA och Bullerbyns enheter kan förbättras. Min uppfattning är att man nog måste gå tillbaka till själva konstruktionen av UVA, om man i grunden vill göra något åt motsättningarna.

8.2 Målkonflikt eller målförskjutning?

Undersökningen visar vidare att projektledargruppens identitet vid tiden för fokusgruppen bestod av två huvudelement – att fånga uppdrag och att utveckla verksamheter. En grups självförståelse manifesteras i dess handlingar (Bartunek 2003). Resultaten av undersökningen indikerar att projektledarnas självförståelse vid tiden för fokusgruppen till stor del härrör från handlingar som har med omvärldsbevakning, marknadsföring

och anbudsgivning att göra. En orsak till att detta i grunden ekonomiska element i identiteten framträtt så starkt, ligger sannolikt i det aktuella ekonomiska läget för UVA. Tidigare hade projektledarna mer betonat en identitet som analytiker av utbildningsproblem och som ledare av utvecklingsprocesser. Det är företrädesvis de ”gamla i gården” som lyfter upp utvecklingselementet i identiteten. Detta identitetsmoment synliggörs exempelvis i det tidigare omnämnda flödesschemat för uppdragsutbildningsprocessen (bil.1). Av materialet framgår också att många projektledare menar att kärnan eller ”själen” i projektledariet ligger i den del av flödesschemat som innebär dialog och process med uppdragsgivare och genomförare kring ett uppdragsutbildningsproblem. När man arbetar med att jaga uppdrag genom anbud finns inte samma möjlighet till dialog och process. Att eventuellt förlora denna möjlighet skulle upplevas som en förlust och som en radikal förändring av projektledaruppdragets villkor. Projektledarna upplever betoningen av jakten på uppdrag genom anbudsgivning som en målkonflikt. Någon karakteriserar det som en ”identitetskris”, en annan som en känsla av att man är på väg att ”lämna det man en gång kom hit för”. Man kan fråga sig om den upplevda förändringen av målet med UVA:s verksamhet är temporär, dvs föranledd av att man ska ta sig ur en ekonomisk kris eller om det i själva verket rör sig om en målförskjutning, en mer varaktig och djupgående förändring av verksamhetens mål och innehåll. Vart är UVA på väg? Frågan är intressant men ligger utanför den här undersökningen. Det intressanta i det här sammanhanget är alltså inte vart UVA eventuellt är på väg, utan om det råder överensstämmelse mellan identitet och handlingar (Bartunek, 2003). Resultaten indikerar att överensstämmelsen är svag vid tiden för undersökningen.

Måldokumentet för UVA har ett starkt utvecklingsperspektiv. UVA ska bidra till utveckling av grundutbildningen bl a genom de uppdrag man ansvarar för och genomför i samarbete med Bullerbyn. Om UVA:s handlingar förändras, temporärt eller varaktigt, mot mål som inte finns angivna i måldokumentet, måste enligt min uppfattning antingen målen skrivas om eller handlingarna anpassas till de rådande målen.

8.3 Projektledaren som soloartist eller lagspelare

En diskussion rör själva grunden för hur man kan definiera projektledariet. Genom att tänka om projektledariet på olika nivåer, har projektledarna synliggjort aspekter av UVA:s organisering. Man kan säga att UVA:s nuvarande organisering huvudsakligen utgår från att projektledariet kan definieras som summan av de uppdrag som individen, dvs projektledaren ansvarar för, alltså en definition av projektledariet på projektnivå. Argument för denna slutsats är de rutiner som finns för hantering av uppdrag, t ex rutiner för tidsrapportering och ekonomiuppföljning, projektledarens befattningsbeskrivning och tjänsteplanering samt utformningen av de korta fredagsmötena. Dessa rutiner fokuserar huvudsakligen objektet uppdraget kopplat till individen projektledaren. Om man i stället skulle definiera projektledariet på verksamhetsnivå, synliggörs allt det arbete en projektledare utför och förväntas utföra så att säga mellan de enskilda projekten eller uppdragen. Detta arbete är kollektivt till sin natur och förutsätter att projektledarna har tillgång till mötesplatser där det är möjligt att kommunicera gemensamma frågor såsom utvärdering, lärande och utveckling av uppdrag, omvärldsbevakning och kollegastöd i arbetet. Projektledarna menar att de behöver fler sådana mötesplatser. Av resultaten framgår att det främst är de mer erfarna projektledarna som betonar utvecklingsmomentet i identiteten. Kanske kan det förstås i ljuset av bristen på mötesplatser för det kollek-

tiva kvalitetsarbetet. Ett uttalande från en av projektledarna vid ”avslutningsvarvet” i fokusgruppen tyder på det: ”fått höra mycket som inte diskuteras på fredagsmötena och inte annars heller och som bekräftar de tankar och funderingar som jag haft och som jag kanske trott att jag var den ende som hade”. Bartunek (2003) betonar att identiteten, som den uttrycks i exempelvis måldokument, ständigt måste synas och diskuteras av gruppens medlemmar för att den ska hållas levande. Sammanfattningsvis innebär en definition av projektlederi på projektnivå att ensamarbete uppmuntras medan en definition av projektlederi på verksamhetsnivå att lagspel uppmuntras. Förutsättningen för lagspel är förstås att spelplatser tillhandahålls där spelare kan utveckla lagspel.

8.4 Tillvägagångssättet

Till att börja med vill jag återkomma till och betona det i och för sig självklara - att man som forskare uppfyller de forskningsetiska kraven. För mig som undersökare i egen verksamhet blev dessa ett ovärderligt stöd när undersökningen så småningom visade sig gripa djupare in i den verksamheten än jag hade föreställt mig. Att skriva uppsats helt eller delvis på betald arbetstid innebär att man inte är ensam ägare till materialet. Det fanns i ett skede av undersökningen en risk för att hamna i konflikt med nyttjandekravet med anledning av den tidigare nämnda externa utredning som pågått parallellt med uppsatsarbetets senare del. På följande sätt har jag tolkat och förhållit mig till de forskningsetiska kraven: Deltagarna informerades om syftet med undersökningen, deras samtycke till deltagande inhämtades, de hölls informerade under processens gång och gavs tillfälle att kontrollera den konfidentiella behandlingen av insamlade intervjudata samt till respons på resultatredovisning och analys. Ett seminarium kring undersökningen har även hållits på arbetsplatsen. Vidare förankrades undersökningen hos min chef som stött den genom att avsätta resurser för viss del av arbetet samt för arbetskamraternas deltagande. Som ett led i att säkra ett kritiskt förhållningssätt till insamlade data, beslöt jag att så långt som möjligt avidentifiera dessa. Det har medfört konsekvenser för hur jag hanterat bakgrundsbeskrivning, citat, referenser och bilagor. Det medförde även ingrepp i de bilagor som presenteras, i syfte att inte röja källan. De ändringar jag gjort jämfört med originalet, markeras med kursiv stil (bil. 1-3).

Det primära syftet med undersökningen var att belysa projektlederi utifrån projektledarnas uppfattningar under tidsperioden maj – september 2004. Eftersom undersökningen skett på min arbetsplats, eftersträvades en metodkombination som gjorde det möjligt för projektledarna att göra den första tolkningen av projektlederi. Jag valde skriftliga narrativer följda av ostrukturerade fokusgruppintervjuer ledda av en extern moderator. På detta sätt menade jag att jag dels kunde minska nackdelarna med min involvering i problemet, dels finna en metod som kunde erbjuda deltagarna en fördjupad reflektion över projektlederi. Narrativerna, som utgjorde det första steget i utformningen av metoden, gav ögonblicksbilder av projektledares olika sätt att uppfatta projektlederi vid det tillfälle och i det sammanhang som narrativerna skrevs. Att jag valde att gå vidare med fokusgrupper har med det underliggande syftet att göra, dvs att finna en metod för att utreda en process, en metod som samtidigt kan erbjuda projektledare tillfällen till reflektion kring projektlederi, individuellt och tillsammans med andra projektledare.

En fördel med mitt tillvägagångssätt är att metoden involverar deltagarna på ett djupare sätt än om exempelvis data samlats in genom individuella intervjuer eller enkätundersökningar. Individuella intervjuer kan vara att föredra om man är ute efter att generera

idéer och enkätundersökningar och om man vill studera utbredning av vissa attityder eller erfarenheter (Morgan, 1996). Det har inte funnits resurser för att individuellt intervjua arbetskamrater, vilket annars kunde ha varit ett alternativ om jag inte också hade eftersträvat att skapa ett möte mellan olika uppfattningar om projektlederi. Enkätundersökning med ett tiotal deltagare förefaller vara ett alltför trubbigt instrument och har därför inte varit aktuellt. En tredje möjlighet kunde ha varit att följa och observera verksamheten under en längre tidsperiod. Dels har det inte funnits resurser för ett sådant angreppssätt, dels menar jag att jag hade fått en ännu mer uttalad roll som betraktare än i det upplägg jag nu valde. Jag bedömer alltså att metoden observation, deltagande eller passiv, förutom att den är tidskrävande, även hade gjort det svårare för mig att komma tillbaka till min roll som arbetskamrat och projektledare efter undersökningen.

En annan fördel med den metodkombination jag valt är att den ger upprepade tillfällen till reflektion och lärande kring ett gemensamt fenomen eller problem. Därmed kan metoden få betydelse för deltagarna genom att den förmår synliggöra problemområden som direkt eller indirekt berör dem själva (Wibeck, 2000). Under en period av drygt ett halvt år har deltagarna i denna undersökning givits sex samtals-och/eller reflektionstillfällen: uppgiften att skriva narrativ (maj/juni), uppgiften att läsa varandras narrativer (början av augusti) fokusgrupp 1 (slutet av augusti), fokusgrupp 2 (september), läsning av och respons på manus till resultatredovisning och analys (november) samt ett seminarietillfälle (januari 2005). Tillvägagångssättet har förutom att hantera undersökarens förförståelse också kunnat bidra till att ”ta hand om” projektledares frustrationer och idéer i ett för UVA utsatt och kritiskt läge, dvs fungerat både som säkerhetsventil och batteriladdare. I fokusgruppen blev det tydligt att projektledarna hade ett uppdämt behov av att få lasta av sig och lyssna till andra för att sedan tänka kreativt och framåttriktat. Det blev också tydligt att denna till vardagsarbetet parallella process inte är självgående. Medan datainsamlingen pågick var engagemanget hos projektledarna som störst, därefter avtog den. En slutsats är att det behövs någon som visar att processen är värdefull, t ex genom att följa den och vid behov tillföra nytt bränsle. Kanske är det också så att parallellprocesser är särskilt betydelsefulla för organisationer i förändring. Genom parallellprocessen kan man följa och lära av de berördas reaktioner på och reflektioner kring förändringen samtidigt som den bidrar till att ladda ur frustrationer. Den kunskap och det lärande som genereras i parallellprocessen borde kunna användas för att förbättra själva förändringsarbetet.

Nackdelen med undersökningens tillvägagångssätt är framförallt den rollkonflikt undersökare i egen verksamhet får räkna med. Rollkonflikten kan trappas upp om man inte omsorgsfullt förankrat undersökningen, om undersökningsprocessen blir för långt utdragen i tid och om – som i mitt fall – en extern utredning av problemområdet iscensätts medan uppsatsarbetet pågår.

En reaktion som kommit från ett par deltagare efter läsning av manuskriptdelarna resultatredovisning och analys har handlat om att undersökningen ger en mörk bild av verksamheten. Så är det ju inte egentligen, menar man och hänvisar till det man menar är positivt i verksamheten, men som inte kom fram så tydligt i fokusgruppen. Ett sätt att förhålla sig till den kritiken är t ex att relatera den till sättet på vilket jag gjort avgränsningar av det insamlade materialet. Jag valde att redovisa data från fokusgrupp 1 och de samtalsteman som alla där deltagit i och som tillsammans utgjorde ca hälften av de betydelsebärande enheterna. Häri ligger en kritisk punkt i metoden. Med andra sätt att samla in data och göra avgränsningar hade andra bilder synliggjorts. Man kan också

säga att om undersökningen genomförts vid en annan tidpunkt så hade undersökningen varit en del av ett annat sammanhang och därmed också resultaten. Kritikerna menar dock inte att bilden är orimlig eller att den inte speglar aspekter av projektledandet.

Det kan också vara motiverat med en reflektion kring bortfallet i fokusgrupp 2 (jfr 5.2.2, näst sista punkten), trots att den inte ingått i det material som redovisats och analyserats ovan. Att en projektledare avstår från att delta pga arbetsanhopning, kan säga något om projektledarnas arbetsvillkor, men också om de prioriteringar som görs i arbetet (Jfr 7.2.5, näst sista stycket).

Sammanfattningsvis menar jag att metoden genom att den startar i individuell reflektion följt av ett fördjupat samtal där fenomenet i fråga sätts under luppen följt av fler individuella och gemensamma reflektionstillfällen, ger möjligheter till upptäckande och lärande för deltagarna, för forskaren och för organisationen.

8.5 Avslutning, nya frågor

Enligt Bartunekns dynamiska modell för kraft och vitalitet i förändringsagentgrupper och i deras arbete (2003) är kraften och vitaliteten i UVA-gruppen vid tiden för undersökningen svag. UVA:s dubbla uppdrag innebär att gruppen har ett utvecklingsuppdrag enligt gällande måldokument, men samtidigt ett ekonomiskt uppdrag genom konstruktionen som en självfinansierande enhet. Utvecklingsuppdraget, som många projektledare framhåller som kärnan eller "själen" i verksamheten, är svårt att genomföra i lägen där stor kraft och uppmärksamhet behövs för uppgiften att fånga uppdrag för att få verksamheten att "gå runt". Vidare dräneras gruppen på vitalitet på grund av att UVA:s verksamhet inte fullt accepterats av Bullerbyns ledningsgrupp. Det finns således en konflikt mellan å ena sidan UVA:s identitet och handlingar, å andra sidan UVA:s identitet och vissa intressentrelationer. Eftersom modellen är dynamisk och speglar gruppens vitalitet och kraft *i varje ögonblick*, kan man dra slutsatsen att bilden av UVA kunnat bli en annan om undersökningen gjorts under en annan tidsperiod. Två faktorer bidrar till den kritiska bilden: För det första den situation med vikande orderingång som rådde vid tiden för undersökningen samt kritiken från ledningsgruppen mot UVA:s "monopol" på uppdragsutbildning. För det andra själva metoden, som genom sin uppläggning medverkar till att synliggöra kritiska faktorer för ledning av processer i UVA:s spänningsfält.

Bartunek (2003) framhåller vidare att goda och mindre goda förhållanden alltid kommer och går i en förändringsgrupps liv. Att lära sig leva med de olikheter, spänningar och motsägelser som finns i varje ögonblick, är enligt Bartunek på sikt en bättre strategi än att sträva efter evig harmoni i den dynamiska modellen. Slutsatsen är alltså att de problem som UVA för tillfället upplever inte behöver innebära oöverstigliga problem utan i ett längre perspektiv en möjlighet. Att värdera och lära av olikheter och motsättningar förutsätter dock en ständigt pågående diskussion av gruppens mål, handlingar och intressentrelationer. Denna diskussion berör inte bara UVA utan även UVA:s intressenter. Det förefaller exempelvis nödvändigt att granska och värdera "den dubbla uppgiften". Om det råder diskrepans mellan mål och handlingar, måste antingen målen eller handlingarna förändras.

I diskussionen ovan har jag bland annat översiktligt refererat till domänteori (Kouzes & Mico i Ragneklint, 2002) för att bredda förståelsen av de motsättningar som finns i UVA:s relationer till Bullerbyn. Varje domän, formell som informell, utvecklar egen struktur, identitet samt arbetssätt och framgångskriterier (a.a). Språket är ett unikt redskap för att förstå sig själv och omvärlden, för att skapa och kommunicera kunskap (Säljö, 2000). Man kan därför anta att skilda domäner också utvecklar skilda språk, språk som kan hindra eller främja kommunikation såväl inom som mellan domäner. Vidare ligger språket till grund för den formella eller informella kunskapsbas som utvecklas inom en domän. I det väcks frågor för fortsatt forskning: Hur har kunskapsbasen uppstått, vad kännetecknas den av, vad säger den om domänens kultur och hur kan den utvecklas till ett kommunikativt redskap i möte med andra? Avslutningsvis kan man utifrån Bartunek's (2003) förslag att lära sig att värdera och leva med de motsättningar som finns i ett spänningsfält, ställa frågan hur man hittar vägen till tillitsfulla relationer med andra domäner. Under vilka förutsättningar är det möjligt? Vilka strategier behöver i så fall projektledare utveckla?

Referenser

- Appelbaum, S & Honeggar, K. (1998). *Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power*. I *Empowerment in Organizations*. Bradford:1998. Vol.6, Iss. 2
- Bartunek, J.(2003). *Organizational and educational change: the life and role of a change agent group*.Mahwah, N.J: L.Erlbaum Associates.
- Birgerstam, P.(1999). Ett fenomenologiskt tillvägagångssätt – en parallell till visualisering som arbetsmetod. I Lindén, J & Westlander, G & Karlsson, G. *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Rådet för arbetslivsforskning, Box 12728, 112 94 Stockholm.
- Birgerstam, P. (2000).*Skapande handling*. Lund: Studentlitteratur.
- Goodson, I.F. & Numan, U. (2003). *Livshistoria och professionsutveckling. Berättelser om lärares liv och arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Hammer, B.(1910/1988). Om pedagogiska problem och forskningsmetoder. I Lindberg, L. & Berge, B-M.(red.)(1988). *Pedagogik som vetenskap – vetenskap som pedagogik*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K.(1991). *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Horsdal, M. (1999).*Livets fortaellinger – en bog om livshistorier og identitet*.Valby: Borgen.
- Karlsson, G. (1999). Aktörsperspektiv. I Lindén, J & Westlander, G & Karlsson, G. *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Rådet för arbetslivsforskning, Box 12728, 112 94 Stockholm.
- Kitzinger, J. (1994). The Methodology of Focus Groups: the importance of interaction between research participants. I *Sociology of Health and Illness* 16:103-121.
- Kouzes, J.M. & Mico, P.S. (1979). Domain Theory: An introduction to Organizational Behavior in Human Service Organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.15, Iss. 4, pg 449.
- Kvale, S.(1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Litosseliti, L. (2003).*Using Focus Groups in Research*. London:Continuum.
- Morgan, D. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications, Inc
- Morgan, D. (1996). Focus Groups. I *Annual Review of Sociology*. Vol 22, pp 129 – 152.
- Nygren, L. & Blom, B. (1999). Analys av korta narratives (AKNE). I Lindén,J. & Westlander, G.& Karlsson, G. (red):*Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning, Box 12728, 112 94 Stockholm.

- Olsson, E. (1988). *Förändring och konflikt. Om mellanmänskliga processer i en vårdorganisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Prop.1996/97:1. *Budgetproposition för 1997*. Utgiftsområde 16. Stockholm:Finansdepartementet.
- Ragneklint, R. (2002). "Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!". *En studie kring effektivitetsbegreppet som en samhällslig grundbult*. Avhandling för doktorsexamen. Lunds universitet, institutionen för psykologi.
- Richard, E. (1997). *I första linjen. Arbetsledares mellanställning, kluvenhet och handlingsstrategier i tre organisationer*. Lunds universitet, sociologiska institutionen, Lund Dissertations in Sociology 19.
- Rieper, O. (1993). *Gruppeinterview i praksis – brug av fokusgruppeinterview i evalueringforskning*. Köpenhamn: AKF-forlaget.
- Sages, R. & Hensfelt Dahl, P. (1999). En fenomenologisk analysmetod inom arbetslivsforskning. I Lindén, J. & Westlander, G. & Karlsson, G. (red). *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning, Box 12728, 112 94 Stockholm.
- Statens författningssamling (SFS), 1992:1434, 2§ (ändring 1996:1392). Högskolelag. Utbildningsdepartementet.
- Statens författningssamling (SFS), 1994:614. Lagen om offentlig upphandling. Näringsdepartementet.
- Statens offentliga utredningar (SOU), 2004:116. Skolans ledningsstruktur. Om styrning och ledning i skolan.
- Svenska Akademiens ordlista över svenska språket. (SAOL), (1998). Stockholm: Svenska Akademien.
- Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Prisma.
- Wibeck, V. (2000). *Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- www.nationalencyklopedin.com

Muntlig kommunikation

Ensamutredaren, 2004-10-11

Styrelseprotokoll, området Bullerbyn

1997-10-16.

1997-12-16.

2000-06-16

2000-12-08

E-postkommunikation

2004-08-31. Förtydligande av ansvar för externa uppdrag. Från Bullerbyns områdeschef till chefen för enheten Norrgården.

Andra dokument

Verksamhetsplan, Norrgården, (2001).

Befattningsbeskrivning, UVA, (2002).

Gestaltning av arbetskamraters förslag till ”uppsatsingångar”, (2004-04-20).

Sammanställning av Anbudsjournalen (2004-10-25)

Bilageförteckning

Bilaga 1 Flödesschema: Uppdrag – delprocesser, ansvarsfördelning, (2000).

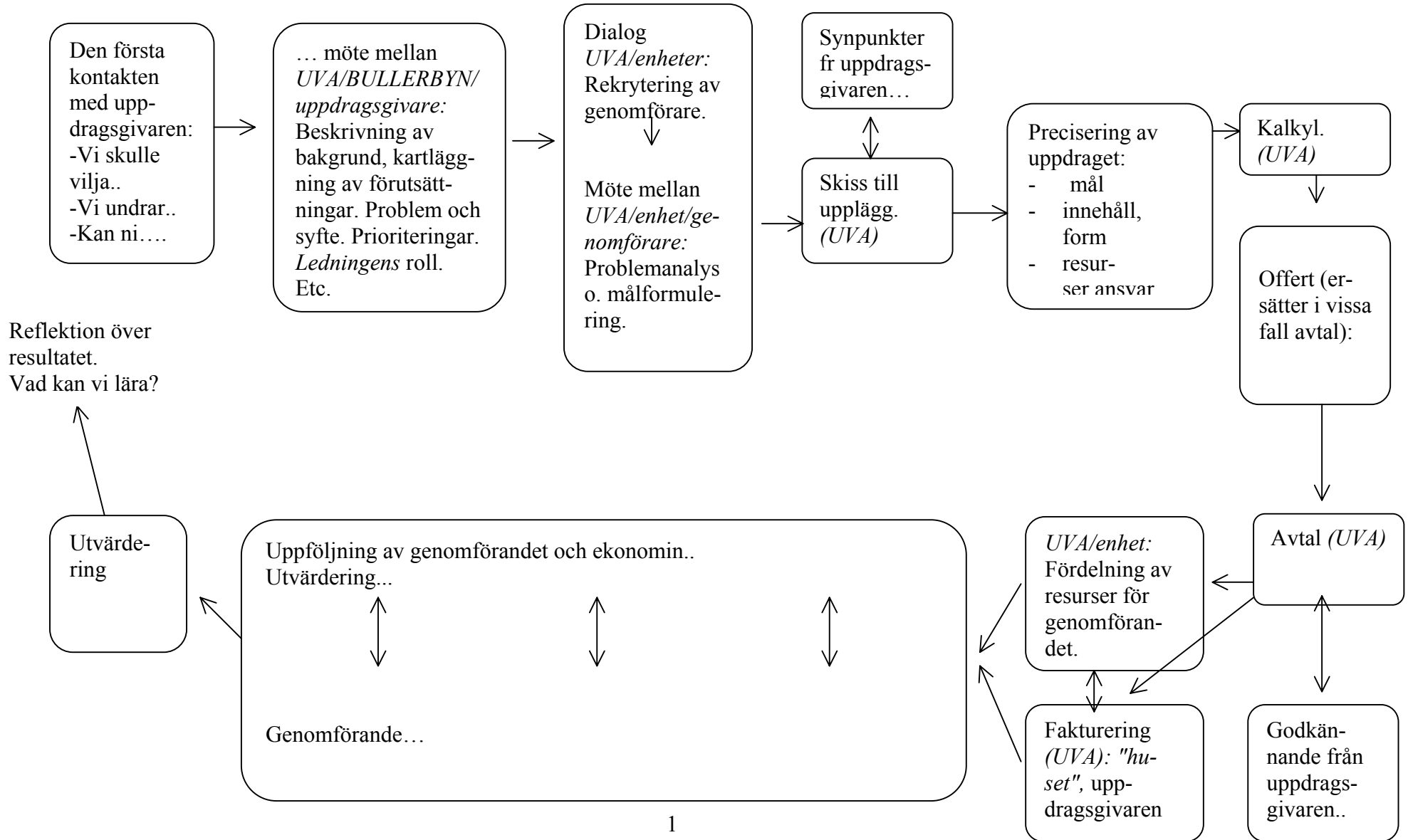
Bilaga 2 Intervjuguide/”körschema”, fokusgrupp 1

Bilaga 3 Innehållsanalys 1: Samtalsteman i fokusgrupp 1

Uppdrag - delprocesser, ansvarsfördelning

Bilaga 1

Diskussionsunderlag (2000-02-08). Uppdragen när *Bullerbyn* på olika sätt. Så här tänker vi oss att de kan hanteras:



Fokusgrupp UVA 04-08-20 Intervjuguide/"körschema"

Bilaga 2

Samtalsledare: *Adam*

Passiv deltagare och inspelare: Monica.

Tekniker: *Bertil*

Välkomna!

Monica inleder och hälsar välkommen och ger ramarna kring varför vi är här, samt informerar om praktikaliteter som *Bertil*s ljudtest, vatten, paus med kaffe osv. Informerar om sin egen roll och presenterar *Adam*.

Bertil gör ljudtest

Adam presenterar sin roll och spelreglerna:

Avsikten är att vi skall ha ett spontant och fritt samtal, utan ordförande och talarlista.

Var och en får hoppa in och ta ordet när den vill säga något.

Min roll är att se till att alla kommer till tals och att ingen tar över för mycket. Och inte minst att se att ni inte pratar för mycket i munnen på varandra för inspelningens skull.

Kanske jag kommer att be er förtydliga er om det är något jag inte begriper och kanske jag också kommer att ställa någon eller några frågor. Annars kommer jag att förhålla mig ganska passiv under samtalet. Det är ni som skall diskutera, inte jag.

Fokusgrupp (*Adam*)

Frågan vi skall diskutera: Vad är projektlederi? (Finns skriftligt på blädderblock)

Stimulusmaterial för att sätta igång tankarna: De texter ni själva har skrivit och läst till idag.

Introduktion

Vilka tankar väcktes hos er när ni läste berättelserna? Vad kände ni och vad tänkte ni? Vilka associationer fick ni? Vad är det här ni håller på med?

Ev. "triggerfrågor" om samtalet går i stå och det inte tar fart igen av pauser:

Vad är mest engagerande med projektlederi? Vad är mest frustrerande med projektlederi?

Att "gå in i uppdrag"...

Jag har förstått att er chef vill, och det framgår också av era texter, att man som projektledare skall "gå in i" uppdraget.

Varför skall man det?
Vad betyder ”att gå in i”?
Vad händer när man går in?
Finns det något man inte skall gå in i? I så fall varför?

Behövs UVC...

Varför behövs *UVC*, skulle det inte gå lika bra om enheterna själv gjorde det?
Vilket ”mervärde” skapas genom att uppdrag går via RUC?

Projektlederiets gränser...

Finns det gränser för projektlederi? Var går i så fall de och varför?
Kan *UVC* åta sig vilka uppdrag som helst? Om inte vilka uppdrag skall/kan man inte ge sig in i och varför?

Kompetens ...

Vad behöver man för att kunna leda projekt?

Avslutning...

Är det något ni skulle vilja lägga till som ni inte har fått sagt? Slutrunda.

Monica avrundar med att påkalla en andra och sista fokusgrupp. Syfte: Att reflektera över dagens fokusgrupp när vi fått lite avstånd till den. Två grupper, ett datum till behöver bokas in.

Innehållsanalys 1: Samtalsteman i fokusgrupp 1. Frekvens av utsagor kopplat till samtalstema och fokusgruppdeltagare.

Bilaga 3

	<i>UVA</i> :suppdrag den tredje uppgiften	Projektlederiets uttryck och arenor	Projektleder- iets egenart och gränse	Projektle- daruppgif- ten – roller, ansvar	Aktörer på en marknad – jakten på uppdrag	Balansakter, möten, krock- ar	Lärande av/i projektlederi	Projektlederiets organisering, stöd i projekt- lederi	Framåttankar, idéer, förslag till förändring
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
P1	x		xx	xx	xx	x		xxx	x
P2			xx	xxx	xxxxx x	xx	xx	xxxxx	x
P3	xxxxx x	xxxxx x	xxxxx xxxxx xxxxx xxx	xxxxx xxxxx xxxxx xxxxx	xxxxx xxxxx	xxxxx xx	xxxxx xxx	xxxxx xxxxx xxxxx	
P4	xxx	xxxx	xxxxx	xxxxx xxxxx xx	x	xxxxx xx	xx	xxxxx xxxxx	xx
P5		xx	xx	x	xxxxx xxx	x	xx	xxxxx	xx
P6	xxx	x			xxxxx xxxxx	xxxxx x	xx	xxxxx x	
P7			x	xxx	xxxx	xxxxx	xx	xxxxx	
P8	xxxxx xxx	xxx	xxxxx x	xxxxx xxxxx xxxx	xxxxx xxxxx xx	xxxxx xxxxx x		xxxxx xxxxx xxxxx xxx	x
P9	xxxx	xxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxxx xx		xxxxx xxxxx	x
P10	x			xxxxx	x	xxxx	x	xxxx	x
	7/26	6/19	8/42	9/65	10/58	10/46	7/19	10/79	7/11

Under A samlas innehåll som rör *UVA*-uppdraget, högskolans tredje uppgift och ansvaret för den, mål, målkonflikter, det "dubbla" uppdraget
 Under B samlas innehåll som rör hur projektlederi tar sig uttryck och var, t ex som processer/delprocesser i projekten/uppdragen och i projektlederi "mellan projekten"
 Under C samlas innehåll som rör "mervärdet" när uppdrag går via *UVA*; vad som anses vara eller inte vara projektlederi, försök till ställningstaganden
 Under D samlas innehåll som rör frågor om vem som är projektledare, hur projektledaren uppfattar sin uppgift, om roller, rollfördelning, ansvar, befogenheter och kompetens
 Under E samlas innehåll som rör finansiering, ekonomi, omvärldsanalys, marknadsföring, konkurrens
 Under F samlas innehåll som rör kommunikation/dialoger/möten, ömsesidighet, "vi och dom", dvs kulturmöten och kulturkrockar
 Under G samlas innehåll som rör kvalitetsarbete, dvs uppföljning, utvärdering, kompetensutveckling, kunskapsutveckling, kunskapspridning
 Under H samlas innehåll som rör ansvars-och resursfördelning, rutiner, strategier, kontinuitet, transparens, mötesplatser, sociala rum för lärande
 Under I samlas innehåll som rör tips och idéer, förslag till förändringar