

Projektledarens betydelse för kompetensutveckling

Isabelle Collin
Daniel Ericsson




Linköpings universitet

Institutionen för beteendevetenskap och lärande
Masterprogrammet i Human Resource Management and Development

Projektledarens betydelse för kompetensutveckling

Isabelle Collin
Daniel Ericsson

Masteruppsats i HRM/HRD
Masterprogrammet i Human Resource Management and Development
Linköpings Universitet
Vårterminen 2012
Handledare: Karin Bredin

	Institutionen för beteendevetenskap och lärande 581 83 LINKÖPING	Seminariedatum 07/06/2012
---	---	-------------------------------------

Språk <input checked="" type="checkbox"/> Svenska/Swedish <input type="checkbox"/> Engelska/English	Rapporttyp <input type="checkbox"/> Uppsats grundnivå <input checked="" type="checkbox"/> Uppsats avancerad nivå <input type="checkbox"/> Examensarbete <input type="checkbox"/> Licentiatavhandling <input type="checkbox"/> Övrig rapport	ISRN-nummer LIU-HRM/HRD-A--12/008--SE
--	---	---

<p>Titel Projektledarens betydelse för kompetensutveckling</p> <p>Title - The project manager's importance to competence development</p> <p>Författare Isabelle Collin och Daniel Ericsson</p>
--

<p>Sammanfattning</p> <p>Projektorganisationer är en allt mer förekommande typ av organisation där det dagliga arbetet utförs nästan uteslutande i flera, temporära projekt som byter av varandra. I projekten finner vi projektdeltagarna och projektledaren. En del funktioner är inte i projektform utan finns där på permanent basis i organisationen. En problematik som återfinns i projektorganisationer är att det råder intressekonflikter mellan projektens mer kortsiktiga och den permanenta organisationen mer långsiktiga mål. Syftet med denna studie är att utforska projektledarens betydelse för kompetensutveckling av projektdeltagarna i en organisationskontext dominerad av projekt. Genom att göra detta kan projektledarens betydelse för ett mer långsiktigt arbete med kompetens också synliggöras.</p> <p>I denna kvalitativa fallstudie, som genomförts på Saab Aeronautics i Linköping, har vår datainsamling skett via personliga intervjuer samt dokumentgranskning. Denna data bearbetades genom en abduktiv analysansats.</p> <p>Vi finner att det inte finns en stor direkt intressekonflikt mellan de olika aktörerna på de olika nivåerna i organisationen. Det är snarare så att de samarbetar tätt och ansvarsområden flyter in i varandra. Att bara se till projektets "bästa" är inte heller attraktivt för projektledarens framtida anställningsbarhet. Däremot finner vi att projektledaren kan begränsas i sin roll på grund av ramar som sätts upp av en organisation. Dessa ramar är bland annat bedömningskriterier för vad som anses vara ett lyckat projekt. I och med detta ser vi att det kan förekomma mer indirekta intressekonflikter, vilket vi i uppsatsens avslutande del diskuterar närmare. Avslutningsvis mynnar diskussionen ut i reflektioner och förslag kring hur dessa indirekta intressekonflikter skulle kunna hanteras för att organisationen ska nå ihållande konkurrenskraft.</p>
--

<p>Nyckelord Projektorganisation, kompetensutveckling, projektledare</p>
--

FÖRORD

Efter flera års studier har vi nu med hjälp av denna uppsats nått vårt mål. Vi vill börja med att rikta ett stort och varmt tack till vår handledare Karin Bredin som har varit ett stort stöd genom hela arbetets process. Vi vill dessutom tacka de personer på Saab som såg till att vi kunde utföra vår undersökning hos dem och framförallt ett stort tack till våra respondenter som gjorde denna uppsats till en möjlighet. Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till varandra då det visade sig att både våra bra och dåliga sidor har kompletterat varandra bra. Detta friska samarbete har resulterade i den här intressanta uppsatsen.

Vi har gjort en viss uppdelning mellan oss vad det gäller vissa ansvarsområde. I den teoretiska referensramen har Daniel haft huvudansvaret för den teori som berör projektorganisationer, lärande och utvärderingar. Isabelle har haft huvudansvaret för teorin som är kopplad till kompetens. De övriga kapitlen har vi skrivit tillsammans och vi ser även denna uppsats som en gemensam ansträngning där bådas insatser har lett till att utformningen av alla våra kapitel har skett på bästa sätt.

Isabelle Collin & Daniel Ericsson

2012-05-30

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	1
1.1 Kompetensproblematiken i projektorganisationer.....	1
1.1.1 Konkurrenskraftiga kompetenser.....	1
1.1.2 Projektorganisationer.....	2
1.1.3 Projektledaren – den nya strategiska ledaren.....	3
1.1.4 Kortsiktiga mål på bekostnad av långsiktiga?.....	4
1.2 Syfte och frågeställningar.....	5
1.3 Disposition.....	6
2 Teoretiskt ramverk.....	7
2.1 Kompetens.....	7
2.1.1 Individuell kompetens.....	7
2.1.2 Organisatorisk handlingsförmåga.....	7
2.1.3 Kompetensförsörjning.....	8
2.2 Kompetensutveckling.....	9
2.2.1 Organisatoriska förutsättningar för lärande på arbetsplatsen.....	10
2.2.2 Informellt lärande.....	12
2.2.3 Den sociala dimensionen av lärandet.....	13
2.2.4 Från kunskaper till kompetenser.....	14
2.2.5 Effekten av kompetensutveckling.....	15
2.3 Projektorganisationer.....	15
2.4 Roller kopplat till HRM i projektorganisationer.....	17
2.4.1 HR-specialisten.....	18
2.4.2 Linjechefen.....	19
2.4.3 Projektledaren.....	20
2.4.4 Projektdeltagaren.....	21
2.5 Bedömningskriterier för ett projekt.....	22
2.5.1 Multipla dimensioner.....	23
2.5.2 Medarbetarna och projektledarens del i ett projekts framgång.....	24
2.5.3 Lärande- och löpande utvärderingar.....	25
3 Metod.....	27
3.1 Metodologiska utgångspunkter.....	27
3.1.1 Fallstudie för att belysa det unika.....	27
3.1.2 Kvalitativ ansats.....	28
3.1.3 Abduktivt förhållningssätt mellan teori och empiri.....	28
3.2 Studiens design.....	29
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer.....	29
3.2.2 Urval av respondenter.....	30
3.2.3 Dokumentgranskning.....	31
3.3 Analysmetod.....	31
3.4 Studiens arbetsprocess.....	32
3.4.1 Litteratursökning – den första byggstenen.....	32
3.4.2 Vad är problemet?.....	33
3.4.3 Det första mötet.....	34
3.4.4 Tillhandahållande av relevanta dokument.....	34
3.4.5 Design av intervjuguider.....	35
3.4.6 Genomförande av intervjuer.....	36
3.4.7 Tematisering, avidentifiering och kvalitetssäkring av resultat.....	37

3.4.8	Diskussion och analys.....	37
3.4.9	Praktiska implikationer.....	38
3.5	Etik.....	38
4	Saab Aeronautics.....	40
4.1	Linje- och projektverksamhet.....	40
4.2.1	HR-funktionen – strategi och stöd.....	41
4.2.2	Linjechefen – den uttalande ledaren.....	43
4.2.3	Projektledaren – den nya ledaren.....	44
4.3	Projektets uppstart.....	46
4.3	Projektets genomförande.....	48
4.3.1	Återkommande moment genom projektets gång.....	48
4.3.2	Projektets gång.....	51
4.4	Projektets avslut.....	54
4.4.1	Projektrapporten och delning av kunskaper.....	54
4.4.2	Bedömning av ett bra projekt.....	56
4.4.3	Utvärdering av projektledarens insatser.....	58
5	Diskussion och analys.....	60
5.1	Centrala situationer för informellt lärande.....	60
5.1.1	Visuell planering.....	60
5.1.2	Vidareutveckling av metoder och verktyg.....	61
5.1.3	Spontana samtal.....	62
5.1.4	Studiebesök.....	63
5.1.5	Lessons learned.....	63
5.1.6	Från informellt lärande till kompetensutveckling.....	64
5.1.7	Projektledarens förändrade roll.....	65
5.2	Projektledaren och linjechefen.....	67
5.2.1	Information om projektdeltagaren.....	67
5.2.2	Ökad transparens av kompetensutvecklingsplanerna.....	68
5.2.3	Linjechefens nya roll.....	68
5.3	Relation mellan projektledare och HR-utvecklare.....	69
5.3.1	Större inblick i det dagliga arbetet.....	70
5.3.2	Utbildningens påverkan på projektledaren.....	70
5.3.3	Bedömningskriterier av projekten.....	71
6	Slutsatser och praktiska implikationer.....	73
7	Förslag till vidare forskning.....	77
	Referenslista.....	78
	Bilaga 1: Missiv.....	84
	Bilaga 2: Intervjuguide projektledare.....	85
	Bilaga 2: Intervjuguide linjechef.....	87
	Bilaga 4: Intervjuguide HR-utvecklare.....	89
	Bilaga 5: Kompletteringsfrågor.....	91

Figurförteckning

Figur 1: Project-led organization.....	16
Figur 2: HR-kvadriaden.....	17
Figur 3: HR-specialisten.....	18
Figur 4: Linjechefen.....	19
Figur 5: Projektledaren.....	20
Figur 6: Projektdeltagaren.....	21
Figur 7: Time frame of success dimensions.....	23
Figur 8: Relationen mellan projektledare och projektdeltagare.....	60
Figur 9: Relationen mellan projektledare och linjechef.....	67
Figur 10: Relationen mellan projektledare och HR-specialisten.....	69

Tabellförteckning

Tabell 1: Informellt lärande.....	13
Tabell 2: Dokumentöversikt.....	35
Tabell 3: Projektledaren och lärandesituationer.....	65

1 INLEDNING

I detta kapitel ges en introduktion till de företeelser vi valt att studera. Här kommer vi gå igenom centrala delar som varför just projektorganisationer är en intressant kontext att studera kompetensutveckling i. Vi kommer även presentera projektledaren och tydliggöra varför just den aktören har en intressant plats i vår gjorda studie. Detta mynnar ut i en beskrivning av syftet och frågeställningar för studien.

1.1 Kompetensproblematiken i projektorganisationer

Projektorganisationer är slagkraftiga eftersom de är formanpassade och strukturerade att kunna hantera de unika utmaningar som kunderna har (Hobday, 2000). Organisationsformen karaktäriseras även av lärande, förnyelse och flexibilitet (Arto & Wikström, 2005; Hobday, 2000; Packendorff, 2002; Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002). Projektorganisationer bär dock även med sig svårhanterliga problem som bland annat visar sig i att effektivitet och kortsiktiga mål premieras och långsiktiga mål blir lidande av detta (Melkonial & Picq, 2011).

[Project-based organizations] inherently incorporate the conflicting needs of, on the one hand, the temporary nature of projects and on the other hand, the more permanent organizational setting that defends long-term development and intra-organizational coordination. (Melkonial & Picq, 2011, s. 457)

Denna tvåpoliga syn på kortsiktighet och långsiktighet och vilka problem det för med sig delas även av fler forskare (Bredin, 2008). Detta kan exempelvis visa sig i att det uppstår kompetensglapp i organisationen om individen inte tillåts utveckla sina kompetenser utanför projektens kortsiktiga mål. Den slagkraftiga organisationsformen erbjuder leder då istället till att organisationen slår hål på sig själv just eftersom det inte finns kompetenser som svarar mot kundernas behov (Hansson, 2005; Lindelöw, 2008). En viktig aktör i projektorganisationen är projektledaren. Denne arbetar närmast projektdeltagarna och fyller en mycket viktig del i det operativa HR-arbetet (Bredin & Söderlund, 2010). Trots detta verkar direktiv för hur långsiktigt HR-arbete praktiseras inte vara välutvecklat i projektledarlitteratur och samarbetet mellan denna aktör och HR-funktionen verkar vara närmast icke-existerande (Bredin & Söderlund, 2011). Inför detta står vi frågande om projekten och den permanenta organisationen kan komma varandra närmare och på så sätt förebygga att ett företag står mitt uppe i en turbulent marknad men utan konkurrenskraftiga kompetenser (jfr Hansson, 2005). Med denna bakgrund finner vi det intressant att fördjupa oss i projektledarens betydelse för kompetensutveckling, och se hur ett sådant arbete kan ge resultat på längre sikt.

1.1.1 Konkurrenskraftiga kompetenser

Något som understryks i litteraturen är att det är allt viktigare för organisationer att

kartlägga samt försörja organisationen med kompetenser (Hansson, 2005; Lindelöw, 2008; Sandberg, 2000; Swedish Standards Institute, 2011). Med individuell kompetens åsyftas *individens kunskaper samt förmåga att kunna utföra en viss handling* (Hansson, 2005; Hoskins & Crick, 2010; Jansson, 2004; Jönsson, 2006). Kompetensfrågor är ett väl utforskat område inom Human Resource Management (HRM) och det finns flera anledningar att fokusera på kompetensförsörjningen i en organisation. Att se till att rätt kompetens finns innebär att organisationen kan motsvara kundernas förväntningar, vilket påverkar organisationens framgång (Grant, 2010; Hansson, 2005). Vidare är det i turbulenta marknader extra viktigt att kontinuerligt utveckla kompetenser så att de håller måttet och inte stagnerar (Danneels, 2002; Ordóñez de Pablos & Lytras, 2008). Försättningsvis speglar en medarbetares kompetens effektivitet i det utförda arbetet som givetvis hänger ihop med den upplevda kvalitén och kundens uppfattning av produkten eller tjänsten (Hansson, 2005). Att alla dessa anledningar bör uppmärksammas visar även att individuell kompetens och organisationens handlingsförmåga existerar i symbios och går inte att frikopplas från varandra (Lindgren et al., 2004). Att organisationen har en god kompetensförsörjning är därmed viktigt och en organisations förmåga att attrahera, rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetens är kompetensförsörjningsstrategier som bör underhållas eftersom detta påverkar möjligheterna att nå framgång i en stark konkurrensmiljö (Grant, 2010; Hansson, 2005; Ordóñez de Pablos & Lytras, 2008; Swedish Standards Institute, 2011).

Då alla dessa strategier är viktiga att bejaka understryker vi dock vikten av att *utveckla* kompetenserna. En anledning till detta är givetvis att ämnesområden hela tiden utvecklas, och därför bör även individerna utvecklas de med så att de inte stagnerar (jfr Danneels, 2002; Ordóñez de Pablos & Lytras, 2008). För det andra är kompetenser starkt kontextberoende och för att utveckla en kompetens ska denna praktiseras i en viss kontext, vilket förslagsvis är i den organisation där individen är verksam (jfr Ellström, 1996; Stockfelt, 1988). Vidare visar forskning på kopplingar mellan kompetensutveckling och ökade prestationer, ökad trivsel (jfr Huemann, Keegan & Turner, 2007) och mindre sjukfrånvaro (Agervold, 2001; Johansson & Johrén, 2011).

1.1.2 Projektorganisationer

Om kompetens, kompetensförsörjning och kompetensutveckling finns det mycket skrivet, men få författare problematiserar dessa områden gentemot den allt mer vanligt förekommande organisationsstrukturen projektorganisation (Bredin & Söderlund, 2011a; b). En organisations struktur speglar hur arbetsuppgifter och ansvarsområden är fördelade (Abrahamsson & Andersen, 2005). En traditionell hierakisk organisationsstruktur är strukturerad efter funktioner (linjer). Detta är vanligt i marknader där produkter är standardiserade och tekniken att producera dessa är väl utvecklad är det vanligt att utforma organisationen och alla dess processer efter *ett bästa sätt* (jfr Grant, 2010). I den allt mer vanliga projektorganisationen är dessa

funktioner istället representerade i projekt. Här är arbetet strukturerat i flera olika tidsbegränsade och multifunktionella projekt (Mintzberg & McHugh, 1985; Waterman, 1992). Syftet med detta kan bland annat vara att nyttja organisationens resurser effektivare. Idag är många produkter komplexa, konkurrensen hård och gränserna mot andra marknader otydliga (Grant, 2010; Kim & Mauborgne, 2005). Detta har även medfört att de interna förutsättningarna är ett viktigt område för att nå ihållande konkurrenskraft (Grant, 2010). Det finns även allt större krav på att företag ska vara flexibla och kunna anpassa sig till de specifika krav kunder och andra intressenter har (Bolman & Deal, 2003).

De anledningar som gör det intressant att titta närmare på hur just projektorganisationer förhåller sig till kompetensutveckling är flerfaldiga. För det första är många projektintensiva organisationer aktiva inom kunskapsintensiva marknader (jfr Bredin & Söderlund, 2010b), vilket gör att det faller naturligt att arbeta med just kompetensutveckling. För det andra är en stor del av litteraturen inom HRM riktad och grundad i en funktionell organisation (Huemann, Keegan & Turner, 2007). Kunskapen om hur projektorganisationer fungerar verkar vara begränsad av praktiker inom HR (Bredin & Söderlund, 2011b), vilket medför att det kan vara svårt att konstruera kompetensutvecklingsstrategier som integreras i det dagliga arbetet. För det tredje problematiseras inte tidsaspekten i HRM-litteratur så mycket men den är ofta central när det kommer till projektverksamhet. Att planera långsiktigt kan med andra ord vara svårt och eftersom mycket HR-insatser är ämnade att vara långsiktiga och proaktiva (jfr Armstrong, 2003) kan vi se att det blir problematiskt för HR att praktisera sina kunskaper i en sån här typ av organisation. Eftersom projektorganisationer är en allt mer förekommande organisationsform ser vi även att de bör få ett större utrymme inom forskning och att även praktiker inom HR får en större kunskap om hur det operativa arbetet ser ut i projektorganisationer. Den nya organisationsformen bär med sig att ansvarsområden ändras. Eftersom linjeverksamheten inte är lika utbredd som i den traditionellt hierarkiskt ordnade organisationen blir linjechefens roll ändrad och en annan central aktör får en allt mer framträdande roll i organisationen, nämligen projektledaren.

1.1.3 Projektledaren – den nya strategiska ledaren

Projektledaren har i en traditionell hierarkisk byråkrati inget stort handlingsutrymme men i en projektorganisation är projekten mer komplexa och självstyrande och med det följer större ansvar för att denna nya strategiska ledare ska kunna säkerställa de mål projektet har (Clark & Wheelwright, 1992; Shenhar et al., 2001; Shenhar, 2010). Trender kommer och går vad gäller både ledarskap och affärsstrategier (se exempelvis Grant, 2010; Yukl, 2010) och detta lämnar spår i vad som kännetecknar ett framgångsrikt projekt och även vad som karaktäriserar en god projektledare.

Under 1980-talet var kvalitet det begrepp som fick representera ett framgångsrikt projekt. En organisations prestation likställdes med effektivitet, produktivitet och

målmedvetenhet (Aubry & Hobbs, 2010). Mycket av den fokus som riktats mot projektledaren under 2000-talet handlar främst om hur denne hanterar tid, kostnad och kvalitet på ett sådant sätt att en hög avkastning kan inbringas till organisationen (Lloyd-Walker & Walker, 2011). På 2010-talet har dock en förändring skett gällande synen på ett framgångsrikt projekt, där flera värden tas i beaktning och där exempelvis kompetensutveckling är en faktor som bejakas allt mer (Lloyd-Walker & Walker, 2011). Vad som ingår i projektledarens roll är en effekt av bland annat vad som ses vara viktigt för en organisations affärsstrategi (jfr Grant, 2010). Eftersom detta är under konstant förändring bör även projektledarens roll ses vara under konstant utveckling (jfr Lloyd-Walker & Walker, 2011).

Vi finner att det i projektledningslitteratur finns glapp vad gäller projektledarens roll och att bidra till HRM. Först och främst så är projektledaren, och inte linjeföraren, den som arbetar närmast projektdeltagaren och den som har störst möjlighet att påverka denne i det dagliga arbetet (jfr Bredin och Söderlund, 2011). Om frågor som berör kompetensförsörjning många gånger hanteras på en organisatorisk nivå så krävs ytterligare ansträngningar på projektnivå för att stödja dessa övergripande verksamhetsmål (Swedish Standard Institute, 2011). På projektnivå, där själva arbetet utförs och där projektdeltagarna är som mest aktiva, behövs således insatser som är särskilt inriktade på att utveckla kompetenserna i projektet. Vidare är det ytterst begränsad forskning som gjorts om projektledarens roll med avseende på HR-relaterade arbetsuppgifter (Bredin, 2008; Huemann, Keegan & Turner, 2007). Detta till trots att de mer svårmätta HRM-värden (som exempelvis kompetensutveckling) på senare tid fått en större del i managementlitteraturen (Lloyd-Walker & Walker, 2011; Sanghera, 2009). En annan anledning varför vi finner det intressant att ha projektledaren i fokus är att mycket litteratur riktar sig *till* projektledare och att det där målas upp en bild av en supermänniska (se exempelvis Briner, Hastings & Geddens, 1999). Att göra sig en bild av hur projektledarens vardag kan se ut kan vara desto svårare att hitta, samtidigt som detta kan bidra till en ökad förståelse bland exempelvis HR-utövare (jfr Bredin & Söderlund, 2010b). Slutligen är forskning om projektledarens relationer till aktörer utanför projektnivån begränsad och behöver mer uppmärksamhet. Detta är viktigt att belysa då utvecklandet av strategiska HR-arbeten handlar om ett växelspel mellan olika aktörer på olika nivåer i organisationen (Bredin & Söderlund, 2011a; b).

1.1.4 Kortsiktiga mål på bekostnad av långsiktiga?

Vad det gäller projektledarens bidrag till organisationens kompetensförsörjning uppges projektledarens uppdrag ibland krocka med ett sådant långsiktigt arbete. Projektledaren är ansvarig för ett tidsbegränsat projekt och har med det ett stort fokus på projektets tidsbegränsade och då också kortsiktiga mål (Shenhar et al., 2001). Att anförtro projektledaren ansvar som sträcker sig utanför projektet kan ses vara ickerationellt eftersom det inte hör till dennes ansvarsområde (Clark & Wheelwright, 1992). I likhet med Bredin och Söderlund (2011a; b) ser vi dock en motsägelse i att

en aktör med stor möjlighet att påverka organisationen som projektledaren bara väntas svara för de kortsiktiga mål som finns. Det finns med andra ord en risk att intressekonflikter uppkommer mellan projektledaren och andra starka aktörer inom organisationen (Melkonian & Picq, 2011). Med andra ord finns det en motsägelse i att anförtro projektledarna ett mer långsiktigt HRM-ansvar som är den permanenta organisationen till nytta, men samtidigt har det visats att projektledare har en viktig roll att spela när det kommer till att leverera HRM-värde i projektorganisationer (Bredin & Söderlund, 2011b; Turner & Müller, 2003).

Sammanfattningsvis kan sägas att sett till strukturen för projektbaserade och kunskapsintensiva organisationer är det viktigt att projektnivån och organisatorisk nivå förenas och att de båda strävar mot samma övergripande mål, som i detta fall handlar om kompetensförsörjningsmålet. Projektledarens roll som ansvarig för det tidsbegränsade projektet är att arbeta för att utveckla kompetenser hos medarbetarna som ska vara av nytta för hela organisationen, även efter projektets avslut.

1.2 Syfte och frågeställningar

Det övergripande syftet med vår uppsats är att i en projektorganisation utforska de utmaningar som är kopplade till långsiktig kompetensförsörjning, med särskilt fokus på kompetensutveckling. Vår undersökning rör sig på två nivåer; projektnivå och organisatorisk nivå. Projektledaren är tillsammans med projektdeltagarna huvudaktörer på projektnivån och här är vi intresserade av att utforska projektledarens bidrag till organisationens långsiktiga kompetensförsörjning. Vi har angripit detta genom att undersöka projektledarens relation till projektdeltagarna och hur denna bäddar för kompetensutveckling, vilket vi ser som en insats för att nå övergripande kompetensförsörjningsmål. Med utgångspunkt i ovan förda diskussion, finner vi följande frågeställningar kopplade till projektnivån intressanta:

- I vilka centrala situationer kan kompetensutveckling ske i projekten, och vilken betydelse har projektledaren i dessa situationer?

Det som utspelar sig på projektnivå kommer sedan föra oss in på den organisatoriska nivån där linjechefer och HR-specialister är aktiva. Detta är intressant eftersom linjechefen är den med det formella personalansvaret och HR-specialisterna arbetar mycket med proaktivt HR-arbete för att på så sätt uppnå långsiktiga kompetensmål. Eftersom projektledaren är i fokus för vår studie söker vi svar på hur denne aktör kan underlätta för organisationen att uppnå sina långsiktiga mål. De frågeställningar vi ämnar att söka svar på som är kopplade till den organisatoriska nivån har vi formulerat som följande:

- Hur kan projektledaren bidra till organisationens kompetensutvecklingsarbete med fokus på projektledarens relation till linjecheferna?
- Hur kan projektledaren bidra till organisationens kompetensutvecklingsarbete

med fokus på projektledarens relation till HR-specialisten?

1.3 Disposition

Kapitel 1 – Inledning: I studiens första kapitel ges en introduktion till de företeelser vi valt att studera. Här presenteras centrala delar som varför just projektorganisationer är en intressant kontext att studera kompetensutveckling i samt vad för roll projektledaren har i denna typ av organisation. Detta mynnar ut i en beskrivning av syftet och frågeställningar för studien.

Kapitel 2 – Teoretisk referensram: Det teoretiska ramverket inleds med att presentera teorier och relevant forskning som kretsar kring kompetens och kompetensutveckling. Vi kommer även fördjupa oss i projektorganisationen och beskriva de olika roller som utövar HRM i dessa organisationer. Avslutningsvis kommer bedömningskriterier för projekt avhandlas.

Kapitel 3 – Metod: Här presenteras studiens metodologiska utgångspunkter, design och analysmetod. Därefter går vi grundligt igenom alla steg i studiens arbetsgång och kapitlet avslutas med reflektioner kring etiska aspekter.

Kapitel 4 – Saab Aeronautics: I empiriredovisning kommer vi först ge en övergripande bild av hur den undersökta kontext ser ut. Därefter ger vi en bild av de olika aktörerna i avseende både vad de har för uppgifter samt hur de samverkar. Slutligen fokuserar vi på projektledaren för att se vad som händer i ett projekt från början till avslut. De olika aktörerna har flera ansvarsområden men eftersom studien kretsar kring kompetensfrågor ligger den största vikten kring just dessa i empiriredovisningen.

Kapitel 5 – Diskussion och analys: Här sammankopplas empiri med den valda teoretiska referensramen. Inledningsvis lyfts några identifierade lärandesituationer upp i vilka projektledaren har en central del i att bädda för att en kompetensutveckling ska kunna ske. Här följer vi en diskussion kring vad för kringliggande faktorer som påverkar projektledarens potential att bidra till kompetensutveckling och då inte minst hur relationer till andra aktörer i HR-kvadriaden påverkar projektledarens möjligheter för detta.

Kapitel 6 – Slutsatser och praktiska implikationer: Studiens viktigaste fynd som har direkta eller indirekta effekter på kompetensutveckling kommer här presenteras. Vi kommer även följa upp dessa fynd med att lyfta fram förslag på praktiska implikationer för Saab Aeronautics.

Kapitel 7 – Förslag på vidare forskning: Genom studiens gång har vi uppmärksammat några områden som skulle vara intressanta att rikta ett större fokus på vad gäller vidare forskning och dessa presenteras här.

2 TEORETISKT RAMVERK

Det teoretiska ramverket inleds med att presentera teorier och relevant forskning som kretsar kring kompetens och kompetensutveckling. Vi kommer även fördjupa oss i projektorganisationen och beskriva de olika roller som utövar HRM i dessa organisationer. Avslutningsvis kommer bedömningskriterier för projekt avhandlas.

2.1 Kompetens

Kompetens är ett mångbottnat begrepp som täcker allt mellan individens personliga egenskaper till en organisations samlade krafter att agera på en marknad (se exempelvis Armstrong, 2003). Vi kommer här presentera detta begrepp och beskriva hur individuella kompetenser bildas.

2.1.1. Individuell kompetens

Med individuell kompetens åsyftas individens kunskaper samt potentiella förmåga att kunna utföra en viss handling (Hansson, 2005; Hoskins & Crick, 2010; Jansson, 2004; Jönsson, 2006). Det handlar med andra ord inte enbart om kunskaper utan även om förmågan att uttrycka dessa kunskaper till handling. Dessa individuella kompetenser förklaras vara både kontextuella och situationsanpassade (Stockfelt, 1988), som dessutom kan betraktas som en ständigt pågående process.

Competences are broader than knowledge or skills and are acquired in an ongoing, lifelong learning process across the whole range of personal, social and political contexts. (Hoskins & Crick, 2010:122)

I vardaglig mun är kompetens något som hör samma med just individen, men mycket av den forskning som förekommer kring kompetens rör det sig om något helt annat.

2.1.2 Organisatorisk handlingsförmåga

En litteratursökning kring kompetens resulterar i ett övervägande stort fokus på organisationers kompetens. För att hålla isär de olika forskningsfälten har vi valt att benämna detta som organisatorisk handlingsförmåga (eng: organizational capabilities). En organisations handlingsförmåga är beroende av bland annat fysiska tillgångar, finansiella medel, företagets rykte och kultur samt de kompetenser som de anställda besitter (Grant, 2010). Ett företags framgång ligger i att kunna kombinera både tillgångar och kunskap för att kunna leverera högt skattade produkter och tjänster, som dessutom helst ska differentiera sig från konkurrenterna (Floyd & Lane, 2000; Grant, 2010; Prahalad & Hamel, 1990). Själva handlingsförmågan handlar om just förmågan att koordinera ihop organisationens tillgångar till en helhet (Ljungquist, 2007). Det räcker med andra ord inte att bara besitta rätt sorts resurser, de måste även nyttjas på ett så optimalt sätt som möjligt, och det är denna förmåga som benämns som organisatorisk handlingsförmåga. Det är även detta som är avgörande för vad för

affärsmöjligheter företaget har (Hansson, 2005; Grant, 2010). Vidare har en organisations olika tillgångar olika stor betydelse för bland annat vad för bransch organisationen rör sig inom. I kunskapsintensiva branscher är främst de mänskliga kapitalen som är viktigt eftersom detta är en central del för organisationens framgång (Grant, 2010; Hansson, 2005; Ljungquist, 2007).

Många av dagens marknader karaktäriseras av hård konkurrens och är under kontinuerlig förändring samt saknar tydliga gränser mot varandra. Det räcker inte längre att som organisation sikta in sig på *en* gynnsam marknad och tro att detta räcker för att nå framgång (Kim & Mauborgne, 2005). De interna förutsättningarna är ett allt viktigare område att fokusera på för att nå ihållande konkurrenskraft (Grant, 2010). Ett sådant arbete kan innefattas bland annat av att förbättra och effektivisera arbetsprocesser eller att anskaffa och utveckla de individuella kompetenser som finns i organisationen (Floyd & Lane, 2000; Grant, 2010; Hansson, 2005). Att försörja organisationen med kompetenser handlar dock inte bara om att anställa nya välmeriterade medarbetare. Kompetensförsörjning är mer komplext än så.

2.1.3 Kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning handlar om att försörja organisationen med relevanta kompetenser. Syftet med detta är att uppnå organisationens syfte och mål, och för att exempelvis kunna bedriva forskning behöver organisationen ha medarbetare som besitter relevanta kunskaper för detta. Kompetensförsörjning kan ses som en följande process.

Process i organisationen för att fortlöpande säkerställa rätt kompetens för att nå verksamhetens mål och tillgodose dessa behov. (Swedish Standard Institute, 2011, s. 74)

Många förknippar kompetensförsörjning med rekrytering men det finns även andra strategier som exempelvis att behålla och utveckla medarbetare, avveckla medarbetare, hyra in konsulter, överta eller gå samman med andra företag (Floyd & Lane, 2000; Grant, 2010; Hansson, 2005; Swedish Standard Institute, 2011). Kärnan i detta är att det är viktigt att ha strategier för hur kompetensförsörjningen hanteras då det påverkar organisationens överlevnad. Detta är möjligtvis extra viktigt i turbulenta marknader i vilka kunskapsintensiva projektorganisationer ofta är förekommande (Dewettinck, 2006).

Den första viktiga delen är att organisationen frågar sig och redogör vad för kompetenser som behövs på både kort och lång sikt. Att ställa de frågorna kan vara avgörande för en organisations överlevnad (Hansson, 2005; Lindelöw, 2008; Statens kvalitet- och kompetensråd, 2003). Därefter gäller det att planera och genomföra olika aktiviteter för att nå den kompetensen (Swedish Standard Institute, 2011). De aktiviteter som ska sättas igång kan vara beroende av flera faktorer som exempelvis teknik, arbetssätt och ledarskap. Det är viktigt att kompetensförsörjningsstrategierna anpassas till organisationens förutsättningar samt att de olika insatserna integreras

med varandra (Swedish Standard Institute, 2011). Ett exempel här är att kombinera rekryteringar med att hyra in konsulter, för att på så sätt enkelt kunna anpassa arbetskraften till företagets och marknadens upp- och nedgångar. Det är även av stor vikt att utvärdera och uppdatera dessa planer och aktiviteter kontinuerligt eftersom olika förutsättningar och kompetensbehov kan förändra sig.

Syftet med HRM är delvis att se individerna i en organisation som en strategisk resurs för att vinna konkurrensövertag (Andersen, 2004; Hansson; 2005; Lindelöw; 2008; Statens kvalitet- och kompetensråd, 2003) men HR-funktionen har också ett ansvar att koppla samman aktiviteter och policys med organisationens övergripande strategier (Andersen, 2004; Boxall & Purcell, 2008). Ett sådant ansvar kan vara att planera samt kartlägga organisationens kompetensförsörjning (Andersen, 2004; Statens kvalitet- och kompetensråd, 2003). Sett till HR-funktionens ansvarsuppgifter är det av stor vikt att informationen HR har håller god kvalitet som erbjuder rätt förutsättningar för att skapa ett effektivt och proaktivt HRM (Andersen, 2004).

Att inte ha en strategisk kompetensförsörjningsstrategi kan medföra risker för organisationen där konkurrensmöjligheter blir lidande (Lindelöw, 2008). Hanterat på ett bra sätt får organisationen en tydligare struktur gällande arbetet med kompetens och detta ökar möjligheterna att få tillgång till rätt sorts kompetenser vid rätt tidpunkter, vilket kan vara nödvändigt för att nå kortsiktiga och långsiktiga organisatoriska mål (Swedish Standard Institute, 2011). Att aktivt arbeta med kompetensförsörjning bär även med sig andra vinster som att exempelvis den produkt eller tjänst organisationen tillhandahåller ökar i kvalitet, vilket i sin tur innebär fler nöjda kunder (Hansson, 2005; Swedish Standard Institute, 2011).

En del inom den strategiska kompetensförsörjningen är som sagt att utveckla befintliga medarbetare. Denna insats kallas för kompetensutveckling.

2.2 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling handlar om att utveckla individuella kompetenser så att de är organisationen till nytta. Det finns dock forskning som visar på att kompetenser utvecklar sig själv så länge det finns förutsättningar för detta (Anttila, 1999). Att ha en väl kommunicerad plan för detta är viktigt eftersom en avsaknad av riktlinjer och inga konkreta mål är uppsatta kan organisationen riskera att fel sorts kompetenser utvecklas, och i och med detta försvaga sin konkurrenskraft gentemot andra organisationer som låter utveckla ”rätt” kompetenser samt nyttja dem till fullo (jfr Alexander, Bernd & Pappa, 2009; Hansson, 2005; Lindelöw, 2008; Swedish Standard Institute, 2011). Vad som är rätt kompetenser är här givetvis det som genererar en högre kvalitet av organisationens varor och då även vad som är utgör en central del i organisationens framgång (Grant, 2010; Hansson, 2005). Swedish Standard Institute beskriver kompetensutveckling på följande sätt.

[...] aktiviteter och insatser som breddar eller höjer den enskilde medarbetarens och

organisationens kompetens. Kompetensutveckling är ett vidare begrepp än utbildning, Kompetensutveckling ska utgå från och stödja organisationens övergripande uppdrag på kort och lång sikt och kopplas till organisationens visioner, verksamhetsmål, planer och framtida behov. (Swedish Standard Institute, 2011, s. 48)

För att kunna realisera kompetensplanen är det viktigt att rätt förutsättningar till utveckling finns inom en organisation (Billett, 2001; Boxall & Purcell, 2008).

2.2.1 Organisatoriska förutsättningar för lärande på arbetsplatsen

Att delta i det dagliga arbetet kan stärka, förfinas samt generera ny kunskap. Kompetensutveckling kan ske formellt eller informellt. Den förstnämnda är relativt enkelt att kontrollera då det ofta handlar om punktinsatser. Kurser är en vanlig typ av formell kompetensutvecklingsinsats, även då det finns tveksamheter till om sådana insatser ger långsiktiga effekter i en organisation (Ellström 2004; Lundgren, 2002). För att få ut det mesta möjliga av formella kompetensutvecklingsinsatser argumenteras det att dessa ska integreras i organisationen (Heene & Sanchez, 1997; Kock, 2010) och om lärotillfället är sammankopplat med det dagliga arbetet underlättar det för medarbetaren att överföra de erhållna kunskaperna till praktiken (Ellström, 2010; Svensson & Ellström, 2004). Det kan här exempelvis handla om ett talangprogram som består av teoretiska och praktiska moment, kompletterat med ett mentorskap och formella erfarenhetsutbytesmöten. Informella lärandetillfällen är däremot svårare att kontrollera eftersom de uppstår mer eller mindre spontant i det dagliga arbetet (Eraut, 2004; Lee et al., 2004). Även då det är svårt att kontrollera de informella lärandesituationerna finns det anledning att göra det eftersom det är genom det dagliga arbetet den absolut största delen av arbetsplatslärande och kompetensutveckling sker (Eraut, 2004).

Här har organisationen ett direkt såväl som ett indirekt ansvar att stödja medarbetarnas engagemang till arbetsaktiviteter. Det direkta stödet innefattas av att projektledaren bland annat ska ge stöd till medarbetaren så att inte denne lämnas vind för våg i en arbetssituation de kanske inte känner sig helt hemma i (Billett, 2001). Det indirekta stödet innefattas bland annat av att initiera och erbjuda situationer i vilka medarbetaren kan lära (Billett, 2001). Det handlar även om att se till att situationen blir en lärandesituation och ett exempel på detta är att låta medarbetare få större plats i ett möte än att bara vara där som passiva åhörare. Det är dock inte alla medarbetare som får tillgång till att delta i alla lärandesituationer. Medarbetarens kompetens, arbetsstatus, anställningsstatus samt personliga relationer kan påverka vad för möjligheter medarbetaren erbjuds (Billett, 2001). Hur möjligheten ser ut för medarbetarna att delta i arbetsaktiviteter får således en stor påverkan på lärandet då relationen dem emellan är stark. Detta är en viktig del i förståelsen kring lärandet på arbetsplatsen då konkurrens särskilt kan förekomma i sådana miljöer. Exempelvis kan konkurrens uppstå mellan ”nykomlingar” och ”gamlingar”, heltids- eller deltidsanställda, grupper med en särskild roll eller position på arbetsplatsen eller medarbetarens individuella och karriärmässiga mål (Billett, 2001).

Att det finns utvecklingsmöjligheter kan bära med sig ett ökat engagemang och en större delaktighet bland medarbetarna i organisationen (Heller, 1998; Jansson, 2004). Deras egna engagemang i kombination med de stöd och riktlinjer som organisationen erbjuder sägs vara nyckeln till ett önskvärd lärandemiljö på arbetsplatsen (Billett, 2001). En förutsättning för att ett lärande ska vara möjligt är att individen själv är motiverad och aktiv i lärandet. Om inte individen är motiverad spelar det ingen roll hur mycket resurser organisationen satsar på lärande (Billett, 2001). Här har ledaren en aktiv roll i att uppmuntra medarbetaren att engagera sig i lärandesituationer och inte minst att bringa förståelse för varför det är viktigt att ingå i lärandesituationen (Billett, 2001). Genom att bistå med sådant stöd påverkas kvalitén av lärandet. När det kommer till informellt lärande gäller det även att ledaren har kompetens nog att faktiskt kunna ta ansvar för lärandesituationerna.

In most organizations the practical implications of strengthening informal learning for developing the individual and collective capabilities of employees are not yet widely understood. To appoint managers and develop them for this new role of facilitating learning would be a highly significant move. (Eraut, 2004, s. 271)

De ovan nämnda organisatoriska förutsättningarna för lärande på arbetsplatsen kan sammanfattas i tre punkter:

- Arbetsplatsens erbjudna förutsättningar.
- Individens motivation och engagemang att delta i sådana aktiviteter.
- Ledarens direkta samt indirekta stöd påverkar kvalitén på lärandet.

Det har visat sig att de medarbetare som erbjuds störst möjligheter för deltagande i lärandesituationer utvecklas mest, och att organisationens beredskap är centralt för kvalitén av lärandeupplevelsen (Billett, 2001). Förutsättningarnas betydelse stärks även av annan forskning som visar på att kompetenser även utvecklar sig själva, så länge det erbjuds rätt förutsättningar för detta (Anttila, 1999). En vision om att bli en "lärande organisation" är därför åtråvärt för kunskapsintensiva organisationer (Ellström, 2006), och detta i kombination med en strategi för kompetensutveckling är en nödvändighet för att organisationen ska kunna dra nytta av sådana insatser (Kock, 2010). Att vara en lärande organisation innebär förutom att kompetenser hela tiden utvecklas så finns det på samma gång möjligheter att göra ständiga förbättringar på arbetsplatsen och kontinuerliga utveckla arbetsprocesser och liknande (jfr Garvin, 1993).

Det är även viktigt att cheferna har vetskap om vilka typer av kompetenser som är av extra stor vikt för organisationen så att de kan bädda för att utveckla *dessa*, och inte några kompetenser som inte är organisationen till nytta. Utan denna vetskap kan kompetensutveckling inte styras på ett för organisationen effektivt sätt (Sandberg, 2000).

Själva begreppet kompetensutveckling öppnar upp ett område där flera olika

forskningsfält möts och där främst lärande på arbetsplatsen utgör kärnan av denna utveckling. Illeris (2007) har gjort en översikt över flera olika lärandemodeller och dessa lägger ett olika stort fokus på de tre dimensionerna drivkraft (vad som motiverar individen), innehåll (de kognitiva processerna) och samspel (att lärandet är socialt och kontextuellt). Dessa olika dimensioner tillskrivs olika stor vikt av olika författare inom olika forskningsfält. När det kommer till just lärande på arbetsplatsen är det främst ett aktivt ställningstagande om lärandet främst sker kognitivt eller om det uppstår i sociala processer (Felstead et al., 2007; Lee et al., 2004). Vi ser dock att båda dessa dimensioner spelar var sina viktiga roll i lärandet och tar inte ett ställningstagande mellan dem (jfr Eraut, 2004). För vår studie visade det sig att det informella lärandet stod i fokus eftersom det dagliga arbetet inte i första hand kretsar kring lärande, utan att genomföra ett arbete. Därför kommer vi här gå in djupare på just det informella lärandet.

2.2.2 Informellt lärande

Eraut (2000; 2004) har forskat kring problematiken som berör informellt lärande. För att förstå vad det är bör vi först förstå vad en formellt lärande är, och Eraut definierar detta som en insats som innefattar minst en av följande kriterier: den är förutbestämd, organiserad, leds av en lärare, syftar till att få formella meriter eller att det externt har förutbestämts vad för resultat som ska komma ur lärandesituationen. En informell lärandesituation innefattar inte något av dessa inslag.

De informella lärandesituationerna går att klassificeras på olika sätt. Med en situation åsyftas här någon form av arbetsmoment. Vi ser dock att det informella lärandet även kan ske i andra typer av situationer (se avsnitt 5.1.6). Eraut (2000; 2004) har gjort en åtskillnad mellan olika typer av informellt lärande baserat på graden av intentionen till lärandet. Med detta menas att vissa situationer lämnar, eller snarare kräver ett stort utrymme för att individen ska lära, medan andra situationer inte gör det. Vidare påverkas den pågående lärandesituationen av föregående lärandesituationer, det vill säga saker individen tidigare tagit del av samt dennes egna erfarenheter (Illeris, 2007). Slutligen har även dessa båda lärandesituationer effekter på framtida beteenden. Det handlar här till stort om lärande kopplat till individen och den kognitiva dimensionen av lärandet. Allt detta kommer nu beskrivas mer ingående och sammanfattas i Tabell 1.

Det *avsiktliga lärandet* kräver att individen är aktiv i lärandesituationen på så sätt att denne aktivt engagerar sig och reflektera mot tidigare erfarenheter. Här är även tid avsatt för detta och ett konkret exempel på ett informellt avsiktligt lärande är problemlösning, där individen på egen hand eller tillsammans med andra ska lösa någon form av situation som uppkommit. Lärandesituationen påverkar även framtida beteende på så sätt att medarbetaren vet vilken situation lärandet kommer ske och då också vad för kunskaper denne behöver öva på för att kunna prestera vid detta tillfälle (Eraut, 2000; 2004). Gränsen mellan en situation där avsiktligt lärande äger rum och

en formell lärandesituation är hårfin.

Ett *reaktivt lärande* karaktäriseras av att individen gör kortare medvetna, men ej systematiska reflektioner kring lärandesituationen. Det handlar här om kortare ”aha-upplevelser” och en stor skillnad mot det tidigare nämnda avsiktliga lärandet är att ingen tid avsätts för dessa reflektioner (Eraut, 2000; 2004). De framtida effekterna blir här att individen kommer känna igen lärandesituationer och då också veta mer hur dessa kan hanteras.

Tid för stimuli	Implicit lärande	Reaktivt lärande	Avsiktligt lärande
Tidigare händelser	Underförstådda länkar uppstår mellan tidigare minnen och med den pågående situationen.	Korta, spontanaliknande reflektioner över tidigare händelser incidenter, samtal eller erfarenheter.	En systematisk och kritisk reflektion och diskussion kring tidigare händelser, samtal eller erfarenheter.
Nuvarande situation	Ett urval av erfarenheter tas upp i minnet	Kortare noteringar av fakta, åsikter, intryck och idéer. Ställa frågor. Observera effekter av insatser.	Engagemang i beslutsfattande, problemlösning och andra uppkommande informella lärandesituationer.
Framtida beteende	Undermedvetna förväntningar	Igenkännande av möjliga uppkommande lärtillfällen	Planera in lärandetillfällen. Öva inför framtida situationer.

Tabell 1: Informellt lärande (Eraut, 2000; 2004)

Det *implicita lärandet* är ett omedvetet lärande som inte tar något tidsanspråk eftersom lärandet sker samtidigt som individen utför en uppgift. Lärdomarna är tysta, underförstådda och ses vara närmast självklarheter. Ett exempel på detta är att en arbetsmetod omedvetet finslipas. Det innebär att medarbetaren kan uppleva det som svårt, eller till och med omöjligt, att sätta ord på vad den lärt sig eftersom det är svårt att föreställa sig att dessa kunskaper inte tidigare funnits (se Eraut, 2000). Det går att dra paralleller med denna typ av lärande och intuition, där individen direkt vet vad som behöver göras (Crossan, Lane & White, 1999). Detta implicita lärande kan även förekomma i informella såväl som i formella lärandesituationer (Eraut, 2004). Exempelvis kan en kompetensutvecklingsinsats som en kurs bära med sig att individen gör underförstådda kopplingar till andra erfarenheter och arbetsmoment.

2.2.3 Den sociala dimensionen av lärandet

Den sociala dimensionen av lärandet tillskrivs olika stor vikt beroende på vad för typ av lärande som åsyftas. Exempelvis är en typ av lärande att individens identitetsbild utvecklas (Illeris, 2007). Här är vi dock bara intresserade av att se hur den sociala dimensionen påverkar individuellt, arbetsrelaterat lärande.

Ju mer medarbetaren engagerar sig i det sociala samspelet, desto större blir lärandemöjligheterna (Illeris, 2007). Här ses samarbeten och god kommunikation vara viktigt för att ett gott lärande ska resultera. Detta bland annat då kontexten utgör en förutsättning för lärandet och den sociala kontexten (bland annat arbetskulturen)

har även den en stor del i att förklara vad för hämmande eller utvecklande lärandemöjligheter individen har (jfr Illeris, 2007). Vid sidan av detta kan lärandet ta olika former genom aktiva sysselsättningar. Feedback är ett exempel på detta som tillskrivs en viktig del i lärandet (Eraut, 2000; 2004; 2011). Likaså är diskussioner och det lärande som kommer genom att konfrontera andra medarbetare eller andras åsikter (Prencipe & Tell, 2001). Här uttrycks att det kan vara av extra stor vikt att det finns interaktionsmöjligheter med medarbetare som har bredare kunskaper och erfarenheter (Billett, 2001). Informella samtal vid kafferaster kan vara ett sätt för medarbetarna att dela ideer och planera arbetet på (Crossan, Lane & White, 1999). Ett exempel här är att det tidigare nämnda avsiktliga lärandet (Eraut, 2000; 2004) kan ske i ensamhet, men kan genom diskussioner och genom feedback från andra medarbetare leda till ett än större lärande än vad medarbetaren skulle nått om denne endast reflekterade över problemet själv.

Lärandet kan även visa sig genom mer passiva sociala former där medarbetaren arbetar jämte andra projektdeltagare och kan lära sig genom att observera och lyssna till andra medarbetare (Ellström, 2010; Eraut, 2004). Genom observation kan medarbetaren snappa upp även tysta kunskaper som annars är mycket svåra att överföra mellan individer (Prencipe & Tell, 2001). Även studiebesök hos exempelvis kunden är ett annat exempel där individen får nya perspektiv på problem och kan få en större förståelse för specifika problem eller krav som behöver uppmärksammas, och som kan resultera i ett informellt lärande (Ellström, 2010; Eraut, 2004). Att lära sig samt att utveckla (nya) kompetenser är dock inte samma sak, även då gränsen dem emellan är hårfin.

2.2.4 Från kunskaper till kompetenser

När individen väl lärt sig något och denne anses vara kapabel att använda detta nya lärande i praktiken har en kompetensutveckling skett (jfr Svensson, Ellström & Åberg, 2004). Steget härifrån till en verksamhetsutveckling i form av ny praxis och nya normer går till så att de underförstådda individuella kunskaperna omvandlas till explicita kunskaper. Dessa tar form av kognitiva kartor hos arbetsgruppens medlemmar och med det blir det möjligt att förstå hur de hänger ihop på ett bra sätt. Efter ett tag uppstår en gemensam förståelse i arbetsgruppen som senare tar form i institutionaliserade rutiner (Crossan, Lane, & White, 1999). Väl värt att poängtera här är att eftersom projektorganisationer karaktäriseras av unika projekt (jfr Hobday, 2000) blir relevansen för att utveckla normer och generaliserbara kunskaper liten. Ett större fokus bör istället läggas på att främja en lärandemiljö (jfr Ellström, 2006). Att det från organisationens sida finns en stor tilltro till lärandemiljöer och den sociala dimensionen av lärande kan vara grund för organisationens konkurrenskraft (jfr Argote & Ingram, 2000; Choi, Poon & Davis, 2008; Haesli & Boxall, 2005).

2.2.5 Effekten av kompetensutveckling

Kompetensutvecklingsinsatser sker på individnivå men utgångspunkten för dessa insatser är att de ska hjälpa till att möta organisationens kortsiktiga och långsiktiga mål. Med andra ord är det viktigt att den kompetensutveckling som sker integreras med organisationens strategiska verksamhet (Swedish Standard Institute, 2011). Effekten av kompetensutveckling är dock svag definierad i både teori och empiri. En effekt kan ses vara en förändring hos en individ eller grupp där förändringen kan avse kunskaper, attityder eller beteenden.

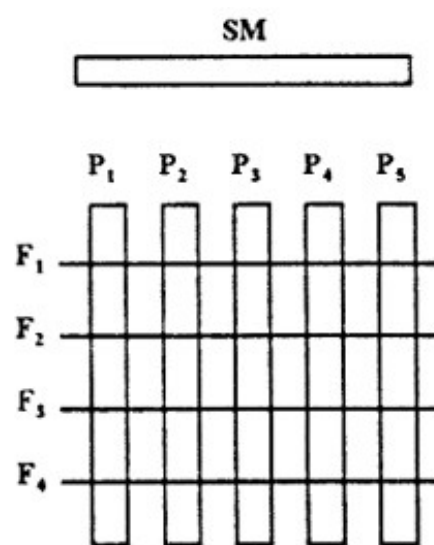
Det man kan göra är dock att bädda för att en så god effekt som möjligt kan komma ur individens insatser. Individens prestation är en funktion av tre faktorer – dennes förmåga, motivation och möjligheter (Boxall & Purcell, 2008). Med andra ord har individer en tendens att prestera väl om de har rätt kunskaper. I detta ingår även att medarbetaren ska ha förmågan att kunna omvandla sina kunskaper till konkret handling. Det handlar här om både dennes kognitiva förmåga att bland annat ”översätta” teoretiska kunskaper till praktik, eller att överföra ett agerande i en viss situation till en annan (Goldstein, 2002; Martin, 2010; Nikandrou, Brinia & Bereri, 2009). Medarbetaren ska även vara motiverad till att både utföra uppgiften och se kopplingar mellan teori och praktik. I kompetensutvecklingsinsatser står inte bara organisationen som vinnare utan även medarbetarna. Detta eftersom sådana insatser bär med sig möjligheter för personlig utveckling samtidigt som möjligheterna att utvecklas inom organisationen står i fokus. En kultur som tar tillvara på samtliga medarbetares potential kan leda till ökad trivsel och därmed ökad produktion och effektivitet (Högström & Eriksson, 2006). Till sist är det viktigt att dennes arbetsmiljö erbjuder nödvändiga förutsättningar för att medarbetaren faktiskt ska kunna prestera (se exempelvis Billett, 2001). Här nämns förutsättningar som att arbetets struktur ska ge utrymme för detta men det påverkas även av hur arbetsmiljön ser ut och om det finns rätt sorts teknologi att tillgå samt att stöd ges vid problemsituationer (Boxall & Purcell, 2008). Väl värt att understryka är att denna möjlighet påverkar både individens prestationsförmåga men också individens förutsättningar för att kunna lära och utveckla sina kompetenser (Boxall & Purcell, 2008).

2.3 Projektorganisationer

Projektorganisationer är en allt mer vanligt förekommande organisationsstruktur som har sina fördelar men som också bär med sig utmaningar och svårlösta problem. Som tidigare nämnt har olika typer av organisationer olika typer av nyckelresurser (Grant, 2010). För organisationer som rör sig inom kunskapsintensiva marknader faller det sig naturligt att just det mänskliga kapitalet är viktigt och så är fallet för många projektorganisationer (jfr Bredin & Söderlund, 2010b). Projekt förekommer i de flesta typer av organisationer och de är så unika, tidsbegränsade och temporära forum för att nyttja kunskaper för att exempelvis lösa unika problem eller utveckla processer

för den permanenta kärnverksamheten (Eklund, 2009). En projektorganisation är enkelt definierat en organisation där större delen av kärnverksamheten bedrivs i projekt (Bredin, 2010a; b). I projektorganisationer är projekt med andra ord mer rutin än undantag. Anledningen till detta är att det som tillverkas eller utvecklas har en unik karaktär på så sätt att en hel organisation inte kan dedikeras enbart åt exempelvis en kunds unika preferenser. Det handlar även om att ha snabba korta beslutsvägar, att vara flexibel, att vara uppgiftsfokuserad och att snabbt kunna anpassa sig efter de svängningar som kommer genom exempelvis teknologiska framsteg (Packendorff, 2002). En svaghet i projektorganisationen är dock att det är svårt att dra nytta av lärdomar från tidigare projekt just eftersom projekten ses vara unika (jfr Hobday, 2000).

Hur stor del av kärnverksamheten som sker i projekt skiljer sig mellan olika typer projektorganisationer (Hobday, 2000). I många projektorganisationer finns det ofta en viss förekomst av linjeverksamhet, men dessa enheter i organisationen är mer ett sätt att administrera och se efter de resurser organisationen besitter (Mintzberg & McHugh, 1985). Som Figur 1 visar kan en del av organisationen vara i projektform (P) och att de hämtar resurser från andra delar av organisationen som är funktionellt inrättade (F). Hela projektorganisationen styrs av ledningsgrupper (SM).



Figur 1: Project-led organization (Hobday, 2000)

Ett projekt kan se ut på flera olika sätt beroende främst på dess syfte men även andra faktorer som fysiska och tekniska möjligheter kan inverka på detta. Medarbetarna kan ha liknande specialistkunskaper (komma från samma linje) eller så kan projektgrupperna vara tvärfunktionella. Den senare varianten är vanligare ju mindre linjeverksamhet det finns i organisationen. De tvärfunktionella projekten är mer autonoma och projektledaren har ett stort handlingsutrymme (Bredin & Söderlund, 2011b). En dokumenterad effekt som kan följa av att ha specialiserade funktioner i en (linjeorienterad) organisation kan vara att funktionernas egna uppgifter prioriteras framför organisationens mer övergripande mål (Bolman & Deal, 2008). Det som syftade till att optimera prestationer gör istället att organisationens olika insatser fragmenteras, olika typer av hinder uppstår i organisationen och prestationsnivåerna minskar. Projektorganisationen kan överkomma detta genom att integrera alla relevanta funktioner i ett och samma projekt (Hobday, 2000).

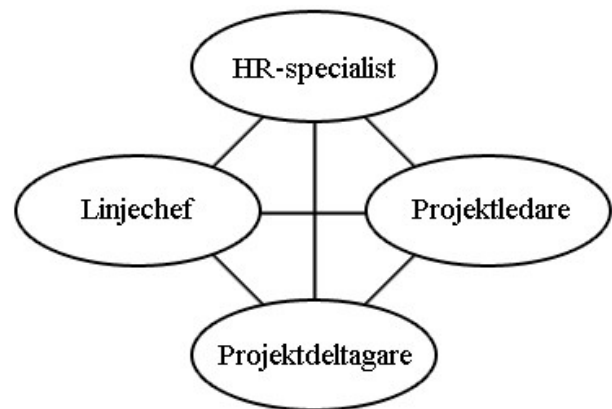
Vidare kan medarbetaren ha en fokuserad delaktighet och vara anställd i ett projekt på heltid eller ha en fragmenterad delaktighet och vara med i flera olika samtidigt. I den förstnämnda varianten ges medarbetaren möjlighet att fokusera på *en* uppgift och

medarbetaren kan även lägga tid på att bygga upp viktiga relationer i projektgruppen. Den senare varianten är mer vanligt förekommande eftersom organisationen kan här fördela resurser mer effektivt eftersom dessa inte är exklusivt bundna till ett visst projekt. Detta bär dock med sig utmaningar på individnivå. Medarbetaren kan bli överbelastad och få svårt att prestera väl på grund av att denne slits mellan olika projekt och har svårt att hitta tid för att fokusera på ”riktigt ingenjörsarbete”. Å andra sidan bjuder denna arbetsmiljö på varierande uppgifter, vilket även kan leda till ökad motivation (Bredin & Söderlund, 2011b). Projektmedlemmarna kan även vara fysiskt samlokaliserade eller utspridda (Bredin & Söderlund, 2011b). Interaktionsmöjligheterna ökar om projektdeltagarna är samlokaliserade vilket kan vara eftersträvarvärt i vissa situationer. Projektledarnas personalansvar ökar då projektdeltagarna är samlokaliserade och då linjeföraren inte har en nära daglig kontakt med dem.

Vidare är de olika projekten tidsbegränsade och ses som små organisationer i organisationen. Projekten refereras till som temporära organisationer, och organisationen i sig refereras till som den permanenta organisationen (Bredin & Söderlund, 2011a; b). Flera forskare har lyft en problematik som följer av detta och det är att en typ av intressekonflikt kan uppstå då det temporära projektets fokusområden inte alla gånger går hand i hand med den permanenta organisationens mer långsiktiga mål (Bredin & Söderlund, 2011b; Turner & Müller, 2003).

2.4 Roller kopplat till HRM i projektorganisationer

HRM är handlingar som riktar sig till relationen mellan människor och deras organisatoriska kontext. När det kommer till utövandet av HR-arbete är det framför allt fyra roller som framträder som extra viktiga i projektorganisationer. HR-specialisten har en given roll här men även linjeföraren, projektledaren och projektdeltagaren har en betydelsefull roll att spela i detta utövande (Bredin, 2011a; b). Dessa refereras till som HR-kvadrianten och det handlar här delvis om att de olika aktörerna har sina egna ansvarsområden kopplade till HR-relaterade frågor, men det handlar minst lika mycket om att dessa aktörer samarbetar och är beroende av varandra (Bredin, 2008).



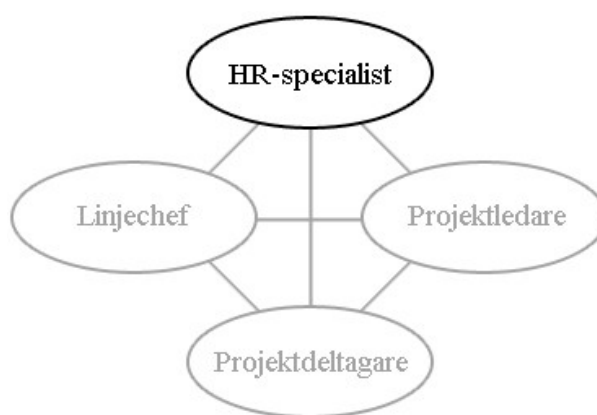
Figur 2: HR-kvadrianten

I forskning om projektorganisationer talas det om den temporära och den permanenta organisationen (Bredin & Söderlund, 2011a; b). Linjeförarna finns kvar men de som ansvarar för själva kärnverksamheten är projektledarna. Projektledarna har inte sällan ett stort handlingsutrymme för att få projektet att gå i hamn, men eftersom projekten är temporära anförtros projektledarna inte ansvar för organisationens mer långsiktiga

mål som sträcker sig bortanför projektets livslängd, detta ansvar ligger kvar hos linjechefen (Bredin, 2008). Även då det verkar rationellt att ha just en sådan uppdelning anses det även vara irrationellt att *inte* låta en så viktig aktör ha ett långsiktigt inflytande på organisationen, just eftersom denne aktör är medarbetarnas närmaste chef och också de som har möjlighet att göra störst inflytande på medarbetarna (Bredin & Söderlund, 2011b). Då det i de flesta organisationer är cheferna som har det yttersta ansvaret för personalarbetet är det även de som genomför organisationens kompetensstrategi, det vill säga det är de som är arbetsgivarens representant (Hansson, 2005; Perry & Kulik, 2008). Mer exakt vad de olika nyckelaktörerna har för ansvarsområden kommer att redovisas här nedan.

2.4.1 HR-specialisten

HR-specialisten är en representant för HR-funktionen i företaget. Dessa personer riktar sin uppmärksamhet mest mot strategiska HR-frågor samt som stöd för linjecheferna, som traditionellt sköter det operativa HR-arbetet (Bredin & Söderlund, 2011b). Beroende på hur organisationen valt att strukturera HR-funktionen bistår "specialisterna" med antingen mer generell HR-kunskap om det projektet omfattar eller mer specifik kunskap inom ett visst HR-område (Bredin & Söderlund, 2011b).



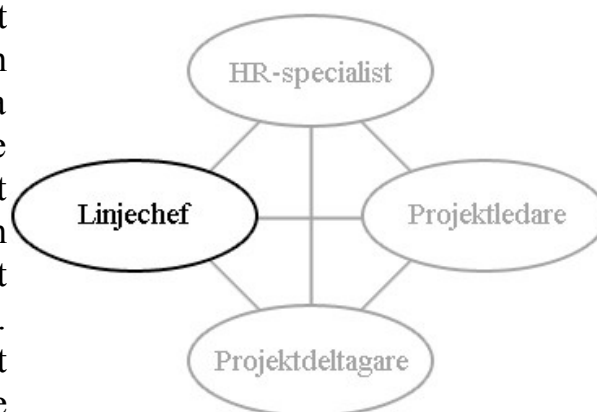
Figur 3: HR-specialisten

Deras direkta påverkan på projektens resultat är svår att säga något om just eftersom de utför sitt arbete till stor del på en mer övergripande, organisatorisk nivå (Belout & Gauvreau, 2004). Det blir därför tydligt att de inte har en stor del i det dagliga operativa arbetet, vilket också uppmärksammats i tidigare forskning som menar att det finns önskemål från den operativa delen av organisationen att få HR-specialisterna bör vara mer engagerade i det dagliga arbetet, så att de kan få en större förståelse samt kunna ge mer stöd (Bredin & Söderlund, 2011b). Denna frånvaro av HR på projektnivå uppfattas som problematiskt av forskare, särskilt med tanke på frågor som rör medarbetarnas välmående (Huemann, Keegan & Turner, 2007).

Vidare finns det forskare som menar att om personalansvaret till stor del läggs på cheferna i organisationen som har begränsad kunskap om HRM kan det hanteras som en "bisyssla" till deras huvudsakliga arbetsuppgifter vilket kan påverka organisationens slutresultat (Perry & Kulik, 2008). Forskare menar dock att ett HR-stöd erbjuds till chefer i projektorganisationer men genomgående för nästan alla HR-specialister i denna typ av organisationsmiljö är att det stöd som erbjuds nästan uteslutande till linjechefer. De som har vetskap om det dagliga arbetet och som även har ansvaret för de operativa HRM-ansvaret är linjecheferna (jfr Bredin & Söderlund, 2011b).

2.4.2 Linjechefen

I traditionella hierarkiska byråkratin ansvarade linjechefen för just en linje och denne person besatt ofta expertis inom det linjeverksamheten kretsade kring. Den naturliga vägen att göra karriär var att klättra på detta sätt och på så vis få ett större ansvarsområde samt bistå med bland annat expertis till andra i linjen. I en projektorganisation praktiseras en mycket lite del av kärnverksamheten i linjen. Medarbetarna kan tillhöra ett visst kompetensområde, med var sina ansvarande chefer. Dessa kompetensområden, eller



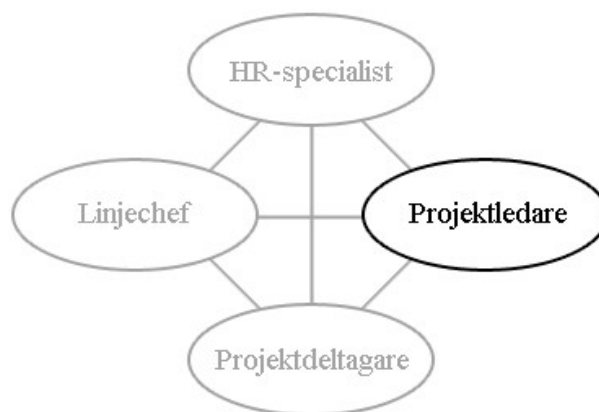
Figur 4: Linjechefen

linjer, är en typ av resurspool som bistår projekten med rätt sorts kompetenser (Bredin & Söderlund, 2011b). Chefens roll behöver dock inte ha genomgått en mjuk övergång till denna nya roll, där områden i linjechefens ansvarsområden har omvärderas för att passa den nya rollen. Det finns ett dokumenterat fall där organisationen gått från att ha linjechefer till att ha *competence coaches*, för vilka hela rollbeskrivningen för tjänsten omarbetades och en del gamla linjechefer inte (längre) ansågs passa för tjänsten (Bredin & Söderlund, 2007). Den nya rollen har hur som helst nya innebörder men för enkelhetens skull kommer denna nya roll kallas för linjechef även då det finns skillnader mot en linjechef i en traditionell byråkratisk hierarki.

Linjechefernas huvuduppgifter går ut på att tilldela resurser till projekten, planera karriärutvecklingar för medarbetarna och se till att kompetensutveckling av både individerna och för hela linjen sker (Bredin & Söderlund, 2011b). Just eftersom projekten är tidsbegränsade ligger de långsiktiga karriär- och kompetensutvecklingsplanerna hos linjecheferna (Clark & Wheelwright, 1992) som tar detta i beaktning vid resursplanering för projekten (Bredin & Söderlund, 2011b). Mer precist hur alla ansvarsområden tar form skiljer sig mellan olika organisationer. Att pussla ihop resurser till projekt och samtidigt bejaka karriär och kompetensutvecklingar är något som understryks vara mycket svårt bland annat på grund av att resurser kan, beroende på om medarbetarna jobbar heltid eller deltid i de olika projekten, vara låsta till ett visst projekt. Det kompliceras ytterligare av att en del projekt kan komma att behöva mer resurser under projektets gång, eller att de inte kan hålla de tidsramar som är uppsatta och behöver behålla befintliga resurser ytterligare en tid. På det individuella planet är det viktigt att medarbetaren aktivt utvecklas i linje med den individuella kompetensplanen och genom det underlätta linjechefens arbete så att denne kan göra ett så gott arbete som möjligt i exempelvis tillsättning av resurser till framtida projekt (Bredin & Söderlund, 2011b).

2.4.3 Projektledaren

Projektledaren är den person som har det yttersta ansvaret för att projektet ska gå i hamn. Detta innefattar att ansvara för flera processer och lösa problem som kan uppkomma under projektets gång (Bredin & Söderlund, 2011a; b; Sanghera, 2009). Det finns flera modeller för hur en projektledare ska vara och det går att bli certifierad projektledare (se exempelvis PMI och IPMA). De områden en projektledare ska ha kunskap om är till största del områden karakteriserade av ”hårda”, tekniska kunskaper som ofta går att rationalisera till



Figur 5: Projektledaren

att utföras på ett bästa sätt. Dessa områden kretsar kring att hantera budget, tider, risker och kvalitetssäkringar samt kontrollera omfånget av projektet (Ó Conchúir, 2010; Sanghera, 2009). Kommunikation samt att integrera alla dessa delar till en helhet är även det centralt (Tonnquist, 2010). Att det är viktigt att projektledaren har stor kunskap om dessa områden samt goda verktyg att arbeta med är viktigt eftersom dessa är nödvändiga för att faktiskt kunna genomföra projektet (Bredin & Söderlund, 2011). På senare tid ingår även ledarskapsvärden och kunskaper om HRM för att bli certifierad projektledare (Bredin & Söderlund, 2011b).

De HR-relaterade uppgifterna kretsar bland annat kring team-building, konflikthantering och synliggöra projektdeltagares goda insatser (Sanghera, 2009). Ett annat område som ska nämnas är att utbilda projektdeltagare som behöver utveckla sina kompetenser och kunskaper inom projektets ramar så att projektets mål uppfylls på ett bättre sätt (Ó Conchúir, 2010; Sanghera, 2009). Det verkar inte vara ovanligt att den anställde själv vet vad som är viktigt att lära för att utvecklas inom sitt egna område, just eftersom det är en sån turbulens i de olika kunskapsområdena (Bredin & Söderlund, 2011b). Själva utvecklandet av kompetenser kan ske via formella utbildningar eller informella lärandetillfällen som exempelvis observationer och konversationer med andra projektdeltagare (Ó Conchúir, 2010).

Projektgruppen sätts ihop i samråd med linjeförmanerna (eller motsvarande), som i sin tur har projektdeltagarnas önskemål rörande kompetens- och karriärsutveckling i beaktning. Medarbetaren väntas dock själv uppnå dessa genom mål genom att ingå i projektet i fråga samt att denne aktivt arbetar för att utveckla sig själv. Projektledarens uppgift är att uppnå projektmålen. Projektledaren väntas med andra ord inte arbeta aktivt med de individuella kompetensplanerna, denne är där för att se till att projektmålen uppfylls med de resurser som finns tilldelade till projektet (Bredin & Söderlund, 2011; Sanghera, 2009).

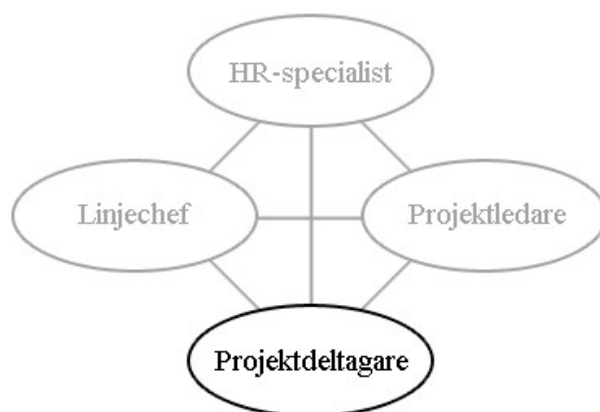
Under en omfattande tid kan projektledaren vara den enda aktör med personalansvar som arbetar nära projektdeltagaren, vilket tyder på att HR-ansvaret därmed också

borde öka (Bredin & Söderlund, 2011b). Det sägs att ledaren är den som genom sitt agerande kan påverka hur medarbetarna uppfattar olika HR-metoder (Yang, Huang & Wu, 2011), och i projektorganisationer blir det projektledaren som har detta ansvar. Projektledaren har med andra ord möjlighet att med ett gott ledarskap ”rädda” mindre bra HR-metoder, likväl som bra HR-metoder kan motarbetas av ett mindre bra ledarskap (jfr Purcell & Hutchinson, 2007). Det finns situationer då HR-ansvaret är stort på projektledarna. Detta gäller inte minst om projektmedlemmarna är samlokaliserade och deras linjefefer inte har möjlighet att interagera med dem på daglig basis. Bredin och Söderlund (2011b) tar upp hur senare forskning har visat att projektledare spelar en viktig roll när det kommer till att leverera HR-värde i projektbaserade organisationer. Detta är främst kopplat till deras ansvar att ge direkt feedback till projektmedlemmarna men också att förse linjefeferna med input om projektdeltagarna.

Vid sidan av alla de arbetsuppgifter projektledaren väntas hantera verkar det även som att vissa karaktärsdrag krävs för att bli framgångsrik i den miljö som följer av projekten. Projektledaren bör trivas i en turbulent miljö där tempot är högt och projekten aldrig får stå still. Ett djupt intresse för produkterna som projektet i fråga kretsar kring verkar även det vara något centralt för många framgångsrika projektledare (Bredin & Söderlund, 2011b). Projektledaren ska även vara målinriktad och ha en mycket stark vilja att nå de mål som finns uppsatta, och för att nå dessa mål krävs goda mått av tekniskt kunnande och kunskaper att hantera de mjuka delarna av projektledarrollen samt att det även krävs viss expertis inom det tekniska område projektet rör sig kring (Bredin & Söderlund, 2011b). Kort sagt har en projektledare många områden att ansvara för. Det reella projektarbetet görs dock av projektdeltagarna.

2.4.4 Projektdeltagaren

Under de de initiala delarna av vår studie märkte vi att få studier har lyft medarbetarens del i det vardagliga arbetet i projektorganisationer. Det verkar som att projektarbete har mycket gott att erbjuda medarbetaren då denne ges goda möjlighet att, efter eget intresse, fördjupa eller bredda sina kunskaper (Bredin & Söderlund, 2011b). För att vara framgångsrik i en projektorganisation ska projektdeltagaren vara engagerad i sitt kunskapsområde och utveckla sig i linje med hur detta kunskapsområde utvecklar sig.



Figur 6: Projektdeltagaren

Medarbetaren ska även aktivt sträva efter att nå egna mål (Bredin & Söderlund, 2011b). Det är också här en stor del av individens HR-ansvar kommer in. Givetvis gäller det att rätt sorts uppdrag finns att tillgå, men individen har en stor och viktig

del i att själv se till att utvecklas i de olika projekten. Även då organisationen kan erbjuda kurser och liknande för att utveckla individerna ligger det på projektdeltagarna själva att se till att de får feedback på det de gör och att de faktiskt tar till vara på kunskaper och erfarenheter samt att de delar med sig av dessa till andra (Bredin & Söderlund, 2011b).

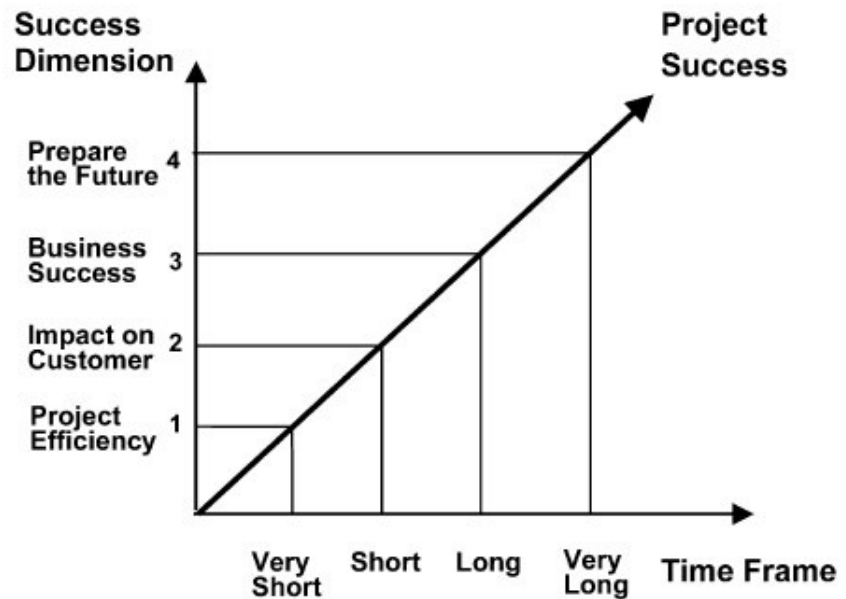
Det finns många utmaningar för projektdeltagarna. I projektet blir medarbetaren tilldelad en rollbeskrivning där dennes ansvarsområden finns beskrivna. Dessa är kan vara lite otydliga och inte ge en heltäckande bild över vad som förväntas av medarbetaren. Detta kan skapa osäkerhet hos medarbetaren, men det kan ur ett annat perspektiv vara bra eftersom projektdeltagarens insatser kan anpassas efter dennes förmåga och exempelvis breddas om medarbetaren gör ett bra jobb och kan anförtros mer uppgifter (Bredin & Söderlund, 2011b). De uppgifter projektarbetet kretsar kring kan upplevs vara tillfredsställande just eftersom det är nytt och unikt, men samtidigt kan detta även medföra att medarbetaren får en känsla av att inte kunna överföra tidigare erfarenheter till nya projekt. Det kan även vara så att uppgifterna medarbetaren väntas göra är så komplexa att projektdeltagaren helt enkelt får för mycket att göra och drabbas av ”project overload” (Zika-Viktorsson, Sundströ & Engwall, 2006). Fler negativa sidor av projektarbete har uppmärksammats. Just eftersom projekten är temporära är även de sociala relationer som skapas temporära och detta kan bidra till stress och osäkerhet hos projektdeltagaren eftersom denne hela tiden får skapa och underhålla nya relationer. Att hålla tider och deadlines är en grundpelare för projekt och för projektdeltagaren kan tidsbrist medföra känslor av att inte kunna göra ett tillräckligt väl utfört arbete.

2.5 Bedömningskriterier för ett projekt

Den största delen av arbetet i en projektorganisation utförs som sagt i projekten. Ett projekt genomgår flera olika livsfaser (uppstart, genomförande och avslut) och när ett projekt är slut brukar det ske en utvärdering. Vad som gör ett projekt framgångsrikt råder det inte så stor tvekan om. Traditionellt sett är det tre kriterier som sägs stå i direkt förhållande till ett projekts framgång. Dessa grundkriterier är tid, kostnad och kvalitet (Jha och Iyer, 2007). Att det är just dessa kriterier som är framgångsfaktorer visar sig bland annat att de är inbakade i själva definitionen av Project management och att de har varit det i cirka 60 år (Atkinson, 1999). Det finns dock många projekt som visat sig vara mycket framgångsrika även då budget överstegs eller att tiden gick över eller att projektet inte levererade det som från början var tänkt. Vi kommer här problematisera vad ett framgångsrikt projekt är samt hur detta kan utvärderas.

2.5.1 Multipla dimensioner

När det kommer till "vanliga" projekt (det vill säga, inte nödvändigtvis projekt som utförs i en projektorganisation) finns det mycket skrivet om vad som bidrar till ett projekts framgång. Det vi presenterar här har utgång i Shenhar et al.'s modell (2001) men även andra forskningsfynd har tagits i beaktning och bakats in här. Ett projekts framgångsfaktorer kan delas in i fyra tidsdimensioner (se figur 7). Alla dimensioner är viktiga för i princip alla typer av projekt men det är även så att fördelningen mellan dessa dimensioner viktas beroende på branch och projektfokus (Shenhar et al., 2001; Westerveld, 2003). Något förenklat kan sägas att lågteknologiska projekt har ett stort fokus på kortsiktiga mål medan högteknologiska projekt har ett större fokus på andra aspekter som väntas bringa profit i framtiden (Shenhar et al., 2001). Vidare ska även chefer och projektteam utvärderas efter alla dessa dimensioner, och inte bara efter de traditionella, kortsiktiga grundkriterierna. Vi kommer fortsättningsvis benämna de olika tidsdimensionerna som framgångsdimensioner (eng: success dimensions). Vi vill poängtera att vi inte lägger något normativt i ordet, utan det är endast för att referera till respektive dimension i Shenhar et al.'s modell (se figur 7).



Figur 7: Time frame of success dimensions (Shenhar et al., 2001)

och projektfokus (Shenhar et al., 2001; Westerveld, 2003). Något förenklat kan sägas att lågteknologiska projekt har ett stort fokus på kortsiktiga mål medan högteknologiska projekt har ett större fokus på andra aspekter som väntas bringa profit i framtiden (Shenhar et al., 2001). Vidare ska även chefer och projektteam utvärderas efter alla dessa dimensioner, och inte bara efter de traditionella, kortsiktiga grundkriterierna. Vi kommer fortsättningsvis benämna de olika tidsdimensionerna som framgångsdimensioner (eng: success dimensions). Vi vill poängtera att vi inte lägger något normativt i ordet, utan det är endast för att referera till respektive dimension i Shenhar et al.'s modell (se figur 7).

Projektets effektivitet (1) handlar om att hålla budget och att leverera på utsatt tid. Bakom dessa grundkriterier finns flera påverkande faktorer som har en direkt signifikant påverkan och dessa är projektledarens kompetens (Jha och Iyer, 2007), att bestämma vad för arbetsprocesser som ska nyttjas (Belout & Gauvreau, 2004), att organisationens informationssystem är reliabelt och att informationen nyttjas till att koordinera projektdeltagarna på ett bra sätt (Atkinson, 1999; Jha och Iyer, 2007; van Rooij, 2008), projektdeltagarna engagemang (Jha och Iyer, 2007), att hela tiden hålla projektet rullande och snabbt lösa problem som dyker upp (Belout & Gauvreau, 2004) och de interna och externa projektägarnas kompetenser (Jha och Iyer, 2007; Westerveld, 2003). Problematiken i den sistnämnda är att flera olika målbilder kan finnas och det är viktigt att dessa inte går i konflikt mot varandra och i de fall då de går i konflikt ligger de i ägarnas kompetens att lösa detta (Jha och Iyer, 2007; Pinto & Prescott, 1997). Det som mäts i denna dimension kretsar dock främst kring planering och hur väl denna genomförts (Belout & Gauvreau, 2004). När projektet avslutas

slutar även dessa kriterier att vara viktiga och de minskar än mer i vikt för att efter ungefär ett år bli helt irrelevanta (Shenhar et al., 2001).

Kundpåverkan (2) handlar om att produkten tas fram i samråd med kunden så att slutprodukten sedan motsvarar kundernas behov, vilket är av stor vikt om kunden ska komma tillbaks igen (Atkinson, 1999; Shenhar et al., 2001). Detta samarbete sker till stor del under själva genomförandefasen av projektet (Belout & Gauvreau, 2004).

Direkt påverkan på organisationen (3) handlar om vinst och marknadsandelar men det handlar inte minst lika mycket om att utveckla processer i organisationen så att generaliserbara arbetsprocesser bidrar till att organisationen blir mer tidseffektiv, att produktionen bli större eller att högre kvalitet kan hållas (Atkinson, 1999; Shenhar et al., 2001). Här kan även professionell utveckling av projektets medarbetare ingå men endast då det finns en direkt nytta för projektet att utveckla dessa hos medarbetarna (Atkinson, 1999). Denna utveckling är då av direkt nytta för organisationen, och inte särskilt långsiktig. De kompetensutvecklingsinsatser som görs här kan benämnas som projektrationella eftersom de är av direkt nytta för projektet och att satsa på dessa är rationellt eftersom genom att göra detta bidrar det till att projektet klarar att hålla effektivitetskraven bättre, samtidigt som projektet på samma gång *kan* bidra till mer långsiktiga effekter. Denna dimensionen kan inte utvärderas innan organisationen antingen sålt en massa produkter eller att de nya processerna testats. Detta kan oftast ske först efter 1-2 år (Shenkar et al., 2001).

Förberedelser inför framtiden (4) innefattar att utveckla teknologier och utveckla organisationens kärnkompetenser och genom det skapa nya möjligheter för organisationen. En central fråga att ställa sig här är "Did we build new skills that may be needed in the future?" (Shenhar et al., 2001, s. 716). Med andra ord skulle professionell, och kanske även personlig utveckling även här ses vara en central faktor (Atkinson, 1999). Effekter ur denna dimension sägs ta som minst 2-5 år att visa sig och kan inte utvärderas innan dess (Shenhar et al., 2001). Sammanfattningsvis landar detta med andra ord i vikten av kompetensutveckling och att det är en viktig del i det som bidrar till långsiktiga vågeffekter i organisationen.

2.5.2 Medarbetarna och projektledarens del i ett projekts framgång

Vissa personalrelaterade frågor är kopplade till ett projekts framgång (se "Direkt påverkan på organisationen" och "Förberedelser inför framtiden"). Få studier har dock problematiserat detta på djupet. Att projekten beskaffas med kompetent personal samt att projektledaren får dem att bli ett samsträvande team har lyfts av en del författare men samtidigt sägs detta *inte* ha signifikans för ett projekts framgång (Belout & Gauvreau, 2004). Väl värt att poängtera är att Belout och Gauvreaus studie är gjord ungefär samtidigt som Project Management Institute (PMI) introducerade HRM i deras projektledarmanual, PMBOK. Det kan med andra ord tänkas att personalfrågor inte var så inarbetade bland projektledarna vid den tiden. Dock uppstår frågetecken kring detta även i senare forskningsfynd där gott teamwork inte

identifierades som en kritisk faktor för slutprodukten (van Rooij, 2008). Anledningen till att mjuka värden introducerades till projektvärlden råder det inga frågetecken kring, det är snarare så att de har en självklar plats i projektledning.

More and more organisations however are realising that it is people who undertake project work and therefore an understanding of the related people and management skills are vital for project success. (Pant & Baroudi, 2008, s. 126)

Även i senare definitioner av vad ett projekt är lyfts medarbetarna in som en central del i att nå projektmålen. Dock ses beskrivningar av dessa mjuka värden i managementlitteratur utgöra en kontrast mot de tidigare beskrivna hårda värdena eftersom de mjuka anses vara ofullständiga och otillräckliga (Pant & Baroudi, 2008). En del författare menar dock på att dessa mjuka värden är som ett klister och "den missade länken" för att kunna praktisera de tekniska aspekterna av projektledning (Belzer, 2001). Andra författare har konstaterat att HRM-arbeten inte har en direkt kausal påverkan på arbetsprestanda, men har i allra högsta grad stora indirekta påverkningar (Paul & Anantharaman, 2003). Detta till trots verkar det inte vara vanligt att utvärdera projekten efter mjuka HRM-värden. På senare tid har det dock dykt upp forskning som förenar utvärderingar med kompetensutveckling, och på så sätt vänder lite upp och ner på synen med utvärderingar.

2.5.3 Lärande- och löpande utvärderingar

Ett relativt nytt forskningsfält är det om lärande utvärderingar. Här förenas individuellt- och organisatoriskt lärande med det klassiska sättet att utvärdera projekt. En traditionell beskrivning av en utvärdering är att det är en systematisk bedömning av resultat samt långsiktiga effekter av en aktivitet (Nationalencyklopedin, 2012). Något som kommit som ett svar på denna passiva syn på utvärdering är lärande utvärderingar.

Sammantaget kan man se en tydlig utveckling när det gäller modellerna för och tänkandet om utvärdering – från en mer avgränsad, teknisk och oproblematiserad syn till ett förhållningssätt som är mer komplext, ifrågasättande, teoribaserat, interaktivt och omvärldsrelaterat. (Brulin & Svensson, 2011. s. 88)

Vad som ingår och karaktäriserar dessa lärande utvärderingar är att de i traditionell ordning ska lyfta kunskap om projektet och fungera som ett underlag för debatt men även andra element ingår här. De fynd som uppmärksammas ska vara av direkt användning för de berörda, så att de har möjlighet att nyttja fynden på ett produktivt sätt (Sjöberg, Brulin & Svensson 2009). Utvärderingar ska genomföras löpande under projektet och med det bidra till att ständiga förbättringsåtgärder ska kunna göras i projektet (Ellström, 2009).

Utvärderingarna ska göras i samarbete mellan utvärderaren och de som kommer bli berörda av projektet. Vilka detta är skiljer sig åt mellan olika projekt med några aktörer som i forskning identifierats som extra viktiga aktörer är projektägare, styrgrupp, projektledare, medarbetare och kunder/användare (Halvarsson & Öhman

Sandberg, 2009). Syftet med att involvera fler interna aktörer än de direkt involverade i projektet är att få det att utvecklas i linje med organisationens långsiktiga behov. Om inte dessa är involverade finns det risk för att resultaten blir mer kortsiktiga. De externa aktörerna har även de en viktig del att fylla eftersom det är de som i slutändan kommer beröras av projektet (Brulin & Svensson, 2011). Väl värt att påpeka är att dessa forskningsfynd verkar främst gälla för stora projekt där målet inte är tydligt definierat, utan målas upp under projektets gång (jfr Brulin & Svensson, 2011).

Det är även så att dessa utvärderingstillfällen är tillfällen för att föra in kunskaper i projektet (Halvarsson & Öhman Sandberg, 2009). Dessa kan exempelvis komma ur forskningsfynd eller genom erfarenheter från andra håll i organisationen. Syftet med detta är delvis att låta projektet utvecklas i linje med fynd som görs annat än de projektet själv får fram. Det handlar även om att lägga grunder för att de erfarenheter projektet gör får långsiktiga effekter i övriga organisationen. Det är svårt att i förväg säga vad för långsiktiga effekter som kan följa av att föra ut kunskaper från projektet till andra delar av organisationen. Ett sätt att hantera detta är att genom att aktivt arbeta med att föra in både externa och interna organisatoriska kunskaper bäddar organisationen för att möjliggöra långsiktiga vågeffekter i organisationen (Brulin & Svensson, 2011). I och med detta följer långsiktiga effekter av andra projekt just genom att det nuvarande projektet tar in tidigare lärdomar. En aspekt av lärandet är med andra ord att utvärderingen kan generera generaliserbara arbetsmetoder och liknande, men i stöd i Erauts lärandeteorier (2000; 2004) följer även att individerna lär genom själva utvärderingen. Lärande utvärderingar bidrar således till tre saker – utvärdering, individuellt lärande och organisatoriskt lärande (Ellström, 2009).

In short, evaluations do not automatically lead to learning or to a certain knowledge use. In order for this to happen, it is necessary to consciously design and conduct an evaluation as a learning activity and as part of a strategy for learning and knowledge use in the activity that is being evaluated. (Ellström, 2009, s. 118)

Här poängterar Ellström vikten av att bädda för att utvärderingen blir en lärandeaktivitet (jfr Billett, 2001). Själva utvärderingen har ett cykliskt förfarande. Ellström (2009) ger en bild över hur det cykliska förfarandet kan se ut. Först samlas data ihop. Detta kan ske genom en aktör som står utanför projektet men i mindre projekt kan deltagarna själva ansamla relevant data (Sjöberg, Brulin & Svensson, 2009). Därefter analyseras denna data i sin helhet för att därefter åtföljas av en djupare analys. Efter det följer att utveckla och testa möjliga förbättringsåtgärder, vilka sedan testas och implementeras. Efter en angiven tidsperiod börjar cykeln om. Något som är viktigt i detta förfarande är att deltagarna är öppna och engagerade vad gäller att lära och dela med sig av sina erfarenheter och åsikter (Sjöberg, Brulin & Svensson, 2009). Det handlar inte om att bara presentera lösningsförslag för aktörerna utan snarare att eftersträva aktivt deltagande och genom dialog ta till vara på allas erfarenheter och sätta ut riktningar för projektets fortsatta gång samt söka lösningar på eventuella problem. Likt andra lärandesituationer är det även här viktigt att projektledaren stöttar och framhåller vikten av aktiviteten (Eraut, 2004).

3 METOD

Här presenteras studiens metodologiska utgångspunkter, design och analysmetod. Därefter går vi grundligt igenom alla steg i studiens arbetsgång och kapitlet avslutas med reflektioner kring etiska aspekter.

3.1 Metodologiska utgångspunkter

3.1.1 Fallstudie för att belysa det unika

Valet av fallstudie är vår första metodologiska utgångspunkten. Genom att använda en fallstudie som metod öppnar det upp möjligheten för oss att fokusera på en aktuell företeelse (Denscombe, 2007). Denna studie fokuserar på hur projektledare i en projektorganisation kan bidra till en organisations kompetensförsörjning. För att närma sig ett svar på detta har vi valt att undersöka projektledarens roll kopplat till kompetensutvecklingen som äger rum i projekten. För att komma närmare de händelser, relationer, erfarenheter och processer som är kopplade till vårt fenomen är en fallstudie ett bra alternativ av metod (Denscombe, 2007). Vi valde vi att angripa detta fenomen genom att utföra studien på Saab Aeronautics i Linköping, eftersom detta är en projektintensiv organisation som är aktivt i en kunskapsintensiv bransch och som dessutom arbetar aktivt med kompetensfrågor.

En viktig del i användandet av fallstudie är att som forskare redogöra varför just ett särskilt fall valdes och hur dessa egenskaper kan tala för en bredare kategori av liknande fall (Denscombe, 2007). Att redan i valet av område ha en sådan medvetenhet påverkar hur resultatet kan betraktas längre fram (Denscombe, 2007). Dock är generaliseringen något som har diskuterats mycket gällande fallstudier (Bryman, 2002; Bryman & Bell, 2011; Lee, Collier & Cullen, 2007). Kan endast en studie vara representativ för andra studier? Svaret här är inte helt och hållet nej. En fallstudie må vara unik, men den kan också ses som ett specifikt exempel av en bredare kontext. Om signifikanta egenskaper för vår valda organisation går att jämföra med andra liknande organisationer kan vår fallstudie betraktas vara en typ av flera likande organisationer (Denscombe, 2007). Men vårt primära fokus i användningen av fallstudie som metodologisk utgångspunkt är att det möjliggör för oss att lyfta upp det unika med just vårt fall, men som i sin tur kan bidra till en ökad förståelse för vårt valda fenomen i stort. Detta innebär för vår studie att de fynd som görs i samband med vår undersökning skulle kunna överföras till andra organisationer med liknande arbetssätt och kontext och där vårt resultat kan utgöra ett intressant underlag, inte endast för Saab, för vidare diskussioner kring sådana ämnen som hantering av kompetens.

3.1.2 Kvalitativ ansats

Vår fallstudie är med andra ord av en utforskande art (Zainal, 2007). Närmare bestämt är det en kritisk del i vår uppsats att vi faktiskt får tillgång till våra respondenters utsagor på ett sådant sätt så det blottar detaljer om relationer, uppfattningar och andra oväntade svar som bidrar till vår förståelse för helheten och dess komplexitet.

It can deal with the case as a whole, in its entirety, and thus have some chance of being able to discover how the many parts affect one another. In this respect, *case studies tend to be 'holistic' rather than deal with 'isolated factors'*. (Denscombe, 2007, s. 36)

Vi har förståelse för att projektledarens roll kan se olika ut beroende på en mängd olika faktorer. Inte minst då projektledarens relation till andra aktörer i organisationen kan se olika ut (jfr Bredin & Söderlund, 2011b). Att ta med aktörer från både projektnivå och organisatorisk nivå i fallstudien ser vi i och med detta vara nödvändig för att få en helhetsförståelse kring projektledarens agerande. Vi ser det således naturligt att anta en kvalitativ ansats för att angripa vår aktuella företeelse, då en sådan metod är utforskande och ger svar på dels respondenternas handlingar men också hur de tänker och tycker (Dalen, 2008; Patton, 2002). Av samma anledning som vi valde fallstudie som en av våra metodologiska utgångspunkter valde vi att använda oss av kvalitativ ansats. Det vill säga, att fånga in händelser kring enskilda individer och samspelet mellan individer och för att göra det vill vi förstå kontexten bättre. Det kan vi göra med hjälp av kvalitativ ansats då detaljer i den kontext som studerade beteenden existerar i kan vara avgörande för en kartläggning av den kontexten (Bryman & Bell, 2011).

Huruvida resultatet av en undersökning är överförbart till andra kontexter är något som även diskuteras gällande kvalitativa undersökningar. Forskare menar att eftersom sådana undersökningar görs på djupet snarare än på bredden som kvantitativa undersökningar tenderar de att bli orienterade till kontextens unika karaktär (Bryman & Bell, 2011).

3.1.3 Abduktivt förhållningssätt mellan teori och empiri

Vi har i denna studie antagit ett abduktivt arbetssätt. Detta är ett arbetssätt som möjliggör att forskarna kan kombinera inhämtning av teori med inhämtning av empiri på så sätt att teori kan leda och fokusera insamlandet av data samtidigt som empirin kan omforma de teoretiska ramarna (Alvesson & Sköldberg, 2008). Det handlar här bland annat om att inte läsa in sig och låta tidigare teoretiska fynd styra den egna studien på så sätt att den inte tillåter att nya fynd tas i beaktning (Alvesson & Sköldberg, 2008). Detta visar sig bland annat i att den teoretiska referensram vi har utgått ifrån har styrt arbetet på så sätt att den gett riktlinjer för intervjuguiderna (se avsnitt 3.4.5). Det som uppmärksammas i intervjuerna har i sin tur gjort att vi fått omdefiniera det egentliga problemområdet och då även komplettera teorin för att söka svar på våra frågor (se avsnitt 3.4.2). En del i vår studien kan med andra ord

beskrivas så att vi har varit att söka svar på problemområdet samtidigt som en definition av densamme måste definieras och omdefinieras allt eftersom input i form av både empiri och teori dyker upp (jfr Alvesson & Sköldberg, 2008).

3.2 Studiens design

Då vårt syfte är kopplat till organisationens långsiktiga kompetensförsörjningsarbete är det betydelsefullt för oss att veta hur vi på bästa sätt kan närma oss detta fenomen. När det är en organisations långsiktiga arbete som ligger i fokus är det viktigt att inte endast förlita sig på skrivna dokument, policys och planer som beskriver detta fenomen (Boxall & Purcell, 2008; Silverman, 2006). Långsiktigt arbete är snarare något som finns inbäddat i en organisation och i de handlingar som leder fram till viktiga beslut som chefer och medarbetare fattar. Det långsiktiga arbetet kan ses i medarbetarnas handlingar och hur en organisation hanterar sin omgivning (Boxall & Purcell, 2008). Således är det inte möjligt att fånga in en organisations alla långsiktiga beteenden och processer som sker över tid, enbart i formella policys och andra skrivna dokument (Mintzberg, 1990). Således kan det vara bra att använda fler metoder för att komma runt en sådan problematik.

Syftet med att använda fler än en metod är att få en rik och diversifierad empiri samtidigt som vi förebygger att eventuella brister kan uppkomma som en följd av en allt för stor tilltro finns till en enskild insamlingsmetod (Patton, 2002). En sådan kombination av metoder kallas källtriangulering och har i syfte att stärka undersökningens trovärdighet (Bryman, 2002; Patton, 2002). En del menar att en triangulering ger en splittrad bild som gör det svårt att ringa in ett samstämmigt resultat. Vi hävdar istället, precis som motståndare till en sådan kritik, att genom en sådan metod kan vi få flera olika vinklar på ett och samma fenomen (Alvesson & Sköldberg, 2008). Exempelvis kan det finnas empiriska fynd som visar på helt olika saker, och dessa kan vara ett viktigt område att fokusera ytterligare på i analys av material (Patton, 2002). Eftersom vi vill lyfta vår diskussion utifrån flera olika perspektiv finner vi det naturligt att använda sig av flera olika datainsamlingsmetoder (jfr Denscombe, 2007).

Vi fick även en inblick i organisationens system som hanterar de utbildningar som finns tillgängliga för Saabs medarbetare. Detta forum kallas för kompetensportalen där både medarbetare som chefer kan se vilka utbildningar som finns att tillgå. Dock har den genomgången inte tagits hänsyn till i vår uppsats utan även detta var till för att utveckla vår bild av Saab och deras befintliga arbetssätt.

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Eftersom det i en intervju är möjligt att fånga upp tankar, reflektioner och åsikter som ligger bakom de handlingar individen utför ser vi att denna metod lämpar sig för denna fallstudie (Dalen, 2008). Vidare har vi valt att göra semistrukturerade intervjuer eftersom dessa bär med sig att ett fokus kan riktas mot några centrala

frågor samtidigt som det finns utrymme att följa upp intressanta och oväntade fynd (Bryman 2002; Bryman & Bell, 2011; Silverman, 2006). Alternativet att använda sig av en strukturerad intervjuguide ser vi dock inte vara ett gott alternativ eftersom det skulle göra att många intressanta fynd inte hade uppmärksammats. När intervjuer är en del i undersökningen är etiken en viktig del att tänka på (Denscombe, 2007) (se Etik 3.5).

Då vår fallstudie är mer av en utforskande art och där processer och relationer har en central del i vår undersökning är det ingen slump att många av våra frågor som ställdes var generella såsom, ”Hur uppmärksammas projektdeltagarnas insatser?” och ”hur vidarebefordrar du det till linjechefen?”. Anledningen till det var främst för att förstå hur olika processer såg ut men också för att öppna upp för vidare analys av vårt valde fenomen (jfr Zainal, 2007). Dock finns det forskare som menar att genom att anta en mer utforskande ansats i sin fallstudie tenderar undersökningen lätt att bli preliminär, det vill säga att det blir mer av en avancerad kartläggning av av de teman som är relevanta för området (Lee, Collier & Cullen, 2007).

3.2.2 Urval av respondenter

Studiens huvudsakliga fokus låg på projektledarna då de spelar en nyckelroll i vår undersökning. Dock är det viktigt att ta in fler perspektiv än projektledarens, då samtliga personer har en roll att spela när det kommer till att leverera HR-värde på projektnivå (Bredin & Söderlund, 2011a; b). För att fånga in vårt problemområde ur flera olika perspektiv valde vi att föra intervjuer med fyra projektledare, två linjechefer och en representant från HR-funktionen. Vi kom även att via mail ställa frågor till ytterligare två HR-utvecklare (se Bilaga 5). Vi ansåg att detta var nödvändigt för att se att det som sades i intervjun med HR-utvecklaren var representativa för andra delar av HR-funktionen.

Vi är medvetna om att även projektmedlemmarna spelar en viktig roll i detta sammanhang då de själva bland annat har ett eget ansvar gällande sin egen kompetensutveckling. Deras åsikter gällande vårt ämne hade självklart varit intressant att ha med, men vi har valt att avgränsa dem från studien då vi ansåg att med hjälp av de aktörer som ingår i studien kan svara på de frågor vi hade.

Linjecheferna och projektledarna valdes ut av våra kontaktpersoner. De valde ut personer som de tyckte passade bra på så sätt att de inte har något emot att vara med i studier samt att de kunde tillföra något för vår studie. Eftersom alla respondenter är handplockade av våra kontaktpersoner är det inte säkert att de representerar alla linjechefer och projektledare och vi har därför tagit hänsyn till det i analysen på så sätt att vi inte har behandlat uttalanden som någon slags allmängällande sanning. Bryman (2002) menar dock på att sådana bekvämlighetsurval är mycket vanligt i organisationsstudier och vi ser att detta till och med kan vara till vår fördel eftersom vi fick möjlighet att prata med engagerade respondenter som hade ett intresse för det studien kretsade kring. Men med detta sagt så inser vi även vilka konsekvenser detta

kan ha haft får vår studie. Att vi endast fick tillgång till de som var villiga att ställa upp på en intervju kan ha gjort att vi missat andra respondenter som bär på andra historier som skulle ha varit av stor vikt för vår studie.

3.2.3 Dokumentgranskning

Dokumentgranskning är en av de viktigaste metoder inom kvalitativ undersökning (Silverman, 2006). Likväl som intervjuer kan erbjuda oss information om medarbetarnas erfarenheter, tankar och handlingar kan dokument lyfta fram nya idéer och information (Patton, 2002). Genom att ta del av interna dokument möjliggör det för oss att bejaka och analysera eventuell information som inte går att observera (Hodder, 2003; Patton, 2002). Att få tillgång till dessa dokument kan ses som att få access till vad som sker ”bakom scenen” i en organisation, vilket kan synliggöra olika processer som existerar (Hodder, 2003; Silverman, 2006). Det viktigt att reflektera kring hur dokumenten som exempelvis rollbeskrivningar förhåller sig till medarbetarnas faktiskt beteenden (Bryman & Bell, 2011; Patton, 2002). Av den anledningen är det rimligt att använda dessa typer av dokument som komplement till intervjuerna (Patton, 2002; Silverman, 2006). De dokument vi har fått tillgång till sammanfattas i avsnitt 3.4.4 och i Tabell 2.

3.3 Analysmetod

Likväl som vi har antagit ett abduktivt arbetssätt genom studien har vi även antagit en abduktiv analysansats för att bringa förståelse till den data vi har samlat in. De två analysansatserna induktion och deduktion sägs vara begränsande eftersom den första utgår helt i empiri och ämnar lyfta mönster i dessa medan deduktion utgår helt i teori och lämnar inget utrymme för att bejaka nya fynd (Alvesson & Sköldberg, 2008). Abduktion kombinerar dessa perspektiv på ett sådant sätt att element från både teori och empiri tas i beaktning. Detta för att bilda en större förståelse för det identifierade problemet (Alvesson & Sköldberg, 2008).

En av studiens initiala analyser är att identifiera mönster och teman i vår data, men då detta endast bidrar till summeringar, eller så kallade ytstrukturer, säger dessa inte så mycket mer om materialet än att det finns likheter eller skillnader (Alvesson & Sköldberg, 2008). Att göra denna första analys är dock viktigt eftersom det centrala fokusområden identifieras och det är också här tidigare forskningsfynd och teorier tas i beaktning för att skapa förståelse för empirin (Alvesson & Sköldberg, 2008).

Denna djupare förståelse ska dock tolkas in med beaktning till helhetsbilden av det empiriska materialet, vilket är extra viktigt när det kommer till just fallstudier (jfr Denscombe, 2007; Lee, Collier & Cullen, 2007). För att göra detta krävs stor reflexivitet av de som utför studien. Ett exempel på detta är att leta efter multipla tolkningar av materialet (Alvesson & Sköldberg, 2008). Dessa tolkningar kretsar i vår studie huvudsakligen mellan vad som lyfts fram som relevant i litteratur gällande kompetensområdet samt ur ett kompetensutvecklingsperspektiv, och hur det förhåller

sig till vad som är rationellt på projekt- eller organisationsnivå. Att det är en fallstudie som gjorts innebär här att vi med fördel kan analysera vårt material simultanmässigt mellan dessa två nivåer i en och samma kontext (Lee, Collier, & Cullen, 2007). Strävan efter att identifiera multipla tolkningar är även ett sätt att bejaka kvalitetskriterier som rör betydelsen av att ta hänsyn till kontexten som helhet där våra teoretiska fynd hämtas ifrån. Dessutom är det en indikation på att vi som forskare har försökt få in fler perspektiv för att nyansera materialet och för att minimera våra personliga värderingar att ta över (jfr Bryman & Bell, 2011). Ett annat sätt att föra fram en utvecklande analys är att förhålla sig kritisk till grunder i teorier och återkoppla dessa kritiska reflektioner mot den erhållna empirin (Alvesson & Sköldberg, 2008). Detta har vi bejaktat genom att exempelvis problematisera kompetensutveckling kopplat mot förutsättningar i projektorganisationer. Dessa diskussioner finns illustrerade bland annat i vår slutdiskussion (se kapitel 6).

3.4 Studiens arbetsprocess

Det är i detta avsnitt vi tenderar att så genomförligt som möjligt redogöra vår arbetsprocess då det har en direkt påverkan på trovärdigheten i vår uppsats (Bryman & Bell, 2011). Här är det viktigt att föra dokumentation på alla de steg vi har gjort i vår underökningsprocess.

3.4.1 Litteratursökning – den första byggstenen

Studien inleddes med flera bok- och artikelsökningar inom de olika områdena som avhandlas i inledningen och i den teoretiska referensramen. Gällande den fallstudie vi har gjort är den mer av en utforskande art (se 3.1 och 3.2.1). Detta får även en påverkan på vårt arbetssätt. Det är inte ovanligt att vid ett utforskande förhållningssätt göra en litteraturoversikt och en datainsamling av fältet innan problemformuleringarna fastställs (Zainal, 2007). Frågor som är bra att ställa sig vid en litteratursökning är vad är redan känt inom vårt valda område, vilka begrepp och teorier är relevanta att se närmare på, om det finns glapp i tidigare undersökningar på samma område eller är det kanske så att det är svårt att få tag på tidigare forskning som gjorts (Bryman & Bell, 2011).

För att inte uppfinna hjulet på nytt är det nödvändigt att känna till vad andra åstadkommit; bidrag innebär också att man bygger vidare på och noga förhåller sig till andra studier. Den totala forskningsprocessen kräver således inläsning på vad som gjorts inom det fokuserade området. (Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 496)

Då projektorganisationer var relativt nytt för oss innebar detta att vi var tvungna att läsa på om kontexten där vår undersökta företeelse existerade. Vi fick även skapa oss en överblick över forskningsfältet som rör sig kring kompetensfrågor. Detta resulterade i c:a 250 artiklar som vi valde att spara ner i en särskild mapp samt ett 40-tal böcker som vi gick igenom. Vi diskuterade och reflekterade över hur olika forskningsområden förhöll sig till varandra och valde ut och sammanfattade de

artiklar vi ansåg var mest relevanta för vår studie. Även i detta stadie fortsatte vi att hålla ett kritiskt förhållningssätt till eventuella metodval som gjorts av forskarna, hur artikeln förhåller sig till andra artiklar eller brister som erkänns av författarna (Bryman & Bell, 2011). Vi förde anteckningar under tidens gång vilket möjliggjorde att lätt hitta tillbaka till intressanta upptäckter, vilket är kanske särskilt viktigt eftersom vi valt ett abduktivt arbetssätt (se Alvesson & Sköldberg, 2008). Vidare vill vi understryka att litteratursökningen var ingen engångsföreteelse i början av vårt arbete, det var något som ägde rum kontinuerligt under hela uppsatsen gång då nya tankar och idéer väcktes, även det i enlighet med det abduktiva arbetssättet (se Alvesson & Sköldberg, 2008).

3.4.2 Vad är problemet?

Vi hade redan från början en tanke om att knyta an det långsiktiga perspektivet med det kortsiktiga då det särskilt verkade vara en utmaning för projektorganisationer. Detta antagande grundades främst i att den huvudsakliga verksamheten pågår i projekten och där varje projekt är unikt och mer eller mindre frikopplad till den permanenta organisationen (jfr Hobday, 2000). Dessutom pekade mycket av den litteratur vi hade gått igenom på att tid, kostnad och kvalitet var tre begrepp som lyftes fram som extra viktiga i bedömningen av ett projekt (jfr Atkinson, 1999; Jha och Iyer, 2007). Detta fick oss att fundera över vart det långsiktiga perspektivet kom in någonstans. Det var här vi beslutade oss för att ha organisationens kompetensförsörjning som syfte. Men samtidigt som vi brottades med sådana beslut hade vi även fått upp ögonen för projektledaren som är en av de aktörer som ingår i en projektorganisation. Det visade sig att det fanns väldigt lite forskning om projektledare gällande deras ansvar att leverera HRM-värde i projekten (jfr Bredin, 2008; Bredin & Söderlund, 2011a; b; Huemann, Keegan & Turner, 2007). Det gjorde att vi även ville få in den delen i vår uppsats. Men då projektledaren är verksam i projekten, det vill säga på den operativa nivån, såg vi det som svårt att direkt undersöka deras påverkan på kompetensförsörjningen då det är ett arbete som sker på en mer organisatorisk nivå. Istället resonerade vi som sådant att genom att direkt undersöka projektledarens roll gällande kompetensutvecklingen i projekten, som är en insats som ska ta hänsyn till organisationens övergripande kompetensförsörjningsstrategier (jfr Swedish Standard Institute, 2011), kan vi på så sätt indirekt undersöka projektledarens bidrag till det långsiktiga arbetet som sker i en organisation. Med andra ord, vårt första resonemang varför syftet skulle handla om kompetensförsörjning kvarstod men blev istället det ett övergripande syfte som vi i slutet av vår uppsats hoppades kunna dra slutsatser om utifrån vår undersökning som skedde på en projektnivå. Det är även utifrån dessa tankar vi valde att dela upp vår undersökning i två delar, det vill säga projektnivå och organisatorisk nivå.

Vad det gäller våra problemformuleringar ville vi med hjälp av andra aktörer inom vad som kan kallas HR-kvadriaden (jfr Bredin & Söderlund, 2011a; b) fånga in projektledarens roll på ett tydligare sätt. Vi kom senare att identifierade ett problem

när vi ville få fram *hur* kompetenser faktiskt utvecklas. Mycket av den litteratur som tog upp kompetensutveckling fokuserade på formella insatser en organisation bör satsa på för att knyta samman dessa utvecklingsprocesser med de övergripande verksamhetsmålen (se exempelvis Kock, 2010). I ett försöka att närma oss hur kompetenser faktiskt utvecklas började vi titta på närliggande områden, vilket förde oss in på kunskapsproduktion och lärande (jfr Hansson, 2005; Hoskins & Crick, 2010; Jansson, 2004; Jönsson, 2006). Stora delar av detta forskningsfält kretsade kring formellt lärande, men det fanns även forskare som har fördjupat sig på informellt dito, vilket vi valde att fördjupa kompetensdiskussionerna i.

Val av teorier var en process i vilken teoretiska fynd anpassades efter de empiriska fynden, och empirin fick i sin tur anpassas till de teoretiska fynden. Detta innebar att en del empiri inte kom att få en stor plats i diskussionen till fördel för fynd som vi såg var centrala för vårt problemområde. Detta var en pågående process under hela studiens gång och med det ser vi det vara en abduktiv arbetsgång. (jfr Alvesson & Sköldberg, 2008).

3.4.3 Det första mötet

Inledningsvis bokade vi in ett möte med två personer på Saab för att få en helhetsbild av organisationen. I samband med dessa möten kunde vi föra diskussioner kring vilka förväntningar vi hade på varandra samt vilka förutsättningar som var nödvändiga för att en undersökning skulle kunna genomföras. Vi fann detta vara väldigt betydelsefullt då vi i det skedet kompletterade vår teoretiska referensram med relevant litteratur. Intervjuguiderna hade sammanställts innan detta möte men kom att justeras så att relevanta områden kom att bejakas på ett bättre sätt. Det var även under detta möte vi kom överens om att de skulle kontakta respondenter åt oss. Detta främst eftersom de hade större kännedom av och tillgång till personer som kunde ställa upp i vår undersökning. För att få möjlighet att intervjua respondenter som vi ansåg passa studien förde vi en diskussion med kontaktpersonerna kring detta och kom fram till att projektledarna skulle vara aktiva inom utvecklingsprojekt samt arbeta nära projektdeltagarna och linjecheferna skulle vara aktivt engagerade i kompetensutvecklingsfrågor.

3.4.4 Tillhandahållande av relevanta dokument

Relevanta dokument för studien tillhandahölls efter det första mötet på Saab. Här hade vi en idé att framförallt rollbeskrivningar var viktiga att bejaka men även policydokument. Vi fick även tillgång till andra dokument som ansågs kunna bidra till helhetsbilden och vid ett senare möte med en HR-administratör försågs vi med information om bland annat ledarskapskurser. Alla dessa dokument kom att bidra till vår helhetsförståelse för organisationen i stort och även för aktörernas handlingsutrymme.

Ingen särskild metodanalys har använts vid granskning av ledarskapskurserna men syftet att ha med dessa grundade sig i vad forskning påstod om projektledarutbildningar och deras brister kopplade till HRM (jfr Bredin & Söderlund, 2011b; Pant & Baroudi, 2008). Vårt centrala fokus här låg i att se över hur stor plats HRM fick i dessa kurser och om hänsyn togs till mer mjuka värden som exempelvis kompetensutveckling. Vi fann det viktigt då Saab är den kontext vår undersökning ägde rum i och som de intervjuade projektledarna är en del av. Ingen annan värdering har lagts i detta, heller inte hur länge projektledarna har varit anställda vilket påverkar vilken typ av kurs de kan anmäla sig till. Tanken här var främst att kunna sätta vår valda kontext i relation till vad teori och empiri visar och ge oss en helhetsbild av hur det fungerar på Saab och vilka förutsättningar som erbjuds. Andra dokument som faktiskt visade sig vara värdefulla för oss i vår diskussion var just projektledarnas rollbeskrivning och Saabs personalpolicy. Den informationen möjliggjorde för oss för att kunna resonera kring de krav som ställs på projektledarna vilket fick en påverkan på vår diskussion.

DOKUMENT
Saabs årsredovisning 2011
Saab - Personalpolicy
Saab – Making Ideas Fly
Linjechefens rollbeskrivning
Projektledarens policydokument (motsvarande rollbeskrivning)
Kursbeskrivningar på Ledarutvecklingsprogram (SPU, PM-F, UPL/PM-D, PM-A)
Årscykel för kompetensplanering (modell)
PSR-mall (Mall för översikt av projektets Olika ansvarsområden)

Tabell 2: Dokumentöversikt

Övriga dokument har bidragit till vår helhetsbild gällande hur det fungerar på Saab och hur deras arbetssätt ser ut. De dokument som inte har nämnts här är sådan typ av information som visade sig under arbetets gång inte ha någon given plats i vår uppsats, dock har vi redovisat dem tillsammans med alla andra dokument vi har tagit del av i Tabell 2.

3.4.5 Design av intervjuguiden

För att fånga in vårt problemområde konstruerades tre olika intervjuguiden (se Bilaga 2-4). När dessa konstruerades tog vi hänsyn till flera olika faktorer. Teoretiska fynd och tidigare erhållna akademiska kunskaper var det som till största del influerade guiderna men vi lyssnade även till forskare med kunskap om projektorganisationer samt bekanta som arbetar i projektorganisationer. Vi var måna om att få så mycket information som möjligt inför konstruerandet av dessa. Innan intervjuerna gjordes var vi på ett informationsmöte med några personer på Saab och den information vi fick med oss från den träffen gjorde att innehållet i guiderna justerades.

De olika intervjuguiderna innefattas av samma block men frågorna anpassades mot de olika rollerna. En anledning till att kategorisera intervjuguiderna var att materialet blev lättare att hantera samt att mönster lättare kunde framträda (jfr Patton, 2002). Under intervjuernas gång ställdes följdfrågor som fick respondenterna att vidareutveckla sina svar.

I det första blocket, *Arbetsuppgifter och relationen till andra roller*, utforskas relationen mellan dessa olika roller med fokus på projektledaren samt undersöker detta block vilka ansvarsområden respektive roll har i organisationen men också i projekten. Det som var av extra stort intresse här var hur de olika aktörerna uppfattade sitt egna personalansvar men främst det ansvar som kopplas till projektledarna. Det som gjorde det intressant att utforska relationen mellan dessa aktörer var framförallt för att skapa oss en förståelse kring hur HRM-frågor hanterades i organisationen och vilken betydelse var och en av dessa aktörer hade i ett sådant samarbete. Även resurssättning var under luppen då detta var ett område i teorin som verkade vara problematiskt. Detta område blev med tiden allt mer inaktuellt då det var andra mönster som växte fram.

I de två följande blocken, *Kompetensutveckling* och *Kompetensförsörjning*, avhandlas kompetensrelaterade frågor. Då dessa två begrepp är centrala för vår uppsats ville vi med de första frågorna försäkra oss om att vi uppfattade dessa på ett liknande sätt, vilket vi också gjorde. Det handlade här om att reda ut vad de olika aktörerna hade för ansvar gällande kompetensutveckling och om detta ansvar var klart och tydligt för dem, eller om det var ett sådant ämne som kunde ”ramla mellan stolarna”. Därför riktade vi några frågor som undersökte huruvida kompetensbehov uppmärksammas på projektnivå eller inte och hur detta på något sätt medlades upp i organisationen. Bakgrunden till dessa frågor var främst för att se om bilden stämde överens med den vi hade funnit i forskning (jfr Bredin & Söderlund, 2011b).

Det sista blocket handlar om *projektets avslut*. Här riktade vi ett fokus mot hur ett projekt utvärderas för att på så sätt söka svar på om utvärderingskriterier har någon koppling till hur projektledaren väljer att agera i projekten och om det skulle kunna vara så att kompetensutvecklingsinsatser har låg prioritet på grund av dessa utvärderingskriterier.

3.4.6 Genomförande av intervjuer

Vad gäller intervjuerna gjordes sju semistrukturerade intervjuer på c:a en timme vardera. Dessa kom senare att följas upp med några kompletteringsfrågor (se Bilaga 5). En intervju hölls via telefon och resterande hölls inne på Saab-området. Med respondentens godkännande spelades intervjuerna in och vi båda närvarade vid samtliga intervjuer. Den ene höll intervjun och den andre följde upp med relevanta frågor. Det intervjuade materialet kom sedan att transkriberas ordagrant. Vad som är ofördelaktigt med att använda sig av semistrukturerade intervjuer är att materialet kan bli splittrat (Patton, 2002). Detta blev i vissa fall kännbart då en del broderade ut sina svar mer än andra. För att kvalitetssäkra materialet som kom ur intervjun med vår första HR-utvecklare valde vi därför att kontakta ytterligare två HR-utvecklare via mailförfrågan. Detta gav oss en möjlighet att verifiera några oklarheter i den tidigare erhållna empirin (se Bilaga 5).

3.4.7 Tematisering, avidentifiering och kvalitetssäkring av resultat

Vi valde att presentera vårt resultat genom att placera ett projekt i en tidslinjerad berättelse. Här är projektledarna huvudpersonerna i berättelsen och de lyfts fram på olika sätt genom ett projektets start, genomförande och avslut. För att skapa en djupare förståelse för saker som ligger utanför projektet valde vi att presentera de olika aktörernas roller och hur de interagerar med varandra. Dessutom valde vi att presentera en hel del citat, vissa något långa. Men tanken bakom detta låg främst i vad som kan kallas ”tjock beskrivning” (Bryman & Bell, 2011). Det diskuteras ofta om resultatets överförbarhet till andra kontexter när det gäller fallstudier och kvalitativa undersökningar (se avsnitt 3.1.1 och 3.1.2). Genom en rik beskrivning av den kontext vi har undersökt kan kulturen som existerar på Saab bli allt mer tydlig och därmed även erbjuder läsaren en större möjlighet till att bedöma huruvida överförbart vårt resultat är till andra miljöer (Bryman & Bell, 2011). De citat som återfinns i resultatredovisningen är avidentifierade på så vis att talspråk och liknande har skrivits om så att de är mer lättlästa men framförallt så att de olika respondenterna inte ska kunna identifieras genom exempelvis specifika ordval. Vi har varit mycket noga med att inte låta den underliggande meningen i citaten ändras och för att försäkra oss om detta har vi även skickat alla citat till respektive respondent för validering. Vi har även skickat andra delar som organisationsbeskrivning för validering av våra kontaktpersoner.

3.4.8 Diskussion och analys

Tidigt och under hela arbetets gång dök det upp idéer om hur saker kan hänga ihop med varandra, vad för områden som är problematiska samt vad för poänger vi ville lyfta fram i studien. Dessa preliminära tolkningar fick revideras flera gånger men många idéer kom att leva kvar genom arbetets gång och finns nu representerade i analysen (Kapitel 5). Dessa dokumenterades och sparades för att ingå i en idébank för den kommande intervjun.

Rushing to premature conclusions should be avoided. But repressing analytical insights may mean losing them forever, for there's no guarantee they'll return. (Patton, 2002, s. 436)

Redan efter den andra intervjun kan man säga att analys av det empiriska materialet startade eftersom vi redan där identifierade mönster i den erhållna datan (jfr Patton, 2002). Det handlade här om att skapa förståelse i det material vi samlat in och detta gjordes genom att sammanställa de situationer där kompetensutveckling kunde ske i projekten. De lärandesituationer som finns representerade under avsnitt 5.1 identifierades på så vis att de delvis tillhörde vanligt förekommande situationer i projekten men även att dessa fem situationer plockades ur eftersom projektledarens påverkan på dessa ansågs vara betydande. Efter att relevant data var tematiserad samt mindre relevant data sållats bort inleddes nästa del i analysen och det var att föra en diskussion mellan de teoretiska och de empiriska fynden (se avsnitt 3.3).

3.4.9 Praktiska implikationer

Studien avslutas med ett kapitel där vi sammanfattningsvis har lyft fram våra fynd och där dessa har utmynnat till förslag på praktiska implikationer till Saab. Här är det viktigt att ha en känsla för kontexten. Eftersom vi är medvetna om att våra besök på Saab inte kan ge en fullständig bild av organisationen har vi i de praktiska implikationerna lyfta områden som vi tror är värda att undersöka ytterligare, men att en sådan bedömning även ligger på representanter för Saab som har denna djupare kontextuella förståelse (jfr Bryman & Bell, 2011). Det som presenteras i studiens sista kapitel (förslag till vidare forskning) är av oss identifierade områden där vi i vår diskussion och analys ser att det finns mer att fördjupa sig i.

3.5 Etik

Några viktiga punkter att tänka på vid en undersökning är hur forskning ska bedrivas då grundläggande etiska frågor rör frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet för de personer som är kopplade till undersökningen (Andersen, 2004; Bryman, 2002). Det går att dela in undersökningen i tre delar då etiska implikationer är aktuella; i övervägandet av metod och vilka eventuella problem som kan vara kopplade till tillgång av information, hur information av god kvalitet kan fås tag på och hur tolkning sker av informanternas svar samt hur dessa formuleras till eventuella slutsatser (Andersen, 2004). Nedan redovisar vi hur vi har tagit hänsyn till dessa etiska aspekter som berör vår studie.

Under vår undersöknings gång har vi tagit hänsyn till de fyra etiska principerna som är informationskravet (vad studien syftar till), samtyckeskravet (att de när som helst kan avbryta studien), konfidentialitetskravet (att de hålls anonyma) och nyttjandekravet (att det insamlade materialet inte används till något annat än den gjorda studien) (Bryman, 2002). Våra respondenter fick ta del av ett missivbrev (se Bilaga 1) där syftet med undersökningen var formulerat tillsammans med de fyra forskningskraven och annan information om intervjutillfället. Genom att medla denna information i ett tidigt stadium till våra respondenter tar det hänsyn till den etiska principen, informationskravet (Bryman, 2002; Patton, 2002). Den första kontakten med respondenterna gjordes via telefon. Redan vid vårt första möte med Saab (se avsnitt 3.4.3) lämnades missivbrev ut för att kunna ge dessa i samband med förfrågan om deltagande i vår undersökning. Andra som inte hade kännedom om vårt missivbrev fick det bifogat i samband med samtalet, men samtliga respondenter tog del av informationen som finns i missivbrevet både i skriftlig form (se Bilaga 1) och muntligt vid denna telefonkontakt. Vi täckte även upp dem vid själva intervjutillfället (se Bilaga 2-4).

Med hänsyn till nyttjandekravet förstördes all inspelad data efter transkribering och analys av intervjuerna (Bryman, 2002). All data avidentifierades så det inte gick att spåra det till någon enskild person. Dessutom var vi försiktiga med att nämna särskilda händelser eller detaljer kring situationer samt även språkval som går att

koppla till en särskild person (Patton, 2002). Vi har med andra ord valt att justera citaten på så sätt att de blir lättare att förstå och svårare att koppla till en viss person, men vi har samtidigt varit mycket noga med att bibehålla meningen i citaten. Dessa har dessutom kvalitetssäkrats på så vis att respektive respondent har fått se hur citaten ser ut i text, även kallat respondent validering (jfr Bryman & Bell, 2011). Dock finns det kritik mot detta då en del forskare ifrågasätter om respondenterna faktiskt kan validera forskares analys (Bryman & Bell, 2011) men då vi valde att endast visa text utan analys behövde ett sådant ställningstagande hos respondenterna inte göras. Men oavsett vad, så måste vi som forskare ta ett extra steg från dessa citat som verifierats med hjälp av våra valda teori för att få fram ett slutresultat (Bryman & Bell, 2011).

Dessa fyra etiska principer kan med fördel brytas ner till fyra huvudområden då de är som mest vitalt att ha i beaktning; när det hotas att skada en respondent, när det kan brista i medgivandet, när det kan handla om att inkräkta på respondentens privatliv eller om respondenten riskerar att bli lurad (Denscombe, 2007). Inga sådana tillfällen har vi utsatt våra respondenter för eller identifierat som en risk i vår undersökning. Den enda gången vi upplevde att ett avsteg togs från dessa etiska krav var när anonymiteten av vissa respondenter inte längre gick att hålla. En del respondenter kände till om varandras medverkan i studien, och detta lyftes upp av oss som forskare att vi inte längre kunde garantera deras anonymitet och att de fick avstå att medverka om de så önskade. Samtliga respondenter valde att fullfölja studien. Värt att nämna är att även då några respondenter känner till andra som ingått i studien är det svårt att veta vem som säger vad eftersom vi har avidentifierat citaten så gott det går. För övrigt, som vi ser det, har våra intervjuer inte innehållit information av någon känslig karaktär att det skulle kunna innebära negativa konsekvenser för respondenterna. Vi lät även personer inom Saab verifiera delar av vår bearbetade empiri för att säkerställa att inga missförstånd hade smugit sig in under vår hantering av material.

4 SAAB AERONAUTICS

I denna empiriredovisning kommer vi först ge en övergripande bild av hur den undersökta kontext ser ut. Därefter ger vi en bild av de olika aktörerna i avseende både vad de har för uppgifter samt hur de samverkar. Slutligen fokuserar vi på projektledaren för att se vad som händer i ett projekt från början till avslut. De olika aktörerna har flera ansvarsområden men eftersom studien kretsar kring kompetensfrågor ligger den största vikten kring just dessa i empiriredovisningen.

Saab är en global koncern som förser marknaden med produkter, tjänster och lösningar från militärt försvar till civil säkerhet (Saabgroup, 2012). Organisationen omsätter 24 miljarder om året och hela 20 procent av detta går tillbaka till Research and Development (R&D). Med sina 13,000 anställda ligger de i fronten med att leverera hela flygplanslösningar. Till skillnad från många av Saabs konkurrenter har Saab kunskap och kompetenser som sträcker sig från minsta systemdetalj till tillverkning och support. Organisationen är uppdelad i fem sammankopplade affärsområden. Dessa områden är Aeronautics, Dynamics, Electronic Defence Systems, Security and Defence Solutions och Support and Services. Alla dessa områden har varsitt fokus men samarbetar tätt med varandra för att på så sätt erbjuda kunderna en så skräddarsydd produkt som möjligt.

Området Saab Aeronautics, där vår undersökning ägde rum, är till största del lokaliserad i Linköping. Merparten av de cirka 3,000 anställda på Saab Aeronautics (varav 400 externa konsulter) har högskoleutbildning från teknisk högskola och omfattande rekryteringar görs för att kunna svara på de framtida behov organisationen har. Saab Aeronautics arbetar med att utveckla och producera både militär och civil flygteknologi och här förekommer utveckling, tillverkning, marknadsföring, försäljning och även support för dessa produkter (Saabgroup, 2012). Studien är gjord på Saab Aeronautics R&D-avdelning, men vi kommer för enkelhetens skull benämna detta som Saab i fortsättningen.

4.1 Linje- och projektverksamhet

På Saab finns det många olika roller och ansvarsområden. Mer exakt vad som åtskiljer dem kan i vissa fall vara svårt att se och ibland är det till och med så att de går in i varandra. Saab är från början en linjeorienterad organisation men projekt har fått en allt större del och idag är Saab en högst projektintensiv organisation där största delen av verksamheten sker i projekt. De som inte arbetar i projektform är bland annat övergripande funktioner som exempelvis HR-avdelningen. De flesta anställda är ingenjörer av olika slag och dessa tillhör olika sektioner och även områden inom den sektionen, vilket fortfarande benämns som linjer.

Det finns många projekt och de skiljer sig åt på många olika sätt. Ett omfattande

projekt som JAS-39 Gripen C/D rymmer idag 800 personer och sträcker sig över flera år. Detta projekt är i sin tur uppdelat i mindre projekt, och dessa kan i sin tur vara uppdelade i ännu mindre projekt. JAS-39 Gripen C/D är ett utvecklingsprojekt men det finns andra typer av projekt där kravspecifikationer är mer flytande och oklara. Vidare utförs en del projekt inom ett och samma linjeområde och andra projekt hushåller med kompetenser från flera olika håll. Ibland är alla projektdeltagare samlokaliserade i samma lokal och ibland sitter de utspridda på olika avdelningar, olika städer eller i helt olika företagsdivisioner. Vidare kan en projektdeltagare antingen vara fysisk allokerad i projekt på antingen heltid eller deltid. Projektdeltagaren kan även vara lokaliserade i linjen därifrån arbeta mot olika projekt. Det är till stor del olika typer av ingenjörer som jobbar på utvecklingsavdelningarna och de som fysiskt är allokerade i projekten tillbringar ungefär 90 procent av sin tid i projekt och 10 procent av tiden är förlagd i linjeverksamheten. I linjen har ingenjören sin "hemvist" och även sin chef. Själva arbetet utförs dock inte i linjen utan i projekten. HR-funktionen spelar en viktig del i organisationen men de är inte involverade på projektnivå utan kan ses röra sig uteslutande på organisationsnivå.

4.2.1 HR-funktionen – strategi och stöd

HR-funktionen på Saab kan sammanfattas ha tre huvuduppgifter. De har en administrativa funktion, de agerar chefsstöd och de finns även till som en strategisk funktion för organisationen. HR-funktionen på Saab består av 13 heltidsanställda, varav HR-administratörerna arbetar med administrativa uppgifter och HR-utvecklarna svarar för stöd och strategi. HR-administratörerna underhåller bland annat Kompetensportalen, ett forum där en mängd av kurser finns tillgängliga för organisationens anställda. Chefsstödet är fördelat på så sätt att de flesta HR-utvecklare ger stöd åt 15-30 chefer per person. Det är även via linjecheferna HR-funktionen får vetskap om vad för behov som finns att täcka ute i verksamheten. Det kan handla om att utforma relevanta utbildningar för de olika linjernas specifika behov eller planera för större rekryteringar eller att ta del av mer långsiktigt arbete som kräver insatser utöver det normala.

Vi finns ju även med när man lyfter mer övergripande större frågor som kanske kräver extraordinära insatser från HR. Det är ju jättedåligt med elever som söker sig till tekniska utbildningar. Vi har ingen till produktion. Det finns inga att anställda. Vad gör vi åt det? Det är inget som den enskilde [linjechefen] kan fixa. Utan då måste vi lyfta... Och vad gör vi om några år då det inte finns någon att anställda och vi har en åldersstruktur som ser ut på det här sättet. Vad gör vi? Så vi kommer in även där. Så där har vi en naturlig plats. [...] Framförallt när det eskalerar till större övergripande frågor som vi inte löser [på rutin], då har vi en självklar plats. (HR-utvecklare 1)

För att göra sig en bild av vad för insatser som behövs göras och för att se vad för utmaningar företaget står inför medverkar HR-funktionen i flera olika möten där chefer på olika nivåer träffas och diskuterar sådana frågor. Detta går till både som så att behov kan komma nedifrån där exempelvis kompetensglapp uppmärksammas eller

att direktiv kommer ovanifrån, där en framtida bild medlas som organisationen ska arbeta för att uppnå.

Hur ser affärsmöjligheterna ut, vad är vårt fokus, vad ska vi jobba med i det stora hela. Sen så bryter man ner det ju längre ner man kommer, vad det innebär för mig. Och där nånstans [...] krävs en viss typ av kompetenser i framtiden för att mata de här affärerna eller de här scenariot vi ser framför oss. Och då gäller det på ett konkret sätt knåda ända uppifrån och ända ner för att jag då ska kunna förstå vad är det som krävs utav mig eller för min grupp. Och vad kommer vi kunna planera och vad behöver vi göra för att öka vår kompetens för att möta det här som kommer krävas. Skapa förutsättningar. Så det måste hänga ihop ända ut till min utvecklingsplan naturligtvis och det finns en massa planer ända uppifrån och ner naturligtvis men det viktiga är att de får hänga ihop och att man kan och har förmågan att konkretisera det och se vad det betyder i kompetens. [...] Vi måste styra vår kompetensutveckling. (HR-utvecklare 1)

På senare tid är HR-funktionen med i stabsenheter i större projekt. Syftet med detta är bland annat för att komma närmare själva kärnverksamheten som bland annat är värdefullt i långsiktigt arbete. Den kontakt HR-utvecklarna har med projektledarna idag är mer eller mindre begränsad till högre projektledare i större projekt. De situationer HR-funktionen kopplas in till mindre projekt uppges vara när projektledarna exempelvis vill ha hjälp med teamutveckling, ledarskapsutveckling och konflikthantering.

Ja det är klart att man kan koppla in HR t.ex. om man har några specifika problem i projekten men det går ju oftast via linjechefen då men dom kan ju ta stöd från HR om det finns behov då eller om man t.ex. ska förbättra teamanda så kanske HR kan ställa upp med någon form utav hjälpmedel. En liten kurs, men kanske inte stöd [eller] bollplank. (Projektledare 1)

En HR-utvecklare uppger dock att projektledare mer och mer börjar att höra av sig till dem, men fortfarande när det involverar exempelvis grupputveckling.

Vi efterfrågas mer och mer. Grupputveckling, organisation är huvudämnen men även en del mer personaladministrativa frågor jobbar vi med. (HR-utvecklare 3)

Projektledarna upplever inte idag HR-funktionen som något naturligt bollplank, men detta är något som HR-funktionen vill ändra på då det finns en nytta med det och då projektledarna har ett stort informellt personalansvar.

Sen tror jag själva ledarskapet, att jobba med det på ett mer tydligt sätt med projektledarna. Så där vill vi komma in lite mer och jobba och stötta dem i sitt ledarskap och kanske att vi [blir ett] naturligt bollplank för de som leder och fördelar arbetet, och ser de här personerna så det är klart att de behöver ju det stödet också. Även om man inte har personalansvar. Så det önskar vi, och det är vår ambition att jobba mer så. (HR-utvecklare 1)

Ja, det finns all anledning att förbättra och utveckla relationen mellan HR-utvecklare och projektledaren. Orsaken till att jag har den uppfattningen är att projektmedarbetare som [...] jobbar mer i linjen, fysiskt nära sin linjechef, "glöms bort". På "pappret" är det linjechefen som har personalansvaret, men rent faktiskt är det projektledaren som leder medarbetaren. Det vill säga linjechefen måste hålla sitt åtagande gentemot medarbetaren även om hon eller han rent fysiskt under än längre tid sitter i andra lokaler eller på annan ort. Linjechef och

projektledare måste ha en bra dialog i syfte att säkerställa så att medarbetaren mår bra och får förutsättningar till balans i livet. Här kommer HR-utvecklaren in i bilden på ett eller annat sätt. (HR-utvecklare 2)

Det är således viktigt att relationen mellan projektledaren och linjechefen fungerar bra då det bland mycket annat även är en betydelsefull länk mellan projektledaren och HR-funktionen. En viktig del i detta är att nödvändig information som dyker upp i projekten måste förmedlas vidare till linjen som i sin tur för det vidare uppåt i organisationen.

Med utgångspunkt i det samspel mellan projektledare och linjechef som så tydligt vuxit fram i vårt resultat vill vi nu lyfta upp linjechefens roll på Saab.

4.2.2 Linjechefen – den uttalande ledaren

I linjechefernas rollbeskrivning kan vi se att dennes roll på Saab är att ”tillhandahålla kompetenser, metoder och verktyg inom sitt ansvarsområde”. Det handlar här om att bistå med arbetsmetoder (exempelvis policys) och verktyg som ska underlätta att realisera arbetet i projekten. Det handlar även om att rekrytera och utveckla medarbetare så att de svarar för organisationens och linjens mål. När det kommer till att utveckla medarbetarna finns det påtryckningar uppifrån samtidigt som projektledaren ska ta hänsyn till individernas viljor och utvecklingspotential.

[...] ska vi kunna göra styrsystem fortfarande om 10 år eller nä det gör vi inte [...] och sen så kokas det ner till individer och sen så ska det hända nånting. [...] I praktiken tror jag att det går mer underifrån. [...] ”Ja men Pelle han är ganska duktig, han borde lära sig lite mer här också”. (Projektledare 2)

Tiden medarbetaren tillbringar i linjen ägnas bland annat till att gå utbildningar, gå på konferenser, delta i linjemöten och på andra sätt aktivt arbeta för att nå personliga målbilder. Det är linjechefen som besitter det formella personalansvaret och i detta ingår att regelbundet stödja och uppmuntra den egna personalen i projekten, se till så att medarbetaren får möjlighet att utvecklas samt får en lön som motsvarar dennes kompetenser och insatser. Saab som organisation befinner sig i en ständig utveckling vilket även ger dem en unik möjlighet att erbjuda kontinuerlig utveckling till sina medarbetare.

Och det är därför så viktigt ”vad vill man” [...] På det här företaget finns hur mycket jobb som helst som är jättekul om man är ingenjör. Det är därför det är så roligt. (Linjechef 1)

Medarbetarna själva har dock ett stort personligt ansvar för sin egna utveckling. De utvecklingsinsatser som genomförs ska gå i linje med organisationens kompetensbehov och genom en balans mellan utmaningar i det dagliga arbetet (i projekten) och särskilda utvecklingsinsatser (i linjerna) anses lärandet inom Saab ske som bäst. Det gäller både att vara aktiv i själva projektet som projektdeltagare men också att tillsammans med linjechefen utforska vad för möjligheter det finns för att kunna utvecklas. Denna bild medlas dock sällan till projektledaren. Projektledarna

säger i sin tur att de inte vill veta alla långsiktiga planer medarbetarna har eftersom de inte har någon direkt relevans för jobbet de väntas utföra i projektet.

En annan del som ingår i linjechefens arbetsuppgifter är enligt dennes rollbeskrivning att ”utse innehavare av roller enligt verksamhetens behov” och ”tillse att den som tilldelas en roll har förstått vad rollen innebär samt accepterat ansvar och eventuella befogenheter”. I detta innefattas att utse projektledare. Oftast utvecklas en driven medarbetare till att bli projektledare. Denne bör ha ett intresse för produkten och kunskap om teknik eftersom detta är vad projekten i grund och botten kretsar kring. Här ser HR-funktionen att de skulle kunna tillföra något eftersom ledarskapsfrågor är något som de jobbar med dagligen. Anledningen bakom att de inte är delaktiga i att bestämma vem som blir projektledare eller inte tros handla om vana och rutin.

Tradition tror jag. Cheferna leder och fördelar. Projektledare är en roll och då det är ingen rekrytering på det sättet utan en rolltillsättning kanske. Har det varit. Men nu börjar man rekrytera och då börjar det bli lite mer tillspetsat – ”vad krävs för att bli en duktig projektledare?”. (HR-utvecklare 1)

4.2.3 Projektledaren – den nya ledaren

Då linjecheferna har ansvar för organisationens resurser, metoder och verktyg har projektledaren ansvar för att själva kärnverksamheten som genomförs i projekten planeras och genomförs på ett bra sätt. Projektledarna ansvarar för nio olika ansvarsområden och dessa omfattar planering och hantering av projektets omfång (scope), tid, kostnad, kvalitet, HRM (som svarar för en del av det formella personalansvaret), kommunikation, upphandlingar, risker och möjligheter samt att alla dessa delar ska integreras med varandra till en helhet i projektet men även i organisationen i stort. En projektledare förklarar sin roll på följande sätt.

På något sätt är jag spindeln i nätet också då både från projektet och till projektet och uppåt i organisationen och tillbaka. [...] Så kommunikation är också en viktig del av vad jag som projektledare håller på med. Ekonomi, planering och kommunikation, det skulle jag nog säga är dom tre absolut viktigaste. (Projektledare 4)

I det formella personalansvaret (nämnt som HRM i ansvarsområdena) åligger det projektledaren att göra upp en resursplan så att projektet förses med rätt typ av medarbetare och kompetenser från början till slut, ge feedback till projektgruppen, se till att åtaganden nås och att lösa upp eventuella problem och konflikter som kan uppstå. I projektledarnas rollbeskrivning kan vi vidare se att det ingår utveckling av individer eller grupper i syfte att höja projektets prestanda och på så sätt nå ett gott projektresultat. Kompetensutveckling i form av att skicka iväg medarbetare på kurser eller mässor eller liknande görs, men dessa insatser ska då ha en direkt påverkan i medarbetarens prestationsförmåga i projektet. En projektledare beskriver detta som att kompetensutvecklingen är projektegoistisk.

Om vi har nån individ som kan göra ett visst jobb så får man fundera på ”ja, kommer jag få payback under det här året om jag skickar honom på den här kursen eller den här mässan.

Tror jag att han kommer bli lite effektivare nu?” Så den är väldigt kortsiktig den kompetensutvecklingen. Den är ganska så egoistisk. Projektgoistisk. Man tänker ju på sitt projekt. Inte så mycket på individen. [...] Ibland kan man ju tänka sig att om den här individen får gå på den här mässan eller så så kommer han få en kick som gör att han producerar mer eller blir bättre på sitt jobb. Men det är fortfarande en krass ekonomisk bedömning. I mitt sätt att se är det så. Får jag payback under projektets tid – ja men då kan han åka. Får jag inte det så, då kan jag hjälpa honom att få det finansierat från sin linjechef och berätta hur viktigt det är. Det kan vara så att den kompetensen betalar sig på tre års sikt. Det kan jag inte ta i mitt projekts [budget]. Om det bara var ett år. Det måste linjen ta, för de har det långsiktiga utvecklingsarbetet. Det är ganska kort horisont på utvecklingen. Det ska gärna ge payback mer omgående. (Projektledare 3)

Även då projektledaren ansvarar för att leverera projektresultat och att insatser är till stor del projektgoistiska understryker de även att man ska vara försiktig med att göra en stor åtskillnad mellan projekt och linjeverksamhet eftersom de är tätt sammankopplade.

Man ska vara försiktig med att dra för tydligt streck mellan linje och projekt, man ska vara försiktig med det. *Det* är linjens ansvar och *det* är projektets ansvar, det är farligt. (Projektledare 2)

Med andra ord är ofta samarbetet mellan projektledaren och linjechefen nära och ansvarsområden flyter in i varandra. Det är framför allt projektledarens informella personalansvar som framträder som extra viktigt i ett sådant samspel.

Personalansvar i formell mening har man inte som projektledare. Det har ju våra linjechefer. Däremot så är det väldigt uttalat och det måste vara så för att det ska funka också att på något sätt. I praktiken så har man ju personalvårdsansvar om man säger så. Det är vi som i projektet är närmast de som jobbar där hela tiden. Så det är klart att man har ett ansvar. Men inte ett formellt. Men det förväntas att man inte lämnar tillbaka någon projektmedlem till någon linjechef som är helt förstörd och har utvecklats negativt. (Projektledare 2)

Formellt sätt så har jag inte personalansvar utan det är en linjechef som har [...] däremot så måste jag se till att personerna gör sitt jobb. (Projektledare 4)

Linjen har ansvar för personalen. De sätter ju lön och har utvecklingssamtal. Men i och med att jag har ett helt samlokaliserat projekt. I princip alla mina projektmedlemmar sitter i samma lokal här borta. Ganska långt bort från sin hemvist så att säga i linjen. Så får jag ju ett indirekt personalansvar eftersom det är jag som träffar dem varje dag. (Projektledare 3)

Hur projektledarens och linjechefens samspel gällande det informella ansvaret och det formella ansvaret visar sig även i diskussionen om projektdeltagarnas kompetensutveckling i projekten. De tillfällen då projektdeltagare ”rycks ur” projekten för att utveckla sin kompetens utanför projektet kan vara ett exempel på när projektledarens informella ansvar visar sig, nämligen att acceptera något sådant som kanske inte alltid är positivt för projektet men för individen.

Man ska känna ett ansvar för att projektmedarbetarna utvecklas på så sätt. Alltså man har ju inte utvecklingsplanen för sina projektmedlemmar. Den har ju linjechefen. Man måste synka med linjechefen. ”Är det ok att den här medarbetaren jobbar med de här bitarna?” sen får man respektera om linjechefen säger att ”nej nu ska inte Joakim hålla på med det och såna

bitar längre för han har hållit på med det i flera år och han håller på att tröttna. Utan han ska hålla på med de och de bitarna. Det måste man respektera som projektledare. *Då* har man ett ansvar. (Linjechef 1)

Vad det gäller projektledarens bidrag till organisationens övergripande verksamhetsmål ansåg båda linjecheferna att projektledarens ansvar var stort. Här kan projektledaren vara med att påverka vilka typer av kompetenser som kan tänkas behövas på längre sikt samt hur produktens utveckling förhåller sig till framtidens behov.

Jag tycker att projektledare har ett ganska stort ansvar här. [...] En projektledare måste ha någon slags bild... Det ingår i jobbet. "Vad händer när det här projektet stängs ned om 1½-2 år?" [...] förmedla den bilden till linjechef är jätteviktigt för den bygger indirekt vilken typ av kompetenser vi ska ha där. Vad är det för typ av kompetenser. Och då kan projektledare tänka på det själv och ihop med linjechef. Så därför säger jag att man har ett stort ansvar att tänka långsiktigt. (Linjechef 1)

Absolut. [...] dom är ju med och tittar på produktplanerna – hur ska produkten tas fram eller vad är framtiden för produkten [...] man säger att "vi har brist här, jag tycker inte att det funkar, vi behöver köra en annan utbildning". Kunskap är ju färskvara i någon mening. Vi kanske behöver göra en uppfräschning av det här – "ja men då gör vi det?" (Linjechef 2)

Projektledarens formella och informella personalansvar syns i alla delar av projektets faser. Vi kommer nu få en djupare inblick i dessa olika faser och se hur detta personalansvar visar sig i situationer där kompetensutveckling kan ske hos projektdeltagarna.

4.3 Projektets uppstart

Projektledaren har en roll att spela för projektet redan innan det inleds. I det första skeendet ska projektledaren planera projektet och se vad för resurser projektet behöver, samt när dessa behövs. En del projekt är även fortsättningsprojekt vilket innebär att arbetet i ett projekt vidareutvecklas ur ett annat projekt. Många gånger innebär detta att stora delar av samma personal följer med till nästa projekt men att enskilda individer byts ut. Att planera inför nya projekt upplevs vara en längre process där många diskussioner krävs med linjechef för att hitta resurser samtidigt som kalkylen sätter vissa ramar. En projektledare beskriver den här processen som tung.

Många missförstånd och diskussioner om ekvivalenter [personer] hit och dit och olika lösningar med deltid och flera personer och någon med nästan rätt kompetens men kanske inte... så jag tycker att den är ganska tung. Det är nackdelen med den här matrisorganisationen. Det blir väldigt många gränssnitt. (Projektledare 3)

När projektledaren sammanställt vad för individer som behövs öppnas en dialog med berörda linjechefer. Från linjechefernas håll ska även projektdeltagarnas kompetens- och karriärutveckling tas hänsyn till. Dialogen sker först och främst genom att projektledaren har en informell kontakt med linjechefen som sedan resulterar i en

formell överenskommelse.

Först så tar man en informell kontakt men sen är vi ganska formella. [...] sen svarar linjechefen då med att ”ja, du får den här personen på si och så många procent”. Har jag sökt att jag till exempel behöver en systemingenjör på heltid så kan det ju hända att jag får en person på 40 procent och en annan på 60 procent. Så vi har det skriftligt dokumenterat vilka personer som är tänkta att jobba i projektet. (Projektledare 4)

Det är dock i de informella diskussionerna projektledaren kan efterfråga specifika personer som sitter på en eftertraktad kompetens. De diskussioner projektledaren och linjechefen har gällande resursplanering kan därför handla om enskilda individer snarare än kompetenser.

Det blir väl att man har ett par nyckelkompetenser och de diskuterar man informellt innan man drar igång [...] Och sen att det formella är mer en verifiering på det man redan kommit överens om. (Projektledare 3)

Det är oftast så att det informella är det som avgör vem som får vem. Så är det. Så mycket avgörs ju på enskilda samtal. (Projektledare 2)

Ja, det ska vara kompetensen egentligen då, men visst det finns väldigt många som har singelkompetenser [...] Jag har jobbat i en del andra företag också och då så har jag sagt att ”det ska vara en person av den här Tomas-typen” till exempel. (Projektledare 4)

En del kompetenser verkar även vara svåra att sätta ord på och när en ”Tomas-typ” efterfrågas handlar det om en underförstådd sammansättning av kompetenser som inte lätt går att efterfråga på något annat sätt. En linjechef upplever dock att det förr var ett större fokus på enskilda individer än vad det är idag, men det finns många fall där det verkar vara nödvändigt att efterfråga en specifik individ. En förklaring till detta är att vissa medarbetare kan vara bra för projektet då de besitter djup kunskap om något visst, men de kan också vara besvärliga att ha med i projektet på så sätt att de har en tendens att ryckas ur projektet för att ingå i andra högre prioriterade åligganden. För en del projekt är det inte viktigt att veta vad för individer som kommer ingå i projektet, utan det räcker många gånger med en medvetenheten om att kompetensen faktiskt finns i organisationen.

Det är väldigt ofta som man drar igång och vet om att man behöver si och så många människor och kanske ungefär den här kompetens och sen så får man/ det löser sig på vägen. (Projektledare 2)

Linjechefen ska enligt rollbeskrivningen ”medverka till att lösa verksamhetens resurskonflikter”. En projektledare beskriver detta som att komma fram till en kompromiss som kan tillgodose både linjechefens åtagande att försörja alla projekt samt få till helheten samtidigt som projektledarens intressen som är mer kopplade till ”här och nu” inte prioriteras bort. En linjechef förklarar hur ett sådant resonemang, från linjens perspektiv, kan föras gällande en liknande situation.

Det kan ju vara så att Lisa är inne i ett annat projekt men är rätt person att göra det här. Då kan man vänta några månader. Då får man ju faktiskt syna projektledaren ”kan du inte göra

det här om några månader?" [...] "Det är väl bättre att du väntar in och gör det i augusti för då är hon ledig. Det skulle vara ett jättekul jobb för henne", än att vi tar Joakim som är precis nyanställd och kommer från högskolan. (Linjechef 1)

I grund och botten handlar den första fasen om att se till att projektet har resurser för att kunna genomföras och nå de mål som är uppsatta. När denna fas är avklarad börjar projektet rulla igång.

4.3 Projektets genomförande

Som ledare på Saab är det viktigt att skapa ett klimat som präglas av en öppenhet där nya idéer kan diskuteras på ett konstruktivt och respektfullt sätt. En förutsättning för att det ska upplevas som högt i tak i projekten är att en god sammanhållning finns bland projektmedlemmarna. Inför varje projektstart äger oftast någon form av kick-off rum och om det sker eller inte beror mestadels på om projektet är helt nytt eller om det är ett "fortsättningsprojekt".

Ja, alltid om det är ett helt nytt projekt. Om det är ett "fortsättningsprojekt" så är ju behovet inte lika stort utan då kan det räcka att vid ett stormöte dra scope, tidplan, budget och organisation. Är det delar av projektet som är nytt så kan vi ibland köra en kick-off för den delen, det vill säga ganska behovsstyrt. (Projektledare 3)

Ja, vi har haft teambuildingaktiviteter, inte bara i början av projektet utan även under pågående projekt. (Projektledare 2)

Då projekten på Saab oftast pågår under en längre period är det inte ovanligt att en projektledare avslutar sitt uppdrag innan projektet är avslutat. För att som ny projektledare klara av att skapa en arbetsmiljö som samtliga projektdeltagare känner sig tillfreds med är det viktigt att även de får chansen att sluta samman med den befintliga projektgruppen. Precis som projektledarna ovan förklarade är kick-off:er eller andra aktiviteter oftast behovsstyrda och sker även under projektets gång. Detta innebär att när en ny projektledare tar över uppstår ett behov och nya aktiviteter hålls. När ett projekt väl sätter igång är det främst upp till projektledaren att se till så projektarbetet styrs mot de mål som är uppsatta. De aktiviteter som ingår i ett projekts genomförandefas kan både i förväg vara uttänkta att användas, likväl som aktiviteter kan ske mer spontant och har ingen direkt given plats i den dagliga arbetsprocessen.

4.3.1 Återkommande moment genom projektets gång

Under projektets gång finns det en del moment som återkommer flera gånger. Möten är något som uppges vara vanligt i projekten och det är upp till varje projektledare att styra över dessa. Syftet varför de hålls varierar. En projektledare tog upp deras veckomöte som främst var till för att prata om allt möjligt som hände i projektet och där feedback var en självklar ingrediens.

Då pratar vi om allting möjligt men där har vi också högt i tak. Där kan man säga att jag tycker att du var dum i huvudet men, ja vi kan säga så. Det kunde vi inte göra första dagen,

det tar några månader att komma till den fas då man kan göra det. [...] Att ge individuell återmatning fastän de andra är med i rummet samtidigt då, så kan man diskutera det tillsammans och det är rätt så bra. Men man får vara rätt försiktig [...] det är farligt att ge återmatning till en individ med fler personer [i närheten]. Man måste veta att det är så annars kan det bli fel. (Projektledare 2)

Utöver dessa möten sker även spontana samtal när tillfälle ges. Det är projektdeltagarna själva som bestämmer när dessa spontana samtal ska äga rum. En linjechef förklarade hur han hade sett hur fikapauser och lunchtillfällen kunde förvandlas till ett forum fyllt av diskussioner och där kunskaper såväl som erfarenheter utbyts. Dessa tillfällen ansågs av honom vara minst lika viktiga som mer formella möten.

De flesta som sitter här pratar ju dagligdags med varandra. De kan ju sitta i fikarummet... ibland kan det ju vara så att folk sitter 45 min och fikar. Det är ju inte det att man sitter och fikar utan då har man ju fastnat i någon teknikdiskussion om någonting och det är ju *superbra* om man kan få till det, då slipper man ju ha [formella möten]. (Linjechef 2)

Den sociala kompetensen var något som många projektledare framhävde som en del i kompetensbegreppet och som också behöver utvecklas. Om de spontana samtalen är mer relaterade till situationer utanför arbetet där det mer handlar om ”korridorsnack” tar dessa projektledare upp diskussioner som snarare sker i direkt samband med en utförd handling. Här förklarar två projektledare hur de ser på betydelsen av att interagera med andra projektdeltagare.

Oftast i utvecklingsprojekt så lär man sig ju genom att jobba och genom att lära av andra också. Det är en del i den ingenjörsmässiga färdigheten. Sen har du den andra delen till den sociala kompetens, att du arbetar i team och att man delar med sig och [...] att man ger feedback till varandra. (Projektledare 1)

Sätta dem i situationer där de interagerar ännu mer med människor och blir bättre på att presentera saker och kunna nästan alla tekniska lösningar blir bäst om man pratar med någon annan än sig själv. Att man får resonera sig fram till en bra teknisk lösning. Så det är viktigt att alla har den typen av del i sitt jobb, att man måste ta sitt eget ansvar, man måste prata med folk och ta det ansvaret att prata med andra. Det är livsfarligt tror jag att låta någon sitta i något hörn och programmera dagarna i ända. Det blir inte bra i slutet. (Projektledare 2)

Att arbeta i team och att tillåta sig hamna i olika diskussioner är en del av det dagliga arbetet. Samtliga intervjuade projektledare och linjechefer anser att kompetensutvecklingen främst sker i det dagliga arbetet och inte i insatser som exempelvis kurser.

Precis som en del projektdeltagare saknar kunskap inom ett visst område finns det även de projektdeltagare som upplevs sitta på eftertraktade och mer sällsynta kunskaper. Det kan handla om att det är en teknisk kunskap som inte delas av många andra i organisationen eller att personen besitter extra djup kunskap om sitt kompetensområde och genom det ses vara mer kunnig än de andra från samma linje. En linjechef förklarar vilka konsekvenser som kan komma ur detta och hur det kan påverka både de projektdeltagare som *inte* anses ha den eftertraktade kunskapen och

de individer som sitter på mer attraktiva och efterfrågade kunskaper.

Det fanns för få och då högg man hela tiden på samma personer. Det var jobbigt. [...] Det var jobbigt för de personerna också. [...] Alltså det är ändå personer som jobbat länge som vet om att de är duktiga och breda men de kände ”men här sitter ju Pelle och Lisa. De får ju aldrig chansen. Det är ju jättekonstigt”. I ett fall hade vi till och med att den här personen lyfte vi ur ett projekt för det blev för mycket nyckelperson. Han visste svaren men vi gjorde en sådan plan att den personen svarade inte på frågorna utan de fick lära sig själv för att vi skulle få de andra att växa och att projektledaren och alla skulle fatta att ”de där kan också bara jag ger dem chansen”. Men jag tycker vi kommer dit lite men det är väldigt lätt att hamna där i pressade tidplaner. (Linjechef 1)

Konsekvensen av att besitta en nyckelperson i detta fall upplevdes vara negativ för både personen som alla vill åt men också för andra i projektet som inte får lika stor uppmärksamhet. Samtidigt finns det en förståelse för att det är lätt att hamna i såna situationer när tiden är knapp och projektet behöver snabba lösningar. För att projektet ska klara av att leverera i tid är det upp till projekten att på kort sikt komma fram till en lösning.

På kort sikt är vi tvungna att lösa det ändå för vi har ju leveranser som måste fixas. Vi kan oftast inte sitta och vänta på en rekrytering eller om det handlar om en rekrytering. Det tar ju 3-6 månader. Så då oftast är det inte aktuellt utan antingen får man lösa det i projektet kortsiktigt. Någon som kan nästan det här personen ska kunna. (Projektledare 3).

Att nyttja de befintliga resurserna till fullo, och gärna lite till är inte ovanligt i projekten. Detta kan visa sig som i citatet ovan där något måste lösas och någon som har liknande kompetenser får i uppgift att lösa det. Det kan också vara så att en person blir klar med sin uppgift tidigare än beräknat men istället för att ”lämna tillbaka” resursen får denne utföra även andra uppgifter. Ett sätt att lösa knappa resurser är även att ta in konsulter, men detta ses inte alltid vara ett optimalt alternativ eftersom dessa kompetenser försvinner ut ur företaget sen när projektet är klart. Men att utnyttja dessa resurser optimalt understryker en projektledare är tanken bakom organisationsstrukturen.

Det är tanken bakom en matrisorganisation. Det är att man ska utnyttja resurserna optimalt hela tiden så att man verkligen använder dem där de mest behövs. Och att man tvingas att hitta andra lösningar kanske. Utnyttja personalstyrkan optimalt. (Projektledare 3)

Det må vara aktuellt att föra diskussioner om knappa resurser men de projektdeltagare som redan befinner sig i projekten är ett minst lika viktigt ämne. Linjecheferna är inte alltid nära projekten och den dagliga verksamheten, och har med det inte full koll på projektdeltagarnas insatser i projekten. Linjecheferna planerar in att träffa alla projektdeltagare men detta upplevs inte ge linjechefen en heltäckande bild av de enskilda medarbetarna.

Det är väldigt svårt för mig att sitta här och veta hur folk agerar på möten ibland. Ja de få mötena jag har varit med kan jag göra en bild av men tänk alla de möten man... Det kan vart möten som Anders inte tycker är intressanta eller ger nånting och så har Anders blommat upp på andra möten som jag inte varit med på. Jag har kanske bara råkat gå på möten som

hanterat systemsäkerhet, och det var ju inget kul. Men de som håller på med människa-maskin, då var det Anders som stod och höll i hela mötet, och det såg inte jag. (Linjechef 1)

Linjecheferna brukar även i den mån det går själv hålla kontinuerlig kontakt med projektdeltagarna men menar på att det är bra att nyttja fler kommunikationskanaler, dels då projektdeltagare kan bete sig olika i olika typer av situationer. Projektledaren är den som ser mest av projektdeltagaren och projektledarna menar på att en viktig del i deras arbetsuppgifter är att uppmärksamma medarbetarnas insatser i projektet. Detta innebär att det väntas av projektledarna att bland annat ge feedback och beröm till projektdeltagarna. En viktig del i det informella personalarbetet blir att delvis uppmärksamma de arbetsinsatser som görs men även att göra linjecheferna varse om detta. Ibland händer det dock att en del insatser inte uppmärksammas i större utsträckning även då de varit viktiga för projektet.

[En projektdeltagare har] räddat ett helt pass och fått det att funkat och jag har ingen aning om det där och det är ingen som bryr sig om att säga det heller. Så där känner man ibland att man är lite långt från projekten. Man ser inte de här kraftinsatserna på ganska kort basis. (Linjechef 1)

För att linjechefen ska få kontinuitet i detta har en del projektledare och linjechefer kontinuerliga möten där projektdeltagarna diskuteras under informella former. Extra viktigt blir det för linjecheferna att efterfråga information inför utvecklingssamtal och lönesättningar. Det kan i sådana situationer hända att linjechefen låter projektledaren fylla i en mall som linjechefen använder inför utvecklingssamtal. Detta är dock något de olika linjecheferna gör på eget bevåg, någon formell checklista som projektledarna väntas fylla i finns inte.

De situationer som redovisats ovan är som vi tidigare nämnde sådana aktiviteter eller händelser som inte i förväg har planerats in i projektet eller kan planeras in i projektets genomförande. De sker parallellt med den förutbestämda process som finns i projektet. Nedan redovisas de situationer som är mer givna i ett projekts genomförandefas.

4.3.2 Projektets gång

Projektledaren har bland annat ansvaret över att planera det dagliga arbetet och det finns olika sätt att göra detta på. Ett populärt sätt att visualisera det dagliga arbetet och de processer som pågår i projektet är genom tavlor med post-it-lappar på. Genom detta tydliggörs arbetets flöde och projektdeltagarna får en gemensam bild över vad de ska jobba mot.

Det är jättekul. Jättegivande att stå 8-10 personer och titta på en tavla och få samma bild ihop med projektledare vad vi ska göra. (Linjechef 1)

På samma gång synliggörs eventuella hinder och problem som blir lätta att identifiera. Dessa tavlor fungerar även som ett hjälpmedel för att utveckla arbetsprocesser, vilket är något Saab arbetar aktivt med.

Hur man vill använda förbättringstavlor är upp till sig, huvudsaken är att man tänker på det och att man jobbar på det. (Linjechef 1)

Att arbeta med planering i form av förbättringstavlor framfördes vara positivt. Då projekten mestadels är långa innebär ett sådant arbetssätt ständig uppdatering av läget. Detta upplevs vara fördelaktigt då projekten ändras under tiden. En linjechef uttrycker att nyckeln till framgång kan vara att dessa verktyg och metoder finns på plats eftersom det sparar energi i projektet. Tanken är att ”linjen ska lägga rälserna och projektet kör tåget”. För att de faktiskt ska komma till användning i projekten behöver projekten förpassa dessa verktyg och metoder efter projektets unika förutsättningar, vilket inte alltid uppfattas som ett optimalt samarbete, varken av projektledarna eller av linjecheferna.

Ja, det där funkar ju inte alltid jätte bra. Det är ju tänkt så att linjen ska ju tillhandahålla både verktyg och arbetssätt i projekten. Det är klart att ska det starta ett nytt projekt så är det bra att man har tydliga arbetssätt [...] men oftast får man ju i projekten anpassa dom verktyg och metoder som används. [...] I teorin så kanske man kan tycka att det ska funka. Man ska bara tillhandahålla om det behövs, men i praktiken är det inte så lätt. (Projektledare 1)

Jag tycker inte det funkar så bra egentligen. Vi måste jobba mer med de bitarna och projektledaren måste också känna ett ansvar för att förbättra verksamheten. Man kan inte bara gå in och köra ett projekt och linjen får stå för metoder och verktyg. (Linjechef 1)

Att vidareutveckla, anpassa samt göra verktygen ”färdiga” till projekten verkar vara mer regel än undantag och det är även det som är tanken eftersom organisationen strävar efter ständiga förbättringar i projektutförandet. Det finns därför en särskild processavdelning på Saab med extra avseende på detta. Deras fokus är att utveckla dessa verktyg och metoder för att sedan delegera dessa vidare till linjechef för vidareutveckling. Det är sedan linjechefens ansvar att föra vidare dessa ner till projekten där de många gånger får formanpassas ytterligare till projektets kontext. Vems uppgift det egentligen är att vidareutveckla dessa verktyg och metoder verkar det råda vissa frågetecken kring.

För att man ska kunna tillhandahålla metod och verktyg så måste linjechefen vara med och jobba mycket mer i projekten. Kanske inte handgripligen själv men vara mer nära projekten för att se vad det är. [...] Jag har ingen stab som sitter i ett kabinettskåp som utvecklar [...] Det finns inget sånt utan det gör man i projektet och då måste man vara delaktig. (Linjechef 1)

Ibland fungerar det bra ibland funkar det sämre. De fall det fungerar sämre så är det ofta tillbaka till resursbristen igen, att projektet har inte riktigt tid att ägna sig åt den delen. Vi i projekten har för mycket annat att göra. Linjen har inga egna resurser egentligen [...] man kan nästan se det som att de behöver låna tillbaka resurser från projekten där de har lämnat ut dem. [...] Oftast så blir det ju så att det projekt som har behov av metod eller verktyg [...] är dom som får ta fram det också. (Projektledare 4)

Vidareutvecklingen av dessa verktyg och metoder upplevs ibland, främst med tiden som mått, kosta mer än vad det smakar. Företrädesvis då uppfattningen finns i projekten att dessa verktyg och metoder inte behöver finjusteras eller anpassas.

Det kan också vara åt andra hållet att projekten inte riktigt har tid med nya verktyg. ”Det funkar ju så som det gör, det räcker, det duger” kan man tycka. ”Krångla inte till det nu. Det där får vi ta sen.” Men om alla projekt säger så i all evighet så har man ju ingen utveckling heller på metodik och verktyg och processer. Så man måste ta sig an det. (Projektledare 2)

Och det kostar lite i projektet. Det kostar lite i projekttid. För att bli bättre måste man ju våga ta den tiden i projektarbetet. Och där tycker jag att man har ett problem idag för man tillåter inte den kostnaden. Man är för kortsiktig där. Även om den här kostnaden skulle göra att projektet blir billigare på sikt. Där har vi en pågående dialog hela tiden då, hur man skulle kunna bli bättre. (Linjechef 1)

En projektledare förklarar dock hur de själva i projekten utvecklar verktygen för att spara projekttid.

Ofta har ju projektet mer bråttom. Så det är ofta projektet som driver på att saker måste fram från verktyg och det behövs ju för att lösa uppgifterna. Så ibland gör man det själv. [...] ”Det här som skulle komma fram kommer aldrig fram. Nu gör vi det själva istället.” [...] Man får ta några personer i sitt projekt att fixa till verktyget som någon annan skulle gjort men man kanske tycker att det händer ju aldrig. (Projektledare 2)

Sedan är tanken att de justeringar som gjorts i projekten ska matas tillbaka till linjen för att underlätta för kommande projekt. Att lägga tid på detta är dock inget som verkar ha hög prioritet i projekten.

Det är inte endast arbetssätten som nämns påverka hur effektivt ett projektarbete kan bli. Att känna till helheten uppges vara minst lika viktigt för att nå de mål som är uppsatta för projekten. En insats som nämnts av projektledarna är bland annat att besöka den kund de producerar till.

Det är viktigt att man förstår hur produkten ska användas. [...] Man kan gå ut och prya hos kund [...] och se hur de jobbar. Det är väldigt bra [...] Jag tror att de pratar om det där nu och hur viktigt det är med nära kontakt med kund och användare på en utvecklande nivå. Vi ska träffa kund och användare oftare. (Projektledare 1)

Och kompetensutveckling är också att förstå vad som händer utanför din egna lilla bubbla. Det är också viktigt, att man förstår sitt sammanhang. För det kan man ju komma att slås av ibland när man kommer till olika ställen, att jag sitter här och jobbar, gör sitt jobb. Och så vet de inget annat. De vet knappt vad de levererar till. Vad ska det användas till i nästa steg [...]. Vilken operativ förmåga vill de ha? Och vad är de ute efter *egentligen*? Eller sitter man och tycker att ”här går att göra nåt jättehäftigt”, som ingen vill ha. Så det är kompetensutveckling. Ju mer man förstår utav helheten ju desto bättre gör man specifika jobb också då. (Projektledare 2)

Likväl som externa studiebesök har som syfte att ge projektdeltagarna en större förståelse för kundens verkliga behov sker det även aktiviteter innanför projektets väggar som bidrar till en helhetsbild av projektet och dess uppsatta mål. Under ett projekts gång förekommer kontinuerliga så kallade Lessons learned-sessioner. Detta kan beskrivas som ett möte där hela projektet (eller ledningsgruppen) träffas och samlar ihop erfarenheter kring projektet.

Vad man har gjort bra, vad man har gjort dåligt och vad man kan förbättra. Det är egentligen

alla aspekter. Både det tekniska bedömningar och tidsplaneringsbedömningar och även processer och hur de processerna har fungerat och om teamet har fungerat. (Projektledare 3)

Sådana sessioner äger rum kontinuerligt i projekten, med något jämnare intervaller vid problemlösning. Syftet med dessa är just att göra korta utvärderingar under projektets gång samt att ta tag i eventuella problem som uppkommit under projektet, förbättra processer och se till så att värdefull information som dyker upp förs vidare.

Vi brukar träffas då i hela projektgruppen och vi spånar på gula lappar – "det här var bra, det här var inte bra". Diskuterar ihop sig om vilka som var dom största problemområdena och minsta och så. (Projektledare 4)

Dessa sessioner tar ofta skepnad i post-it-lappar på en tavla men det kan se annorlunda ut. Centrala frågor att ställa sig är vad som kan göras annorlunda och vad som kan göras bättre. Att reflektera över projektprocesser ses vara en av metodens styrkor och när dessa Lessons learned-sessioner hålls uppstår ett forum där både projektdeltagare och projektledare kan diskutera med varandra om vad som kan göras bättre.

4.4 Projektets avslut

Projektet på Saab är långa och många medarbetare hinner avslösa varandra innan projektet avslutas. Givetvis finns det mindre projekt där detta inte är fallet men över lag sträcker sig ett projekt över 3-4 år. Olika medarbetare är mer eller mindre aktiva i projektens faser. Exempelvis är uppstarts- och avslutningsfas intensiva perioder för projektledningen och för ingenjörer är det genomförandefasen som är den mest hektiska tiden.

Projektet på Saab är så väldigt väldigt långa. De tar liksom aldrig slut. De klingar av. Så det kan ta ett halvår att avsluta ett projekt och på slutet så är man bara två personer och alla andra har försvunnit till andra projekt. (Projektledare 3)

Samma sak gäller även för projektledarna. Det är inte ovanligt att projektledaren byts ut i mitten av projektet. Anledningen till detta ligger i att projektledaren vill göra någonting annat.

I verkligheten är våra projekt 3-4 år. För de är *jättelånga*. Men det är mycket bättre att säga 1-2 år för vi brukar byta projektledare efter halva tiden. För den personen tröttnar och vill göra någonting annat. (Linjechef 1)

Den senare delen av projektet ser dessutom annorlunda ut än den tidigare på så sätt att tempot är lägre och själva karaktären av projektarbete skiljer sig åt. Detta kan kräva en annan typ av projektdeltagare än den som gillar att vara i händelsernas centrum.

4.4.1 Projektrapporten och delning av kunskaper

När ett projekt avslutas ska en projektrapport skrivas. I denna sammanfattas vad som

levererats och till vilken tid och kostnad. Det finns förståelse för att denna information kan upplevas vara bra att tillgå men samtidigt verkar den inte ge någon klarhet i vad de gjorde i projektet som ledde till dess framgång och ibland råder det osäkerhet om denna informationen över huvud taget är intressant att dela med andra eftersom projekten ofta inte är lika varandra.

Slutrappporter det är också sådana här grejer som är väldigt bra om man går projektledarkurser. Man hör den här ”Jag gjorde mitt 8 månaders projekt ute i öknen och satte upp mobilmaster”. Ja, det är väl bra att göra slutrapport till nästa nisse som ska ut och göra ett sådant projekt men här är det mer pågående utvärderingar för att ständigt förbättra sig i den pågående projektorganisationen [...] Mycket bättre. (Linjechef 1)

Där skriver vi oftast bara precis det vi talade om förut. De klassiska bedömningskriteriet. Vi har gjort det här. Vi har levererat det här. Det blev på den här tiden. Det blev på den här kostnaden och sen var det klart. Allt det här andra som vi har talat om nu runt kompetensförsörjning det är vi ganska... det blir inte så mycket skrivet om det. Tyvärr. Så det skulle man ju göra då. För det är det man har nytta utav om jag går tillbaka sen och vill titta på hur nån annan har gjort. [...] Det är ju inte så mycket att lära sig om det... Ja det gick ju bra för det projektet, det var ju kul. Men hur gjorde de då? Hur gjorde de? Varför lyckades de med det här? Det skriver vi lite för lite om. (Projektledare 2)

En del projektledare skriver även med ”mjuka” lärdomar men då detta är på mer eller mindre eget bevåg är det långt ifrån alla som gör det. En anledning till detta är tidsaspekten, det tar helt enkelt för lång tid att skriva samman en rapport när andra saker som exempelvis nya projekt behöver uppmärksamhet. Detta sätts även i förhållande till den nytta som tros komma ur rapporten. När det kommer till att dela med sig av erhållna kunskaper i projektet menar både projektledarna och linjecheferna att det finns bättre sätt att göra detta på.

[Vi] gör en utvärdering per halvår. Jag tror att det är mycket bättre för då får man ju direkt till gruppen man jobbar med. Då försöker man jobba med förbättringstavlor. Jag tror att det är mycket bättre sätt än att sätta att nu efter 3 år då ska vi göra en slutrapport som man ska läsa och så lever man i nån sorts vision om att ”den här kommer utvecklingschefen och programledningen läsa”. Det kommer de ju inte. De hinner ju inte. [...] Och då blir det såhär att sitta och skriva en slutrapport och vara projektlevererare i 2 år för ett projekt som har hållit på 3-4-5-6 år till och med det är *jättejobbigt*. Och det här projektet har fått nya kundkrav [...] och så fick vi inte köpa en apparat för att den tillverkas inte längre [...] Så ska man beskriva allt det här i slutrapporten och så undrar man såhär ”vad ger det här nu då?” och så är man halvvägs in i nästa utvecklingsprojekt och 15 andra som går parallellt. (Linjechef 1)

En projektledare menar på att en nytta som skulle kunna komma ur en slutrapport är att sammanfatta alla delutvärderingar och/eller Lessons learned, och att man genom dem kan få en mer översiktlig bild över återkommande problem samt hur dessa har hanterats. Dessa lärdomar skrivs även med ibland men det verkar vara mer undantag än regel att dokumentera dessa på ett tillfredsställande sätt.

Slutrappporter är oftast någonting som skrivs. Mycket möda för stort besvär [...] och så läggs dom i byrålådan någonstans. I bästa fall läser man sammanfattningen på första sidan. [...]

Kanske läser dom högre upp, vad vet jag... Men jag tror på min nivå och en nivå upp så är det inte så aktuellt egentligen. (Linjechef 2)

[Slutrapporten] riskerar ju ofta att hamna någonstans. Det är väldigt få som läser dom så det där att sprida kunskap om vad ett lyckat, eller viktigare, vad ett misslyckats projekt... Varför gick det inte bra? Det är jätteviktigt att sprida information om det. Vi försöker ju lite grann. Man kan ha seminarium eller möten. Jag tror att det måste man göra i dialog, det räcker inte att skicka ut en rapport som folk läser. Det finns ju oftast mycket mer bakom det man har skrivit. (Projektledare 1)

En sak som poängterades av en projektledare var att det finns en idé med att lyfta motgångar och misstag som kommer upp i projekten. Syftet med detta är inte för att peka ut någon projektledare att vara dålig, snarare att hela organisationen kan dra lärdomar av sådana uppmärksammade händelser.

”Det här gjorde vi inte alls bra och det här skulle vi ha gjort om” [...] internt så tycker jag att det är jätte viktigt att få med alla dom delarna även om det då pekar på att projektledarna har gjort någonting dumt eller tagit dumma beslut. Men det är ju på så sätt vi kan lära oss, hela företaget kan lära sig så att det blir bättre. (Projektledare 4)

Det finns forum där det skulle vara möjligt att dela sådana erfarenheter, men det kan vara svårt att ta upp saker som kan vara utvecklande, just av den anledningen att det är av en känslig karaktär.

Vi har projektledarnätverk inom företaget och där skulle vi kunna sprida erfarenheter och så. Problemet är väl lite grann att jag tror att det kanske inte är många projektledare som vill stå och berätta vad man gjorde som var dåligt och vad som var ”Nä, där gjorde jag bort mig... Det där borde jag inte gjort.” Det kanske blir en lite för filtrerad bild också, eller för skönmålad bild. (Projektledare 4)

Precis som det är viktigt att få fram sådana händelser som skänker mer klarhet till den verksamhet som bedrivs är det viktigt att bedöma ett projekt efter dess prestation. Då det främst är tid, kostnad och scope (kvalité) som omnämns i projektrapporterna är det fler komponenter som bidrar till bilden av vad som karaktäriserar ett bra projekt.

4.4.2 Bedömning av ett bra projekt

Ett bra projekt är ett projekt som levererar till rätt tid och rätt kostnad. Alla respondenter är överens om att eftersträva dessa kriterier är det absolut viktigaste. Det är även något som understryks i projektledarnas rollbeskrivning, det vill säga projektledarens roll handlar främst om att ro hem projektet på ett så önskvärt sätt som möjligt. Vad som dock verkar vara viktigast är att leverera till rätt tid eftersom projekten är en del i en större helhet och där alla projekt påverkar varandra i någon mening. Inbakade i dessa kriterier finns bland annat det tidigare nämnda effektivitetskravet, det vill säga att bidra till verksamhetsutvecklingen genom att effektivisera och med det spara in 20 procent av projektbudgeten.

Man brukar säga att man får sparken om man inte levererar i tid men man får bara skäll om man levererar över budget. Men det beror på vad innehållet är i projektet. De flesta projekt vi

har innehåller ju någon typ av metodutveckling, verktygsutveckling som vi vill ändra och förbättra. [...] och det gör ju det att utifrån en linjefejs kompetensansvar så är ju naturligtvis projektet som har levererat i någon tid till någon budget har lyckats även med de här nya arbetssätten. *Det är jätte bra för då kan vi få med oss det i det nästa projekt.* (Linjefejs 2)

[Kompetensutvecklingen] är nog underförstådd egentligen. Vi får den aldrig uttalad, men ledningen vill att medarbetarna utvecklas. Så jag skulle vilja säga att den ligger underförstådd i projektmålen. Men det borde kanske specificeras mera. Vi borde vara tydligare med det. (Projektledare 4)

På senare tid har det uppkommit ett allt större fokus på att underhålla de mjuka värdena i projekten. Mer precis handlar det framför allt om att inte köra slut på sina medarbetare. Skulle projektdeltagarna ständigt uppleva en utbrändhet efter projektens avslut skulle detta få större och mer allvarliga konsekvenser än om projektet levererar i tid eller inte. Vid sidan av de formella bedömningskriterierna ligger ett lika självklart fokus på detta.

Ja, det är ju alltså vi är en affärsverksamhet så vi ska leverera det man åtagit sig till rätt tid och rätt kostnad. Och man ska ju inte slita ut någon personal på vägen naturligtvis. (Projektledare 3)

Ja, traditionellt har det varit så. Har du levererat det du ska på tid och till rätt kostnad så är det bra. Har du kört sönder 50 människor samtidigt så spelar det inte så stor roll. Fast det håller på att ändra sig tycker jag. Det går mer åt att det duger inte att göra ett projekt lyckat och så har du kört sönder folk. (Projektledare 2)

Alla projekt har en relation till varandra på ett eller annat sätt och att som projektledare köra sitt eget race kommer få konsekvenser på hela verksamheten. Tiden är förvisso en viktig faktor, men givetvis inte allt. Särskilt inte när det ser ut som så att när ett projekt är slut finns det ingen tid för vila och återhämtning. Då är det dags att ta sig an nästa projekt istället. Om projektledaren inte är varse om detta och inte planerar in lugnare perioder i projektet är det inte heller säkert att denne projektledare blir långvarig i organisationen.

Det får inte vara så att en projektledare strutsar upp sig och säger att "Mitt projekt viktigast! Istället för att ha första flygningen om 3 år ska vi ta den om 2 år. Det här är mycket viktigare än de andra!". Den förstör för hela organisationen [...] För att de som är med är så slutkörda att [...] de kanske slutar eller nåt annat för de blir så slutkörda. Så det är jätteviktigt. Och det är en viktig del. Så det där med kostnad och tid är viktigt men det är också viktigt med återhämtning i projekten. (Linjefejs 1)

Rent formellt utvärderas dock bara grundkraven. Halvårsvis utförs utvärderingar efter grundkraven och detta görs av speciella utsedda personer. Dessa har dock inte en nära knytning till projektet och denne utvärderar därför endast grundkriterierna

Formellt är bara vad man levererat på tid och kostnad. [...] Och den personen är en bit upp i företaget och är inte speciellt nära personerna. Det är sällan de kan... Alltså, de kan inte utvärdera oss. De tittar bara fakta rakt upp och ner. De mjuka sidorna kommer aldrig med i en utvärdering i den ledden. (Projektledare 2)

Med andra ord är det viktigt för en projektledare att bejaka både de hårda värdena som projektet utvärderas efter men även att se efter de mjuka värdena som inte följs upp på ett formaliserat sätt och som ibland inte direkt uttrycks vara viktiga även då de i allra högsta grad är det.

4.4.3 Utvärdering av projektledarens insatser

Vägen till att bli projektledare inkluderas av både ledarskapskurser och ett aktivt utagerande av diverse ledarskapsroller. Respondenterna ger intrycket av att projektledaren är väl förberedd för att axla rollen. Någon formell utvärdering av projektledaren i samband med projektavslutet sker dock inte.

Men sen när vi tillsätter projektledare nästa gång då gör man utredningar. Alltså det är där man gör en informell [utvärdering]... det är inte så att man skriver ner eller formellt sätter sig och går igenom det. Nej det gör vi inte. (Projektledare 2)

Projektledarna utvärderas inte i ordets rätta bemärkelse men de väntas dra lärdom genom att bland annat göra Lessons learned och genom att använda linjechefen som bollplank genom projektet.

Givetvis bistår linjechefen med feedback till projektledaren vilket givetvis är betydelsefullt då även projektledarna är intresserade av att utvecklas. En sak värd att understryka är att problem som uppstår i projektet inte måste vara projektledarens fel. Att som medarbetare inte trivas i ett visst projekt kan kanske tros ha att göra med projektledaren men det är inte självklart att det är så.

För jag tror att man själv i sin projektledarroll vill ha den här utvärdering. Man vill ju bli bättre. [...] För det beror ju ofta på dem om det har gått dåligt. Ibland beror det faktiskt på att vi inte startsäkrar projekten. Men alltså det är jätteviktigt att man har rätt förutsättningar. (Linjechef 1)

Då får man ju i regel hantera det. Det är inget jag springer till projektledaren och säger ”fy fy fy” du får inte göra såhär, det är oftast symptom på någonting *annat*. Projektledaren försöker naturligtvis lösa sin uppgift så gott det går. Ja men då får man väl börja hantera det från andra ändan – är det för dåligt kalkylerat? För snålt? Sjukfrånvaro? Ja, då måste vi skjuta till med fler resurser. Man ska inte svartmåla någon genom att säga det är ditt fel det här. Jag tror att det är en kombination av händelser. [...] Men det är ju en jätte bra fråga för när man inte lyckas där, det är då folk kommer in med sin uppsägelse och säger ”här, jag har fått ett nytt jobb”. Det är ju en gyllene marknad just nu. (Linjechef 2)

Samtidigt kan det mycket väl vara projektledarens fel att en projektdeltagare känner sig slutkörd men att detta inte är något som gärna förs på tal med projektledaren eftersom de gärna vill prestera samt att det inte är projektledaren som bär det formella personalansvaret. Sådana frågor kan däremot komma upp till linjechefen, som bär det formella personalansvaret. Om en projektledare inte sköter sig när de kommer till det informella personalansvaret och de informella projektmålen är det osäkert om denne anförtros leda framtida projekt.

Vi jobbar hela tiden med multiprojekt. Det kommer hela tiden projekt efteråt. [...] Vi bygger

inte en bro och så åker vi därifrån. Vi är ingen organisation som mår bra av, som någon uttryckte det, den här projektbakfyllan. Det vill säga man har jobbat med ett projekt och sen tog det slut. ”Åh vad gör jag nu, åh vad jobbigt jag är helt slut!” alltså det funkar inte för då börjar nästa projekt av samma typ. (Linjechef 1)

Tidigare har det varit en garanti för att du får fortstätta göra ett nytt projekt som du vill göra det. Du har större chans att välja själv. Men så enkelt är det inte längre. Nu väger man in mer och mer hur de här andra sidorna tas omhand. (Projektledare 2)

Någon formell utvärdering kring detta sker dock inte. Detta är något projektledarna vet att projektdeltagarnas trivsel och hälsa är viktig att bejaka, både för projektdeltagarnas skull men även för projektledarens eftersom detta påverkar dennes möjligheter att leda framtida projekt.

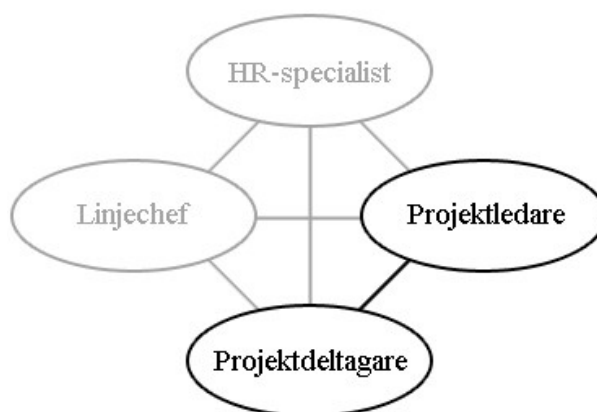
5 DISKUSSION OCH ANALYS

Här sammankopplas empiri med den valda teoretiska referensramen. Inledningsvis lyfts några identifierade lärandesituationer upp i vilka projektledaren har en central del i att bädda för att en kompetensutveckling ska kunna ske. Här för vi en diskussion kring vad för kringliggande faktorer som påverkar projektledarens potential att bidra till kompetensutveckling och då inte minst hur relationer till andra aktörer i HR-kvadriaden påverkar projektledarens möjligheter för detta.

5.1 Centrala situationer för informellt lärande

Vi inleder kapitlet med att undersöka projektledarens relation till projektdeltagarna.

Ett projekt har en mängd olika moment och många av dessa kan erbjuda någon typ av lärande för medarbetarna. Det finns situationer där det finns anledning att skicka iväg medarbetarna på kurser men dessa utförs till stor del i linjen. Den kompetensutveckling som sker i projekten visar vårt resultat till stor del vara informell och vi kommer här presentera några identifierade centrala situationer där informellt lärande kan ske (se Eraut, 2000; 2004). De som lär och kommer att



Figur 8: Relationen mellan projektledare och projektdeltagare

utveckla sina kompetenser är främst projektdeltagarna men vad som är intressant här är projektledarens roll i sådana situationer. Mer precist handlar det om att projektledaren initierar och lägger grunden för ett lärande (vilket vi benämner som indirekt påverkan för lärande) men även att projektledaren har ett direkt inflytande på medarbetarens lärande på ett sådant sätt att projektledaren aktivt stöttar medarbetaren i lärandesituationen. Diskussionerna som följer i respektive lärandesituation sammanfattas i Tabell 3.

5.1.1 Visuellt planering

Att planera det dagliga arbetet är viktigt för att få ett bra flyt i projektet. En vanlig förekommande aktivitet är när planeringstavlor används och där post-it-lappar används för att visualisera olika moment och processer i projektet. Det är projektledaren som tar initiativet och därmed har en indirekt påverkan på genomförandet av planeringsmöten där information meddelas till projektets alla deltagare. Alla projektets medlemmar är inkluderade i situationen och tillfället handlar främst om att projektledaren skapar en möjlighet för projektdeltagarna att se och förstå helheten i projektet samt kunna relatera egna arbetsuppgifter till andras. Lärandet som uppstår kan med andra ord bidra till att medarbetaren får en större

helhetsförståelse och senare kunna reflektera tillbaks mot detta när arbetsmoment ska genomföras (Crossan, Lane & White, 1999; Eraut, 2000; 2004). Eraut (2000; 2004; 2010) menar på att för att detta informationstillfälle ska bli en lärandesituation ska deltagarna vara aktiva genom att exempelvis ge feedback på planeringen. Vi ser att om projektledaren vill att planeringen ska bli så bra som möjligt är det en god idé att ta till projektdeltagarnas åsikter om detta, och på så sätt möjliggöra förbättringar på planeringen samtidigt som ett informellt lärande sker hos projektdeltagarna (jfr Eraut, 2000; 2004). Hur väl projektledaren nyttjar information för att koordinera arbetsmoment i projekten har betydelse för hur effektiv en aktivitet som visuell planering upplevs vara (jfr Atkinson, 1999; Jha och Iyer, 2007; van Rooij, 2008), och om projektledaren bäddar för att den visuella planeringen tas tillvara på som en lärandesituation finns möjligheter att effektivisera arbetet. Vi ser således att visuell planering är en aktivitet som är strukturerad på ett sätt som kan skapa goda förutsättningar för ett informellt lärande och ökade möjligheter för projektdeltagarna att prestera bättre (Billett, 2001; Boxall & Purcell, 2008).

5.1.2 Vidareutveckling av metoder och verktyg

De metoder och verktyg som linjechefen vidarebefordrar till projekten upplevs många gånger av projektledarna vara ofullständiga och kräver en viss anpassning till projektets kontext. Det finns en viss skillnad i beskrivningarna mellan hur projektledarna upplever att deras prioriteringar ska se ut och vad linjecheferna anser att projektledarna bör tillföra i ett sådant arbete. Tidsbrist är en faktor som gör att projektet inte anser sig hinna med att utveckla metoder och verktyg i projektet. En av linjecheferna förklarade detta som problematiskt och förklarade att projektledarna måste våga inkludera det i projekttiden för att utvecklas. Projektledarens indirekta ansvar kretsar även här kring att initiera, prioritera och legitimera ett sådant arbete (jfr Billett, 2001). Resultatet pekar på att det många gånger ses vara en extra uppgift som lagts på projektet. Förvisso måste projektledaren initiera och prioritera ett sådant arbete, men att legitimera det göra inte alltid eftersom projektledaren inte alltid ser det vara en för projektet prioriterad uppgift. Vi kan se att projektledarens direkta påverkan fyller en funktion på så sätt att projektledaren kan ge direkt feedback till projektdeltagarna eftersom denne ofta sitter på användbar information och kunskap (jfr Billett, 2001).

Vidare ser vi att vilka samt hur många som får möjligheten att delta i dessa aktiviteter varierar från situation till situation. Olika situationer erbjuder givetvis olika sorters utmaningar beroende på vilka metoder och verktyg som ska utvecklas. Att fånga upp situationer där exempelvis nykomlingar får chansen att lära sig från andra med mer erfarenhet är en central del i lärandet på en arbetsplats (Billett, 2001). Vår empiri avslöjar dock inte hur det går till när projektdeltagare väljs ut men troligtvis handlar det om projektdeltagare som har stor kunskap om hur verktygen och metoderna fungerar, så att de kan utveckla och formanpassa dessa relativt snabbt mot projektet. Med andra ord råder det konkurrens om lärandesituationen, vilket gör att det inte

nödvändigtvis är de som har mest att lära som tillåts ta del av denna process, särskilt om det är av högre prioritet att lösa det snabbt och effektivt (jfr Belout & Gauvreau, 2004).

Något som understryks bland de teoretiska forskningsfynden är att flera intressenter kan inkluderas i en lärandesituation som denna. Gäller överförande av tysta, underförstådda kunskaper kräver dessa en mer direkt relation mellan individer (jfr Eraut, 2000; 2004). Ett sätt att göra en snabb återmatning direkt till de som utvecklar metoder och verktyg är att låta en sådan representant medverka vid Lessons-learned-sessioner. Här kan även dennes expertis tillhandahållas på plats och förslag på förbättringar kan komma mer direkt. Det är dock bra att tänka på att inte ge utomstående intressenter ett utrymme större än vad som är nödvändigt eftersom det kan göra att insatsen kostar mer än vad den smakar.

Det finns risker och baksidor med en projektorganisation – i form av byråkratisering av kontakter och beslutsvägar, ökade kostnader, större tidsåtgång, ökat informationsbehov osv. Det är därför viktigt att inte överorganisera mindre genomförandeprocesser som inte är komplexa, som inte involverar flera aktörer och som inte syftar till långsiktiga effekter. (Brulin & Svensson, 2011, s. 75)

Även då det finns möjlighet att nyttja lärandetillfället till att utveckla exempelvis metoder och verktyg bör det med andra ord ställas i förhållande till de grunder projektorganisationens strukturen vilar mot. Mer precist är flexibilitet en av projektorganisationens styrkor (Arto & Wikström, 2005; Hobday, 2000; Packendorff, 2002; Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002) och detta ska i allra högsta grad bejakas så att insatser inte påverkar projektet i negativ riktning.

5.1.3 Spontana samtal

Både linjechefer och projektledare nämnde informella tillfällen för kunskapsutbyten som minst lika viktiga som formella och att dessa båda var viktiga delar för projektdeltagarnas kompetensutveckling. Här tas situationer som längre fikapauser upp där projektdeltagarna på eget initiativ startar en diskussion där kunskap och erfarenheter utbyts (jfr Crossan, Lane, & White, 1999). Detta går både i linje med vad Saabs personalpolicy nämner, det vill säga att medarbetare ska dela med sig av sina egna kunskaper och erfarenheter till andra medarbetare och vad teorin nämner om individens ansvar gällande sitt eget lärande (Billett, 2001; Bredin & Söderlund, 2011b) samt hur fokus i unika projekt hellre bör ligga på att främja en lärandemiljö snarare än att utveckla vissa normer (Ellström, 2006). Projektledarens del i dessa spontana samtal ser vi som minimal då initiativet ligger på projektdeltagarna själva. Även då det inte är troligt att alla medarbetare är aktiva på en och samma gång har alla medarbetare tillgång till denna typ av lärande. Projektledarens del i denna lärandeform blir således att visa förståelse för vikten av sådana informella samtal och tillåta att de äger rum (Billett, 2001; Ellström, 2006).

5.1.4 Studiebesök

Att ha en större förståelse kring produkten och dess syfte projektdeltagarna utvecklar eller producerar sägs i våra intervjuer vara viktigt för att kunna erbjuda kunden en så bra produkt som möjligt. En insats som nämns är att göra besök hos kunden och på så sätt få en bättre bild på hur produkten ska nyttjas och då också vad som är viktigt samt mindre viktigt att lägga fokus på i utvecklandet av produkten. Här har projektledaren en given roll i att planera in studiebesök och kanske även visa på vikten av att göra ett sådant besök (jfr Billett, 2001). Eftersom vårt empiriska material inte säger så mycket om hur det går till när ett studiebesök genomförs är det svårt att säga om projektledarens insats sträcker sig längre än att just planera in och medla vikten av att göra ett sådant besök. Någon konkurrens av lärandesituationen bör det inte röra sig om då inget annat antyts gällande vem eller vilka som får delta i ett sådant besök. Ur ett socialt perspektiv är det svårt att säga så mycket annat än att vi tror att projektdeltagarna har möjlighet att ställa frågor samt utbyta idéer med kunden. Projektledarens roll i detta är främst att se till att möjligheter för detta finns (jfr Billett, 2001).

5.1.5 Lessons learned

En Lessons-learned-session är en aktivitet där alla projektets deltagare är aktiva i att dela sina erfarenheter och uppmanas komma med idéer på hur eventuella problem kan lösas. Det handlar även om att sprida information om vad som pågår i projektets olika delar och koordinera dessa olika delar på ett bättre sätt. Projektledarens roll i detta sammanhang handlar om att prioritera, initiera och legitimera dessa sessioner och även uppmuntra alla projektdeltagare att göra sitt bästa vid dessa tillfällen (jfr Billett, 2001). Vad gäller projektledarens mer direkta påverkan i lärandesituationen ingår det att leda på ett sådant sätt att alla projektdeltagare kommer till tals och att fokus bibehålls på relevanta områden för projektet. Lärandesituationen kretsar kring att utvärdera tidigare arbeten och att deltagarna tillsammans lyfter idéer som kan förbättra arbetet. Graden av social interaktion är hög och möjligheterna för lärande är stora eftersom alla ingår i ett utbytande av idéer och erfarenheter. En situation där samtliga är aktivt involverade sägs dessutom vara motivationsskapande vilket även det är positivt för deras lärande (Billett, 2001; Boxall & Purcell, 2008; Jansson, 2004). Väl värt att poängtera här är att göra Lessons learned kostar tid, vilket medför att lärandesituationerna initieras vid viktiga nedslag i projektet och då problem behövs lösas.

När en Lessons learned genomförs är det projektledare och övriga projektmedlemmar som deltar. I teorin understryks vikten av att även andra intressenter bör ta del i en sådan utvärdering eftersom dessa kan sitta på viktiga kunskaper och erfarenheter som projektdeltagarna inte har tagit i beaktning. Det kan vara till nytta för projektet samtidigt som projektets deltagare kan ta till sig deras erfarenheter och med det få möjlighet att bredda sina egna kunskaper (Halvarsson & Öhman Sandberg, 2009). Ett exempel på detta är det som nämns i empirin, att kunden kan ha en bild av hur

produkten ska användas men att det inte alltid behöver vara förankrat tillräckligt i projekten. Att ge kunden möjlighet att ge input till projektet kan en sådan utvärdering erbjuda och genom detta bidra till förbättringar i produkten som kanske inte alls var synliga för projektets deltagare (jfr Ellström, 2009; Shenhar et al., 2001). Genom att eftersträva ett nära samarbete med kund bidrar även organisationen till att goda kundrelationer skapas och bibehålls (Atkinson, 1999; Boxall & Purcell, 2008; Shenhar et al., 2001).

Vidare finns det forskningsfynd som understryker vikten av att ha löpande utvärderingar och att dessa *inte* behöver fokuseras kring ett visst problem (ref). Eftersom lärandetillfället öppnar upp för diskussion kring valda huvudområden kan projektdeltagarnas ständigt växande kunskaper, erfarenheter och idéer vävas ihop med varandra (jfr Crossan, Lane, & White, 1999), och på så sätt bidra till ständiga förbättringar i projektet (jfr Ellström, 2009).

5.1.6 Från informellt lärande till kompetensutveckling

Alla våra identifierade lärandesituationer har visat sig erbjuda *möjligheter* för projektdeltagarna att utvecklas. Utvecklingsgraden har varierat allt från att projektdeltagarna får en möjlighet att koppla ihop det kognitiva med handlingar som involverar problemlösning, vilket är en förutsättning för att kompetens ska skapas, men också situationer där olika förutsättningar läggs för ett ökat lärande som lägger grunden för en framtida kompetensutveckling. Informellt lärandet kan ta flera olika skepnader. Det implicita lärandet (Eraut, 2000; 2004) kan äga rum i många olika situationer men det faller lite utanför vårt empiriska material och diskussioner kring detta skulle resultera i ren spekulatation.

Mer precis hur utvecklingen ser ut från tidigare erfarenheter, till nya kunskaper och att dessa senare mynnar ut i praktik skiljer sig från situation till situation. Något centralt är dock att låta medarbetarna själva göra kopplingar mellan det kognitiva och det praktiska arbetet (Boxall & Purcell, 2008). Det är också där vi ser att projektdeltagarna har möjlighet att utveckla sin kompetens eftersom deras förmåga att utföra en viss handling utmanas (jfr Hansson, 2005; Hoskins & Crick, 2010; Jansson, 2004; Jönsson, 2006).

Det reaktiva lärandet (Eraut, 2000; 2004) som sker hos medarbetaren är att fakta och andra intryck relateras till tidigare kunskaper och erfarenheter hos medarbetaren. Genom de kortare reflektionerna som förekommer i denna form av lärande kan begränsningar i arbetsuppgifterna uppmärksammas och medarbetaren kan även se hur dessa förhåller sig till andra medarbetares uppgifter. Medarbetarens del i projektet blir tydligare eftersom denne förstår helheten bättre och kan fokusera och formpassa arbetsinsatserna mot projektet. Mer exakt vad detta lärande resulterar i är svårt att säga men eftersom projektdeltagarens kunskapsbank breddas underlättar detta för att de vid senare tillfällen kan dra nytta av kunskaperna i praktisk handling (jfr Eraut, 2000; 2004; Hansson, 2005; Hoskins & Crick, 2010; Jansson, 2004; Jönsson, 2006).

Med andra ord kan lärandesituationen vara utvecklande för projektdeltagarna, men att kompetensutvecklingen inte sker förens kunskaperna tagit form i ett handlande eller utförande av arbetsuppgifter. På så sätt är det reaktiva lärandet en första byggsten som lagts ut för en framtida kompetensutveckling (jfr Eraut 2000; 2004).

Det avsiktliga lärandet (Eraut, 2000; 2004) däremot sker där tid är avsatt till att fokusera projektdeltagarnas uppmärksamhet kring att lösa ett problem genom ett aktivt och kritiskt reflekterande mot tidigare kunskaper och erfarenheter. Projektdeltagarnas helhetsbild och förståelse för de olika delarna i projektet hänger ihop med dennes möjlighet att lösa problemet på ett tillfredsställande sätt (jfr Crossan, Lane, & White, 1999). Att aktivt arbeta för att projektdeltagaren har en god bild av projektet blir därför centralt. Likaså är det centralt att låta utmana dennes förmåga att sätta dessa kunskaper och erfarenheter i kontext genom att ingå i problemlösningssituationer, och på så sätt förhoppningsvis även genomgå en kompetensutveckling (jfr Eraut, 2000; 2004).

Vidare är det bra om lärandesituationen innefattar många olika aktörer eftersom det skapar en möjlighet av både lära in och lära ut vid ett och samma tillfälle. Således skulle det även lyfta ett informellt lärande om så många perspektiv som möjligt introducerades (jfr Billett, 2001; Illeris, 2007). Med detta kan olika saker åsyftas eftersom vad som är rationellt för projekten kan vara att lösa en uppgift snabbt och effektivt, medan vad som är mer logiskt ur ett större perspektiv kan vara att utmana oerfarna medarbetare (jfr Shenhar et al., 2001; Jha & Iyer, 2007). För de olika lärandesituationerna följer också olika möjligheter för projektledaren att påverka lärandet. Med fokus på att eftersträva kompetensutveckling i projekten genom att möjliggöra informellt lärande hos projektdeltagarna ser vi att projektledaren *har* en viktig roll att fylla i att både lägga grunderna för lärandet (indirekta påverkan på lärandesituationen) samt att denne aktivt engagerar sig och stöttar medarbetarna (direkt påverkan på lärandesituationen). I Tabell 3 sammanfattas ovan förda diskussion.

LÄRANDESITUATIONER	Projektledarens påverkan på lärandesituationen		Antal berörda individer	Grad av social interaktion
	indirekt	direkt		
Visuell planering	hög	medel	alla	medel
Utveckla M&V	hög	medel	få	medel
Spontana samtal	låg	låg	få	hög
Studiebesök	hög	låg	alla	låg
Lessons learned	hög	hög	alla	hög

Tabell 3: Projektledaren och lärandesituationer

5.1.7 Projektledarens förändrade roll

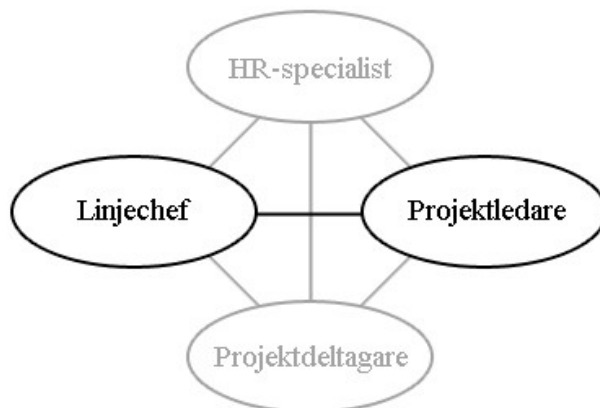
Precis som det i forskning uppmärksamats att synen på projektledarens roll har förändrats (Lloyd-Walker & Walker, 2011) ser vi att det idag finns ett ökat fokus på projektledarens beteende och förmåga att leda samt kommunicera. Resultatet visar att mycket av projektledning handlar om människor och relationer och en stor del av att

föra projektarbetet framåt beskrivs i vår empiri vara ett samspel inom projektgruppen, kontakten med kunden samt samarbetet med linjeföraren. I och med att projektledaren är den enda aktören i HR-kvadriaden med personalansvar som arbetar dagligen med projektdeltagarna borde projektledning av en ”mjukare” karaktär ha en större tyngd i en projektorganisation och då även i projektledares rollbeskrivning (jfr Bredin & Söderlund, 2011b). Detta ser vi vara extra viktigt då det i det dagliga arbetet den största utvecklingen sker (jfr Eraut, 2000; 2004). Att agera, som en projektledare beskrev det, ”projektegoistiskt” är rationellt i vissa avseenden, men det bör inte gå till överdrift. De projektdeltagare som tillhör ett specifikt projekt idag ska i framtiden tillhöra andra projekt som har andra typer av krav på deras kompetenser. Likaså kan projektledaren i ett visst projekt idag bli projektledare för ett annat projekt längre fram i tiden, där det är viktigt att ha tillgång till ”rätt” sorts kompetenser. Som en av våra respondenter sa, så kan ett dåligt rykte som grundar sig i att projektledaren inte haft tillräcklig fokus på de mjuka värdena få en direkt påverkan på projektledarens framtida karriärmöjligheter. Med andra ord får det både projektledarens och projektdeltagarnas anställningsbarhet som står på spel om projektledaren brister i sitt arbete att leverera HRM-värde i projektet.

Genom att lägga grunderna för informellt lärande kan projektledaren bidra till ett långsiktigt utvecklande av medarbetarnas kompetenser och på så sätt lägga grunder för att framtida projekt kan säkerställa sina mål (jfr Clark & Wheelwright, 1992; Shenhar et al., 2001; Shenhar, 2010). Genom att bejaka detta möjliggörs även att organisationen kan nå långt ihållande effekter och bädda för att medarbetarna är förberedda för framtida utmaningar (jfr Shenhar et al., 2001). Ett första steg att ta mot ett lärande hos medarbetarna är att som projektledare vara kompetent nog att identifiera lärandesituationer (jfr Eraut, 2000; 2004), initiera dem och stödja projektdeltagarna i dessa situationer. Det är även viktigt att projektledaren är motiverad att göra detta (jfr Boxall & Purcell, 2008). Först då kan ett mer fokuserat och utvecklande, informellt lärande ske hos medarbetarna. Projektledaren kan dock behöva både stöd och riktlinjer för detta, vilka vi här kommer fördjupa oss i.

5.2 Projektledaren och linjechefen

Här rör vi oss vidare i HR-kvadriaden och fokuserar på projektledarens relation till linjechefen. Här möts projekt- och organisationsnivå och här ser vi att det finns möjligheter för projektledaren att påverka kompetensförsörjningen ur ett mer långsiktigt perspektiv. Vår empiri visar inte att det finns en tydlig gräns mellan var projektledarens och linjechefens ansvarsområde börjar och slutar, det är snarare så att de båda aktörerna samarbetar tätt och att ansvarsområden flyter ihop i varandra. Detta ser vi vara en skillnad mot tidigare gjorda teoretiska forskningsfynd



Figur 9: Relationen mellan projektledare och linjechef

där ett stort fokus ligger på intressekonflikter som kan uppstå mellan dessa aktörer (jfr Melkonian & Picq, 2011). Det uppstår givetvis intressekonflikter ibland men respondenterna beskriver dem snarare som ett naturligt inslag i projektorganisationen som båda aktörerna strävar efter att lösa på bästa sätt. Detta kan exempelvis röra sig om efterfrågan av resurser till projektet där det sällan handlar om att efterfråga specifika personer, mer viktigt är att i samråd komma fram till att få in rätt sorts kompetenser i projektet. Viktigt att poängtera här är att för att ett samarbete mellan dessa aktörer ska fungera på ett bra sätt krävs att rätt förutsättningar detta finns.

5.2.1 Information om projektdeltagaren

En viktig del i linjechefernas roll är att planera karriär- och kompetensutvecklingar för projektdeltagarna. Eftersom linjecheferna inte alltid träffar medarbetarna dagligen får de förlita sig på den bild de får när de väl träffar dem samt den information de får av projektledarna. Denna information kan överföras på lite olika sätt, några gånger har mallar använts men till stor del sker inhämtningen genom informella samtal. Att efterfråga sådan information av projektledarna faller sig naturligt eftersom projektledarna har daglig kontakt med projektdeltagarna och kan med det bidra med en aktuell och heltäckande bild av dem (jfr Bredin & Söderlund, 2011b). Projektledaren kan på så sätt bidra till långsiktig kompetensutveckling genom att medla denna information till linjecheferna. Här ser vi även att mentaliteten som råder bland de projektledare och linjechefer är att detta är ett samarbetet utan gränser. Förutsättningarna för att projektledaren ska kunna bidra till något större som sträcker sig utanför projektets ramar ser vi i det avseendet som stora.

Det kan kanske ses rationellt att ha formella system för sådan informationsdelning, men att i praktiken införa ett formellt system för detta tror vi kan bli svårt. Förutom att respondenterna ger uttryck för att ett formellt system skulle upplevas som stelt, opersonligt och tidskrävande. Sett ur ett projektperspektiv är det möjligt att extra

moment i projekten uppfattas som slöseri med tid och motsägelsefullt till det agila arbetssätt som råder i en projektorganisation (jfr Arto & Wikström, 2005; Hobday, 2000; Packendorff, 2002; Sahlin-Andersson & Söderholm, 2002). Det kan tänkas att så som information hanteras idag upplevs det inte finnas några större problem. Men på samma gång visar vår empiri att värdefull information lätt kan undgå linjechefen då det inte finns några formella arbetssätt för att hantera informationen på. Genom att dokumentera sådan information kan linjechefens arbete underlättas (jfr Andersen, 2004; Bredin & Söderlund, 2011b). Det finns med andra ord anledning att undersöka detta ytterligare och att det då är viktigt att rikta ett stort fokus på att förankra åtgärden ordentligt, så att både linjecheferna och projektledarna ser nyttan av att ha ett mer formellt sätt att medla denna information.

Vad det gäller scenarioplaneringarna som görs på organisatorisk nivå i syfte att skapa en bild av de utmaningar som Saab kommer att stå inför i framtiden (se avsnitt 4.2.1) ser vi att det även där finns en fördel med att kommunikationen mellan linjechef och projektledare fungerar bra. Eftersom det är i projekten det dagliga arbetet utförs och det är där en del kompetensglapp uppmärksammas kan det vara bra om identifierade kompetensbehov enkelt och naturligt förmedlas vidare upp till organisatorisk nivå.

5.2.2 Ökad transparens av kompetensutvecklingsplanerna

I det formella personalansvaret som linjecheferna fogar över ingår bland annat planering av en utvecklingsplan tillsammans med medarbetaren. Denna plan stannar dock mellan dessa två aktörer men när projektdeltagaren väl ingår i projektet är det upp till projektledaren att se till så att möjligheterna för kompetensutveckling finns, men allt inom projektets ramar. Med utgångspunkt i detta, kan det finnas fördelar med att projektdeltagarnas utvecklingsplan var mer öppen för projektledarna, med undantag för sådan information som endast är till för linjechef att se. I och med detta skulle det kunna underlätta för projektledaren att ta hänsyn till en sådan utvecklingsplan vid de informella lärandetillfällen som dyker upp i projekten som i sin tur ökar projektledarens handlingsutrymme att erbjuda rätt förutsättningar till projektdeltagarna att lära samt utveckla sin kompetens (jfr Billett, 2001).

5.2.3 Linjechefens nya roll

På samma sätt som projektledarens roll har utvecklats ser vi att även linjechefens roll är under utveckling. Är det kanske så att detta är en efterkänning av projektledarens förändrade roll och att även linjechefen nu står inför andra sorters utmaningar? Linjechefens roll i en projektorganisation är inte alltid en självklarhet eftersom medarbetarna endast spenderar 10 procent av sin tid i linjen. Denna tid verkar dock vara väl spenderad eftersom det är här bland annat den formella kompetensutvecklingen sker. Att benämna linjecheferna som just "linjechefer" är inte helt missvisande men eftersom ett överhängande stort fokus ligger kring kompetensrelaterade uppgifter som att exempelvis hålla

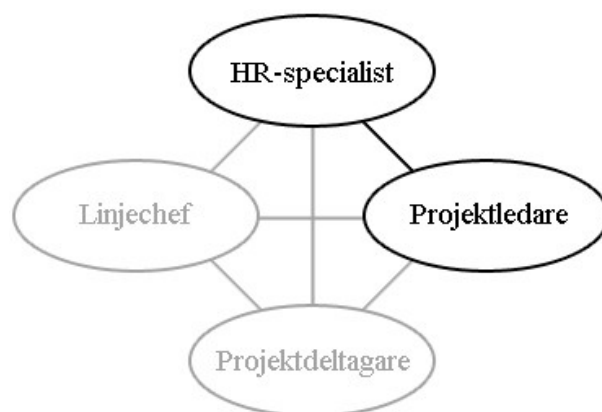
kompetensutvecklingsinsatser och göra resursplaneringar för projekten är rollen som linjefefer mer lik den för "competence coaches" som Bredin och Söderlund (2007) fann hos TetraPak. En traditionell bild av en linjefefer är att denne leder och övervakar personalen samt besitter expertiskunskaper. Nu verkar det inte som att linjefeferna på Saab leder eller övervakar medarbetarna, men det kan finnas anledning att granska denna roll ytterligare för att låta linjefeferna ta ett steg till, kanske mot att bli mer av en "competence coach"?

Vidare verkar denna aktör sitta på en viktig position på så sätt att denne kan upplevas vara en så kallad "gate-keeper" mellan projektnivå och organisatorisk nivå. Saker medlas både till och från projektet och det filtreras genom linjefeferna. Exempelvis är det denne som väljer vad för information till kommande scenarioplaneringar som vidaremedlas från projekten och det är denne som ska vidarebefordra verktyg och metoder till projekten. Ett stort ansvar vilar på linjefeferna och det innebär inte bara att rollen i sig ändras, även relationer och samarbeten med andra aktörer bör med det ses över så att rollinnehavaren kan utföra sitt arbete på bästa sätt.

5.3 Relation mellan projektledare och HR-utvecklare

Här kommer vi röra oss vidare i HR-kvadriaden och behandla relationen mellan projektledare och HR-utvecklare (eller HR-specialist som de benämns som i teorin). Likt tidigare forskningsfynd (se Belout & Gauvreau, 2004) finner vi att HR-utvecklare fungerar främst som en strategisk partner, och är inte lika involverade på projektnivå. Detta verkar inte utgöra ett problem för Saab då både projektledare och linjefefer är väl insatta i organisationen och dess behov av HRM.

En HR-utvecklare uppger dock ett önskemål om att projektledarna lika naturligt som linjefeferna skulle söka stöd hos HR-funktionen. Detta är något som utforskats av andra företag men med dåligt resultat. Inte heller verkar det som att projektledarna ser nyttan av att ha en mer etablerad kontakt med HR-utvecklare. Detta är något som inte går i linje med vad tidigare forskning fått fram som menar att önskemål finns från den operativa delen av organisationen att HR-specialisterna bör vara mer närvarande i verksamheten (jfr Bredin & Söderlund, 2011b). Att linjefeferna uppfattas som en viktig HRM-aktör i vår studie kanske inte är så konstigt då det stöd HR-funktionen erbjuder inom projektorganisationer sträcker sig nästan helt uteslutande till linjefeferna som är de med det formella personalansvaret (jfr Bredin & Söderlund, 2011b). Dock kan detta mönster vara på väg att ändras då en HR-utvecklare upplever att projektledare allt mer vänder sig till HR-funktionen direkt. Oavsett om det är linjefeferna eller HR-utvecklarna som står för ett sådant stöd till



Figur 10: Relationen mellan projektledare och HR-specialisten

projektledarna så är det en viktig diskussion att föra då det finns forskning på att en frånvaro av HRM i projektorganisationer kan innebära konsekvenser gällande frågor som rör medarbetares välmående (Huemann, Keegan & Turner, 2007). Vi ser att projektledare absolut kan använda HR-funktionen som ett stöd och vid eventuella ”brandsläckningar”, som i många fall är viktig och nödvändigt. Vi ser dock att HR-funktionens fulla potential sträcker sig längre än så.

5.3.1 Större inblick i det dagliga arbetet

En organisations kompetensutvecklingsinsatser ska vara kopplade till organisationens övergripande verksamhetsmål (Swedish Standard Institute, 2011). Detta kan dock bli svårt om HR-funktionen har en allt för strategisk roll som mer eller mindre utesluter ett verksamhetsnära arbetssätt (jfr Belout & Gauvreau, 2004). Kompetensutveckling och handlingar som banar väg för detta bör designas på ett sådant sätt att de möter hela organisationens särskilda behov (Huemann, Keegan & Turner, 2007). Detta får ytterligare betydelse för HR-utvecklarnas relation till projektledarna då många av dessa situationer sannolikt går att identifiera i den dagliga verksamheten som mestadels styrs av projektledaren (Bredin & Söderlund, 2011b). Om HR-utvecklarnas relation till projektledarna blev starkare skulle det kunna innebära att möjligheten att arbeta mer strategiskt med kompetensutvecklingsfrågor skapas i takt med ett större introducerat HR-perspektiv i projekten och i de befintliga arbetssätten. Med andra ord kan en sådan etablerad relation sätta igång nya tankesätt, som i sin tur skapar nya lösningar, som genererar fler lärandesituationer för projektdeltagarna att utveckla sina kompetenser i (jfr Brulin & Svensson, 2011).

Om detta är välkommet på projektnivå är dock osäkert eftersom det kan påverka ett projekts effektivitet, men samtidigt kan det tänkas att genom att förena den organisatoriska nivån med projektet på detta vis kan långsiktiga kompetensutvecklingsinsatser skräddarsys för organisationens unika struktur, och på så sätt vara hela organisationen till nytta samtidigt som organisationen bäddar för en förstärkt konkurrensposition (jfr Andersen, 2004; Hansson; 2005; Lindelöw; 2008; Shenhar et al., 2001; Statens kvalitet- och kompetensråd, 2003).

5.3.2 Utbildningens påverkan på projektledaren

Då vår underökning inte har som syfte att utvärdera Saabs erbjudna utbildningar till projektledare kommer inte större vikt läggas på en sådan diskussion, men vi finner det ändå intressant att lyfta upp vissa resonemang till ytan då det kan säga en del om deras förutsättningar till att leverera HRM-värde i projekten samt att vi ser att det finns ett stort behov av att projektledarnas färdigheter och kunskaper om HRM är tillräckliga för att möta ett sådant ansvar (jfr Perry & Kulik, 2008; Purcell & Hutchinson, 2007). Fortfarande på sina håll kan litteratur kopplat till projektledare uppfattas som otillräckliga när det kommer till området HRM och dess relevans för projektledare (jfr Bredin & Söderlund, 2011b; Pant & Baroudi, 2008). Dock börjar

allt mer hänsyn tas i managementlitteratur till dessa mjuka värden (Lloyd-Walker & Walker, 2011; Pant & Baroudi, 2008; Sanghera, 2009). Det fokus som finns på de mjuka värdena är dock fortfarande otillräcklig (jfr Bredin & Söderlund, 2011b; Pant & Baroudi, 2008). Här ser vi hur detta kan ha en direkt påverkan på de utbildningar som erbjuds projektledare och är av den anledningen intressant för oss att belysa.

Precis som aktuell projektledarlitteratur påvisar (Ó Conchúir, 2010; Sanghera, 2009) kan vi se att de ”mjuka” HRM-värden inte ännu har en självklar plats i vad som utgör en professionell projektledare i de dokument vi granskade gällande ledarskapskurser. Många management områden såsom riskhantering, konflikthantering och hantering av förändring tas upp. Då hantering av personal kan inkluderas i dessa områden så kvarstår fortfarande det faktum att HRM som erkänt fält inte har någon given plats i detta. Då det kan vara svårt att mäta om ett samband finns mellan otillräcklig HRM i utbildningar och dess påverkan på projektledares uppfattning av sin roll, så går det ändå att resonera kring vad det skulle kunna innebära för konsekvenser för projekt i framtiden. Dessa mjuka värden har lyfts fram som ”klistret” för att kunna praktisera den tekniska delen i projektarbetet (jfr Belzer, 2001) och som dessutom har visats ha en positiv påverkan på ett projekts grundkriterier; tid, kostnad och kvalitet (jfr Yang, Huang & Wu, 2011). Men precis som vår empirin visar upplevdes det största lärandet ske i det dagliga arbetet, och inte på kurser. Forskare håller med om detta och benämner det som informellt lärande (jfr Eraut, 2004). Precis som det är relevant att belysa detta gällande projektdeltagarnas lärande och kompetensutvecklingsmöjligheter är förmodligen projektledarens delaktighet i att leverera HRM-värde i projektarbetet av ännu större vikt att fokusera på än deras ledarskapsutbildningar.

Vi tror således att en viktig del i att anpassa HRM i projekten är att se till så projektledaren har alla nödvändiga verktyg som krävs för att erbjuda rätt förutsättningar till sina projektdeltagare och hela tiden se till så arbetsmiljön öppnar upp för lärande. Många gånger kan det vara tillräckligt för att en kompetensutveckling ska äga rum på egen hand (jfr Anttila, 1999). Vi vill dock här understryka att projektledarna på Saab upplevs vara mycket duktiga på det de gör. Det handlar här om att lägga grunderna för att de ska kunna ta ett steg till och bli ännu bättre än den bilden som målas upp i projektledarlitteraturen.

5.3.3 Bedömningskriterier av projekten

Att bara utvärdera ett projekt utefter vedertagna faktorer som tid, kostnad och omfång har effekter på organisationens konkurrensfördelar på så sätt att de får främst kortsiktiga vågeffekter i organisationen och de faktorer som ger långsiktiga effekter som sträcker sig utanför projektets ramar lätt kan komma att nedprioriteras (Shenhar et al., 1997). Det är dock lätt att se vikten av dessa kriterier. På Saab är det framför allt tid som är en viktig faktor att bejaka eftersom detta är ett sätt att koordinera resurser mellan projekten. Även de andra grundkriterierna är viktiga. Budget

påverkar vinstmarginaler och projektets omfång verkar vara den som är svårast att kontrollera eftersom det är något som konstrueras under projektets gång (Atkinson, 1999). Det är med andra ord rationellt att rikta ett stort fokus på dessa kriterier, men om ett allt för stort fokus riktas mot dessa kan det vara på bekostnad av viktiga, långsiktiga mål.

Respondenterna uppger att det finns fler, informella bedömningskriterier. En del kriterier är inbakade i andra. Exempelvis finns det stora sparkrav i projekten och att dessa likställs med att effektivisera arbetet i projekten. Detta kan till en första början ses vara ett smart sätt att låta intresseområden för projekt- och organisatorisk nivå förenas. Att hålla budget och att bidra till att utveckla arbetsprocesser, generaliserbara kunskaper eller utveckla medarbetare är dock inte samma sak. Ett projekt kan spara pengar och tid på många saker som till och med hämmar långsiktiga framgångsdimensioner. Att inte köra slut medarbetarna är ett annat informellt bedömningskriterium. Det är även här vettigt att göra så eftersom det kan komma att skada hela organisationen om de anställda väljer att säga upp sig. Detta är något som i tidigare forskning inte omnämns som en framgångsfaktor men som mycket väl kan ses ha kopplingar till hur organisationen förbereder sig för framtiden; har vi den personal och de kompetenser som behövs? (jfr Hansson, 2005; Lindelöw, 2008; Sandberg, 2000; Shenhar et al., 1997). Att utveckla individer är även det något som respondenterna säger vara viktigt och oavsett om detta sker formellt eller informellt är detta kopplat till Shenhar et al:s (2001) fjärde framgångsdimension, och kan ses vara extra viktigt för organisationer som är verksamma i turbulenta marknader där ständiga förändringar hör till vardagen (Ordóñez de Pablos & Lytras, 2008).

Att vara varse om detta är en nödvändighet för att kunna bädda för ett bättre sätt att få projektet att fokusera kring mer långsiktiga framgångsfaktorer. Vad som är direkt rationellt för projektet är inte alltid vad som är bäst för organisationen, även då dessa delvis kan förenas. Här ser vi att projektledarna förhåller sig till de förutsättningar de har, det vill säga att fokusera kring de saker som projektet bedöms utefter. HR-utvecklarna har här möjlighet att forma dessa förutsättningar. Här finns det med andra ord möjlighet att faktiskt få det som är viktigt på den organisatoriska nivån att omfattas på projektnivå. Att införa ett sådant krav utan att även bejaka andra institutionaliserade krav kan dock mötas med motstånd och ett införande av mer långsiktiga krav kan uppfattas komma på bekostnad av de kortsiktiga, just eftersom dessa tenderar att vara varandras motpoler.

6 SLUTSATSER OCH PRAKTISKA IMPLIKATIONER

Studiens viktigaste fynd som har direkta eller indirekta effekter på kompetensutveckling kommer här presenteras. Vi kommer även följa upp dessa fynd med att lyfta fram förslag på praktiska implikationer för Saab Aeronautics.

Det största fynden i denna studie är att i kontrast till tidigare forskningsfynd där konflikten mellan den temporära och permanenta organisationen framhävs ser vi här inte några större indikationer på att en sådan direkt konflikt mellan den temporära och permanenta organisationen finns. Det är snarare tvärtom eftersom projektledare och linjechefer samarbetar mycket nära med varandra och många gånger mot samma mål. Ansvarsområdena vävs in i varandra och att göra en gränsdragning mellan ansvarsområden blir därför svår. Detta är vad våra respondenter uppger men vi ser även att det finns underliggande premisser för hur aktörerna tillåts utöva sina roller och dessa kan *indirekt* framtvinga intressekonflikter eftersom den temporära organisationen måste förhålla sig efter de ramar som den permanenta organisationen har satt upp.

Eftersom studien gjorts på en enskild organisation är det svårt att generalisera kring våra fynd (Bryman, 2002; Bryman & Bell, 2011). De slutsatser och praktiska implikationer vi här kommer presentera är främst riktade till Saab Aeronautics eftersom det är där studien är gjord. Dock kan de slutsatser och fynd som kommit ur vår studie ses som överförbara till andra organisationer. Överförbarheten av resultatet kan således gynna andra liknande kontexter som brottas med liknande typer av frågor som Saab då deras organisation kan betraktas som en av många andra projektorganisationer (jfr Denscombe, 2007). Vi kommer här sammanfatta vår studie och presentera förslag på praktiska implikationer. Om dessa förslag är realiserbara är svårt för oss att uttala oss om då det kräver en djupare insikt i både organisationens struktur men även kring de olika aktörernas attityder till deras roll i organisationen.

Först och främst ser vi att HR-funktionen behöver få en större inblick i hur det dagliga arbetet ser ut i projekten. Detta är något som understryks i teoretiska forskningsfynd (jfr Bredin & Söderlund, 2011b) och även av HR-utvecklarna på Saab. Vi vet att HR-funktionen på Saab arbetar aktivt med detta och nu finns HR med i ledningsgrupperna för de stora projekten. Detta är en bra början, men för att nyttja HR:s potential än mer är det som sagt viktigt att större kännedom finns kring det dagliga arbetet.

1: Arbeta för att HR-funktionen får en större inblick i det dagliga arbetet

Genom att få en större inblick finns det möjligheter för HR-funktionen att exempelvis kunna arbeta för att lägga goda grunder för att en informell kompetensutbildning ska kunna ske i projekten. De kan ge riktlinjer för hur redan aktuella arbetsmetoder kan nyttjas på ett än mer utvecklande sätt för medarbetarna.

Vidare ser vi att det formella personalansvaret som ligger på linjechefen är tydligt formulerat och att detta är nästan per definition vad som menas med ”personalansvar”. Det är dock projektledaren som arbetar närmaste medarbetarna och som med det besitter ett stort, om än informellt, personalansvar. Det är tydligt att vägen till att bli projektledare är lång och den som väljer att gå den vägen har varit med om många situationer där denne varit ledare för olika grupper. Vi ser att detta är en bra väg fram till att bli projektledare, men att det även finns vinster med att vara mer tydlig vad det gäller projektledarens personalansvar och vad det innefattar.

2: Förbered projektledaren grundligt på rollen som projektledare

Det är eftersträvansvärt att hela tiden hålla utbildningar aktuella och att kontinuerligt se över de utbildningar som erbjuds projektledare. Ett exempel på detta är att HRM inte hade en lika tydlig plats i projektledarutbildning som andra viktiga områden. Inte heller är det helt tydligt att möjligheterna att testa på att bli gruppleddare och liknande bäddar för att den framtida projektledaren blir fullärd inom detta område.

Då projektledaren är huvudpersonen i vår uppsats fann vi detta extra intressant då mycket av den litteratur som riktar sig *till* projektledare målar upp en bild av en supermänniska (se exempelvis Briner, Hastings & Geddens, 1999). Om det är en aktör som ska tänka på det mesta vart tog då HRM vägen? Men det är inte mer än rättvist att lyfta fram hur kunskapen om projektorganisationer även upplevs vara begränsad av praktiker inom HRM (Bredin & Söderlund, 2011b). Att se över detta kan med andra ord vara idé, samtidigt som det är viktigt att inte inskränka linjechefens frihetsgrader att nyttja sin expertis för att bygga upp medarbetare till kompetenta projektledare. Vi är medvetna om att projektledarna gör ett bra jobb på Saab, men de kan göra ett än bättre sådant om de får bättre förutsättningar för det.

Ett nära relaterat steg är att relationen mellan de med formellt och informellt personalansvar tydliggörs. Idag finns det ett nära samarbete men det verkar på samma gång vara lätt att en del ansvarsområden faller mellan stolarna.

3: Utveckla tydliga riktlinjer för projektledarens personalansvar

Vi ser att genom ett förtydligande av projektledarnas formella personalansvar är eftersträvansvärt. Detta ansvar innefattas av att bistå linjecheferna med information om projektdeltagarna. Detta kan vara ett steg mot ett bättre samarbete gällande planering av projektdeltagarnas utveckling och framtida uppdrag. Det finns även anledning att förtydliga projektledarnas informella personalansvar eftersom detta kan möjliggöra ett än mer utvecklande arbete för projektdeltagarna och att det även har en positiv inverkan på resultatet av projekten.

Att tydliggöra hur ett sådant samarbete bör se ut är med andra ord viktigt, samtidigt som det är viktigt att inte strama upp organisationen eller aktörerna med onödig byråkrati. Att arbeta med dessa tre förslag är ett första steg i att tydligt visa att arbetet med kompetensutveckling är viktigt och att detta arbete ska genomsyra hela organisationen på djupet. Att arbeta med att utveckla kompetenser ska inte vara något underförstått utan snarare tvärtom, väl uttalat och följa projektledarens resa från dag ett. Saab arbetar idag aktivt med i alla fall de två första praktiska implikationerna så detta är inget som har gått dem förbi. Vår poäng är dock att om det är viktigt med kompetensutveckling, vilket det är, varför då inte visa det genom att gå hela vägen ut? För att kunna göra det ser vi dock att det finns ramar och gränser som behöver ses över. Vad ett projekt bedöms efter är ett exempel på detta och här menar vi på att kompetensutveckling bör tydliggöras som bedömningskrav. Anledningen till detta är delvis att personalen har en stor indirekt påverkan på grundkriterierna tid, kostnad och omfång (jfr Belzer, 2001; Pant & Baroudi, 2008; Paul & Anantharaman, 2003) men det är också så att arbeta med att utveckla personalen sägs leda till de mest långsiktiga effekterna för organisationen (jfr Shenhar et al., 2001). Om kraven endast är informella och inga riktlinjer finns för hur projektledaren kan arbeta med dessa ser vi att risken är stor att ett aktivt arbete med kompetensutveckling kan hamna i skymundan mot viktigare prioriteringar. Än svårare blir det om projektledaren inte heller får någon feedback på hur väl denne har arbetat för att nå dessa kriterier.

4: Komplettera bedömningskriterierna

Att ha tydliga formella bedömningskriterier gällande de ”mjukare” sidorna av projektledning ser vi kunna ge vinningar för både projektet och för organisationen. En viktig del i det här är att utöver tydliggörandet av dessa kriterier även erbjuda stöd och support för *hur* projektledaren aktivt kan arbeta för att uppnå dessa kriterier.

Att se över dessa kan vara ett tydligt sätt att signalera att kompetensutveckling är något centralt för organisationen och att det klart och tydligt ska speglas i alla organisationens delar. Vi ser att grundkriterierna fyller viktiga funktioner och dessa ska givetvis inte nedprioriteras utan snarare kompletteras. Med att ge projektledaren stöd menar vi delvis ett direkt personligt stöd via exempelvis linjechefen och HR-utvecklare men även stödja med resurser. Idag genomförs inte gärna insatser som inte

ses vara projektet till direkt nytta just eftersom det kostar både tid och pengar. En nackdel med detta är att insatser som kan vara till nytta för organisationen i stort, men som kanske inte tillför så mycket till projektet per se, nedprioriteras. Att ge goda förutsättningar för att arbeta med sådana insatser utan att projektet ska överkalkylera kostnaderna kan vara till nytta för hela organisationen. Med andra ord kan det vara en idé att ge bättre förutsättningar att arbeta med detta genom att exempelvis öronmärka resurser för att mer frekvent initiera insatser som kan vara till nytta för hela organisationen. Sådana kompetensutvecklande insatser bör med andra ord inte uteslutande göras i linjerna eftersom det är främst i det dagliga arbetet den största utvecklingen sker och även där en stor del av kompetensutvecklingsinsatser kan göras (jfr Eraut, 2004).

Det handlar här *inte* om att låta medarbetarna gå på kurser på projekttid utan snarare att initiera och inkludera projektdeltagarna i vardagliga lärandesituationer mer frekvent. För att arbeta med detta föreslår vi att titta närmare på situationer som redan finns i projekten (se avsnitt 5.1). Att exempelvis föra löpande utvärderingar i form av Lessons-learned (se avsnitt 5.1.5) kan vara av nytta för projektet eftersom problem förebyggs (jfr Ellström, 2009; Garvin, 1993; Sjöberg, Brulin & Svensson, 2009), och insatsen kan på samma gång vara till nytta för hela organisationen eftersom projektdeltagarnas kompetenser fördjupas genom en sådan insats.

5: Genomför löpande, lärande och proaktiva utvärderingar

Att ha löpande och lärande utvärderingar *innan* eventuella problem har dykt upp kan lyfta upp intressanta fynd som kan vara av direkt användning för projekten vilket även gör att dessa kan nyttjas på ett produktivt sätt. Genom att göra detta kan ständiga förbättringsåtgärder göras mer proaktivt, det vill säga redan innan problem uppstår.

Även här är det viktigt att bejaka de grundläggande karaktärsdragen för projektorganisationer och inte göra avkall på organisationens flexibilitet genom att införa ytterligare moment som tar bort fokus från projektarbetet. Med det sagt finns det all anledning att lägga ett stort fokus på insatser som faktisk kan göra en stor skillnad både för projekten och organisationen i stort. Vi vill åter igen poängtera att de förslag till praktiska tillämpningar vi presenterat är just förslag som vi vidarebefordrar till de som har större kunskap om kontexten i fråga och som kan göra en bedömning om förslagen är hanterbara i praktiken. Värt att nämna redan här ser vi att efter våra besök på Saab finner vi inga tvivel på att de arbetar aktivt med kompetensfrågor och redan har tänkt kring flera av dessa praktiska implikationer. Men det finns alltid utrymme för förbättring och genom vår studie hoppas vi att vi kan bidra med tips och råd gällande vilka sådana förbättringar skulle kunna vara. Vi har inte ett sådant stort kontextuella kunskap, men det kan på samma gång öppna upp för nytänkande och vi har förhoppningar om att denna studie har öppnat ett nytänkande både hos den studerade projektorganisationen och även dig som läsare.

7 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING

Genom studiens gång har vi uppmärksammat några områden som skulle vara intressanta att rikta ett större fokus på vad gäller vidare forskning. Vi kommer här sammanfatta dessa.

Denna studie är en fallstudie och på grund av detta är generaliserbarheten begränsad (Bryman, 2002; Bryman & Bell, 2011; Lee, Collier & Cullen, 2007). Vi ser att vårt fynd där direkta intressekonflikter inte är påtagliga mellan projektnivå och organisatorisk nivå, men att det finns underliggande premisser som närmast tvingar fram konflikter. Är den identifierade problematiken kring bedömningskriterier något som är typiskt för projektorganisationer? Det vore intressant att se om liknande fynd finns i andra organisationer och se hur dessa kan överbyggas.

En annan sak som vi fångat upp är en problematik kring projektrapporter. En del i problematiken är att ett stort fokus på de dokumenterade kunskaperna kretsar kring hur projekten uppnått tid, kostnad och hur väl de nått de uppsatta målet för projektet. Mjukare lärdomar och reflektioner om vad som gjorde projektet framgångsrikt eller vad för problem som kan dyka upp och hur dessa kan lösas tenderar dock inte att dokumenteras i lika hög grad. Respondenterna i vår studie uppger att de inte ser nyttan med dessa rapporter delvis på grund av vad som (inte) står i dem, men en del i problematiken är också att nystartade projekt ses vara unika och har lite att hämta från tidigare projektrapporter. Ur ett lärandeperspektiv kostar projektrapporter mer än vad de smakar (jfr Haesli & Boxall, 2005). Vi ser att det vore intressant att göra en djupdykning i om det finns mer personnära alternativ som är mer formanpassat till projektorganisationernas unika förutsättningar än det klassiska sättet att *dokumentera* alla erfarenheter.

Denna studie kretsar kring projektledarens bidrag till kompetensutveckling och kompetensförsörjning. Vi har valt bort att intervjua projektdeltagare i projektorganisationer. Vi ser dock att det skulle vara väldigt intressant att lyfta fram deras perspektiv, idéer och åsikter rörande kompetensutveckling. Här har vi dessutom identifierat ett glapp i forskningen och ser att det finns mer att bidra till vad det gäller förståelsen för projektdeltagaren.

REFERENSLISTA

- Abrahamsson, B. Och Andersen, J. A. (2005) *Organisation : att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber
- Agervold, M. (2001). *Arbete och stress : en introduktion till arbetsmiljöpsykologi*. Malmö: Holmbers AB
- Anttila, M. (1999). *Kompetensförsörjning : företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlid.
- Andersen, V. (2004). *Research Methods in Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber AB.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Alexander, K. M. A., Bernd, D. M. A., & Pappa, D. (2009). "Learning - Competence - Performance": An approach to support organisations in turbulent markets. *Proceedings of the IADIS International Conference, (1)*, 19-28
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practise* (9th ed.). London: Kogan page.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, 22(1), 1-11.
- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning. Vol 13(5)*. pp. 209-214.
- Bredin, K. (2008). *Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges, Changes, and Capabilities*. Linköping: LiU-tryck
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2007). Reconceptualising line management in project-based organisations: The case of competence coaches at Tetra Pak. *Personnel Review*, 36(5), 815-833.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011a). The HR quadriad: A framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202-2221.
- Bredin, K., & Söderlund, J. (2011b). *Human resource management in project-based organizations : the HR quadriad framework*. New York : Palgrave.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bryman, A & Bell, E. (2011). *Business research methods. (3rd ed.)* New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.

- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235-251.
- Clark, K., B., och Wheelwright, S., C., (1992). Organizing and leading "heavyweight" development teams. *California Management Review*, Vol 34(3), ss. 9-18.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Dalen, M. (2008). *Intervju som metod*. Malmö: Gleerups utbildning
- Denscombe, M. (2011). *The good research guide – for small-scale social research projects*. (3rd ed.). Berkshire, UK: Open University Press.
- Dewettinck, K., Buyens, d., Auger, C., Dany, F. Och Wilthagen, T. (2006). Deregulation : HRM and the flexibility-security nexus. I: Mayrhofer, W. (Red.). *Managing human resources in europe* (s. 45-62). New York: Routledge
- Ellström, P-E (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Gotab
- Ellström, P-E. (2004). Reproduktivt och utvecklingsinriktat lärande i arbetslivet. I: Ellström, P-E., & Hultman, G. (Red.). *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Ellström, P-E. (2006). *Arbete och lärande. Förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Ellström, P-E. (2009). The use and benefits of evaluations: a learning perspective. I: Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (2009). *Learning Through Ongoing Evaluation* (107-132). Lund: Studentlitteratur.
- Ellström P-E (2010). Forskning om kompetensutveckling i företag och organisationer. I: Kock (Red.). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling* (s. 21-48). Lund: Studentlitteratur
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, ss. 113-136.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26, no 2, pp 247-273.
- Eraut, M. (2011), Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL), *Development and Learning in Organizations*, Vol. 25(5), pp. 8-12
- Felstead, A., Fuller, A., Unwin, L., Ashton, D., Butler, P & Lee, T. (2005). Surveying the scene: learning metaphors, survey design and the workplace context. *Journal of Education and Work*. Vol 18(4). Pp 359-383
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Goldstein, I. & Ford, K (2002). *Training in Organizations. Needs Assessment, Development and Evaluation*. Belmont, California: Wadsworth.
- Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Halvarsson, A. och Öhman Sandberg, A. (2009). How theory can contribute to learning – interactive research in national development programmes. I: Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. *Learning Through Ongoing Evaluation* (s. 149-168). Lund: Studentlitteratur
- Haesli, A., & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975.
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel : [forma, matcha, utmana eller köpa?]* Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Heene, A. och Sanchez, R. (Red.). (1997). *Competence-based strategic management*. Chichester : Wiley, cop.
- Heller, F. (1998.) *Organizational participation - myths and reality*. England: Oxford University Press.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7-8), 871-893.
- Hodder, I. (2003). The Interpretation of Documents and Material Culture. I *The Discipline and Practice of Qualitative Research*, Denzin, N-K. & Lincoln, Y-S. (red:er) 155-175. London: SAGE Publications.
- Hoskins, B., & Crick, R. (2010). Competences for learning to learn and active citizenship: Different currencies or two sides of the same coin? *European Journal of Education*, 45(1), 121-137.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the project-oriented company: A review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315-323.
- Högström, P. & Eriksson, E. (2006). *Vad ska MÅNGFALD vara bra för?* Höganäs: Kommunlitteratur AB.
- Jansson, T. (2004). *Validering: att synliggöra individens resurser*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Illeris, K. (2007). *Lärande*. Polen, Pozkal
- Jha, K. N., & Iyer, K. C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.
- Johansson, U. & Johrén, A. (2011). *Personalekonomi idag*. Malmö: Liber
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: From theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121+104.
- Kock, H. (Red.) (2010). *Arbetsplatslärande – att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur
- Lee, B., Collier, P-M. & Cullen, J. (2007). Reflections on the use of case studies in the accounting, management and organizational disciplines. I: B, Lee, P-M, Collier & J, Cullen (Red:er.) *Qualitative research in organizations and management. An international journal*. (s.169-178) Bradford: Emerald Group Publishing Ltd.
- Lee , T., Fuller, A., Ashton, D., Butler, P., Felstead, A., Unwin, L. & Walters, S. (2004). *Learning as work: Teaching and learning processes in the contemporary work organization*. Leicester: University of Leicester
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*. Stockholm: Natur och Kultur.

- Lindgren, R., Henfridsson, O., Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: A synthesis of an action research study. *MIS Quarterly*, Vol 28, No. 3, Special issue on action Research in information systems, pp. 435-472.
- Ljungquist, U. (2007). How Do Core Competencies Discriminate? Identification of Influencing Similarities and Differences. *Knowledge and Process Management*, Vol 14, Nr 4, pp 237–247.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383-395.
- Lundgren, K. (2002). "Just in time learning" och livslångt lärande. I: Abrahamsson, K., Abrahamsson, L., Björkman, T., Ellström, P-E., & Johansson, J. (2002). (Red.) *Utbildning, kompetens och arbete*. Malmö: Studentlitteratur.
- Martin, H. J. (2010). Workplace climate and peer support as determinants of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 87-104.
- Melkonian, T., & Picq, T. (2011). Building Project Capabilities in PBOs: Lessons from the French Special Forces. *International Journal of Project Management*, 29(4), 455-467.
- Mintzberg, H. (1990). The design school : Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197.
- Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 255-270.
- Ó Conchúir, D. (2010). *Overview of the PMBOK® guide : short cuts for PMP certification*. New York: Springer.
- Ordóñez de Pablos, P., & Lytras, M. D. (2008). Competencies and human resource management: Implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55.
- Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. I: Sahlin-Andersson, K. & Söderholm, A. (Red.), *Beyond project management: new perspectives on the temporary - permanent dilemma* (s. 39-58). Malmö: Liber ekonomi.
- Pant, I., & Baroudi, B. (2008). Project management education: The human skills imperative. *International Journal of Project Management*, 26(2), 124-128.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. London: SAGE.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1246-1266.
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E.. (1988). Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of Management*, 14(1), 5–18.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

- Prencipe, A., & Tell, F. (2001). Inter-project learning: Processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy*, 30(9), 1373-1394.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Sanghera, P. (2009). *PMP Exam in depth : Project management professional study guide for PMP and CAPM exams*. Boston : Thomson Course Technology
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
- Shenhar, A. J., Levy, O. och Dvir, D. (1997). *Mapping the dimensions of project success*. *Project Management Journal*, (3). 5–13.
- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data. methods for analysing talk, text and interaction*. (3rd ed.). London: SAGE.
- Sjöberg, K., Brulin, G. & Svensson, S. (2009). Learning evaluation – ongoing evaluation : a synthesis. I Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. *Learning Through Ongoing Evaluation* (s. 267-288). Lund: Studentlitteratur
- Stockfelt, T. (1988). *Arbetsplatsens pedagogik – om kompetensutveckling i arbete och näringsliv*. Stockholm: Timbro.
- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S., & Sjöberg, K. (2009). *Learning Through Ongoing Evaluation*. Lund: Studentlitteratur
- Swedish standard institute (2011) *Kompetensförsörjning – från strategi till resultat*. Stockholm: SIS förlag.
- Tonnquist, B., (2010). *Project management : student learning guide and workbook*. Stockholm: Bonnier Utbildning.
- Turner, J.R & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management* 21, pp 1–8.
- Van Rooij, S. W. v. (2009). Scaffolding project-based learning with the project management body of knowledge (PMBOK®). *Computers and Education*, 52(1), 210-219.
- Waterman, R. H. (1992). *Adhocracy : the power to change*. New York: Norton & Company
- Westerveld, E. (2003). The Project Excellence Model®: Linking success criteria and critical success factors. *International Journal of Project Management*, 21(6), 411-418.
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258-267.
- Yukl, Gary (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, (9).
- Zika-Viktorsson, A., Sundstrom, P., och Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multiproject settings. *International Journal of Project Management*, 24. s. 385-394

Elektroniska källor

Belzer ,K. (2001). Project management : still more art than science
(<http://people.msoe.edu/~bialek/ms4801/sup04.pdf>)

Hämtad: 2012-04-16.

Nationalencyklopedin (2012). *Utvärdering*.

(<http://www.ne.se/utv%C3%A4rdering>)

Hämtad: 2012-04-25.

Saabgroup (2012).

(<http://www.saabgroup.com/About-Saab/Company-profile/>)

Hämtad: 2012-03-12.

Statens kvalitets- och kompetensråd. (2003). Om betydelsen av strategisk kompetensförsörjning. Stockholm: Global Företagstr.

(<http://www.krus.nu/Global/Bibliotek/tidigare%20utgivna%20skrifter/Betydelsen-av-strategisk-kompetensforsorjning%202003.pdf>)

Hämtad: 2012-02-20.

BILAGA 1: MISSIV



Linköping, 2012-03-07

Linköpings universitet

Välkommen på intervjutillfälle!

Vi är två studenter som läser sista året på Masterprogrammet Human Resource Management and Development på Linköpings Universitet. Vår masteruppsats kommer att inkludera en undersökning här på Saab Aerodynamics i Linköping.

Syftet med undersökningen

Vårt övergripande syfte är att se *hur långsiktig kompetensförsörjning* kan eftersträvas i projektintensiva organisationer. Genom om att göra en undersökning på projektnivå vill vi beskriva samt öka förståelsen för hur en långsiktig kompetensförsörjning kan uppnås *genom den dagliga kompetensutvecklingen* i projekten.

Cirka sju personer kommer att bli intervjuade, där du är en av dem. Med hänsyn till vårt syfte kommer både projektledare samt linjechefer bli intervjuade såväl som en HR-specialist.

Vad ska diskuteras?

Vi kommer att söka svar på våra frågeställningar genom att hålla individuella intervjuer på cirka 60 min. Frågorna som kommer att ställas rör bland annat områden som kompetens, utvärdering av projekt, din ansvarsroll mm. Vi ser fram emot att ta del av dina tankar och åsikter kring dessa samt andra områden.

Dina svar kommer att behandlas konfidentiellt!

Vi kommer att spela in intervjuerna för vidare analys och all information kommer att hanteras med stor konfidentialitet. Din anonymitet garanteras av oss. Eventuella citat kommer av oidentifieras så ingen koppling kan göras till vem som har sagt vad. Det inspelade materialet kommer efter analys att förstöras.

Vi vill redan nu passa på att tacka dig! Din insats är uppskattad, dels för att du bidrar till en ökad förståelse för det valda området men också för att du ställer upp och gör genomförandet av vår masteruppsats möjlig.

Övrigt

Du kommer vid ett senare tillfälle få ytterligare information om hur resultatet kommer att redovisas.

Kontakt

Om du har ytterligare frågor eller synpunkter, hör gärna av dig till oss!

Tack på förhand!

Daniel Ericsson

Mobil: [REDACTED]

Mail: daner369@student.liu.se

Isabelle Collin

Mobil: [REDACTED]

Mail: isaco271@student.liu.se

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE PROJEKTLEDARE

Inledning

Vi är studenter från Linköpings Universitet som studerar HRM.

Vårt övergripande syfte är att se *hur långsiktig kompetensförsörjning* kan eftersträvas i projektintensiva organisationer. Genom om att göra en undersökning på projektnivå vill vi beskriva samt öka förståelsen för hur en långsiktig kompetensförsörjning kan uppnås *genom den dagliga kompetensutvecklingen* i projekten. (**informationskravet**)

- Du har rätt att när som helst avbryta studien. (**samtyckeskravet**)
- Du kommer hållas anonym på det sättet att varken namn eller ålder kommer att skrivas ut. De citat som väljs ut kommer du innan att få godkänna. (**konfidentialitetskravet**)
- Vi kommer inte använda vårt material till något annat än det vi informerat om. Intervjuerna kommer sedan raderas. (**nyttjandekravet**)

Arbetsuppgifter och relationen till andra roller

Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

- Kan du berätta lite om ditt personalansvar?

Hur samarbetar du med linjechefen?

- I vilka situationer tar du kontakt med linjechefen?
- I vilka situationer tar linjechefen kontakt med dig?
- Upplever du att det kan förekomma några typer av intressekonflikter mellan dig och linjechefen? Exempelvis vid förfrågan om resurser?
- Linjechefen ska handan hålla ”verktyg och metoder” som ska underlätta arbetet i projekten. Som vi har förstått det samarbetar ni med detta. Dels att linjechefen får input från er projektledare men även att det fungerar åt andra hållet. Hur upplever du att detta samarbete fungerar?

Hur samarbetar du med HR?

- I vilka situationer tar du kontakt med HR?
- I vilka situationer tar HR kontakt med dig?
- Kan några typer av intressekonflikter förekomma? (kortsiktighet vs. Långsiktighet)

Hur ser resursplaneringen ut inför en projektstart?

- Är det några svårigheter kopplade till planeringen? Kritiska moment...
- Är det svårt att veta vad för resurser som faktiskt behövs? Hur resonerar du kring ett sådant beslut?
- Hur går det till när du efterfrågar resurser från linjechefen? (informellt, formellt)

Kompetensutveckling

Vad är kompetens för dig? Hur definiera du kompetens?

- Vad är kompetensutveckling?

I vilka situationer ser du att kompetensutveckling kan ske i projekten?

- Anordnar tillfällen då kunskapsutbyte kan äga rum, t.ex. möten, under projektets gång?

- Seminarier eller kortare informationstillfällen?
- Att ge informell feedback till medarbetarna?
- Lära av sina misstag?

Finns det någon plan för kompetensutveckling som du arbetar efter?

- Har HR eller linjeföraren kommunicerat specifika mål för att utveckla kompetenser för framtida behov?
- Hur stort ansvar anser du ligga på ditt bord när det gäller projektmedarbetarnas kompetensutveckling?
- Hur stort ansvar anser du ligga på linjeföraren gällande kompetensutveckling?

Hur uppmärksammas projektdeltagarnas insatser och hur vidarebefordrar du denna information till linjeföraren?

- Vilken information vidarebefordras, finns det t.ex. en speciell mall som du använder?
- Hur går det till? Sker det formellt eller informellt? Hur ofta rapporteras denna information?

Kompetensförsörjning

Har du någon diskussion med linjeföraren eller HR rörande kompetensfrågor, exempelvis att du har sett att en viss befintlig kompetens behöver utvecklas eller att ny kompetens behöver tillsättas för att möta organisationens framtida behov?

Projektets avslut

Utifrån ditt perspektiv som projektledare, vad är ett lyckat projekt?

- Är det också detta ett projekt bedöms efter? Eller finns det andra faktorer som du tycker borde ingå i bedömningen av vad som gör ett projekt framgångsrikt?
- Hör kompetensutveckling till dessa kriterier?
- Hur ofta görs utvärderingar? Är det bara vid avslutat projekt?
- Vem utför en sådan utvärdering?

Som vi har förstått skrivs en slutrapport när ett projekt är slut.

- Vad skriver ni i dessa rapporter?
- Upplever du att dessa slutrapporteringar utnyttjas på ett bra sätt?
- Ser du att det finns andra sätt som skulle kunna vara bra att dela med sig av resultaten på?

Avslutningsvis

Finns det något du känner är viktigt att tillägga som jag har glömt att ta upp under intervjuens gång?

Kan vi kontakta dig om vi har någon ytterligare fråga?

Tack för att du ville ställa upp på en intervju!

BILAGA 2: INTERVJUGUIDE LINJECHEF

Inledning

Vi är studenter från Linköpings Universitet som studerar HRM.

Vårt övergripande syfte är att se *hur långsiktig kompetensförsörjning* kan eftersträvas i projektintensiva organisationer. Genom om att göra en undersökning på projektnivå vill vi beskriva samt öka förståelsen för hur en långsiktig kompetensförsörjning kan uppnås *genom den dagliga kompetensutvecklingen* i projekten. (**informationskravet**)

- Du har rätt att när som helst avbryta studien. (**samtyckeskravet**)
- Du kommer hållas anonym på det sättet att varken namn eller ålder kommer att skrivas ut. De citat som väljs ut kommer du innan att få godkänna. (**konfidentialitetskravet**)
- Vi kommer inte använda vårt material till något annat än det vi informerat om. Intervjuerna kommer sedan raderas. (**nyttjandekravet**)

Med ditt samtycke hade vi även tänkt att spela in intervjun.

Arbetsuppgifter och relationen till andra roller

Kan du berätta lite om dina huvudsakliga arbetsuppgifter rörande projekten?

Hur samarbetar du med projektledarna?

- I vilka situationer tar du kontakt med projektledaren?
- I vilka situationer tar projektledaren kontakt med dig?
- Kan några typer av intressekonflikter förekomma?
- Som vi har uppfattat det har projektledaren minimal kontakt med HR och frågor som rör HR går ofta genom er linjechefer. Har du några tankar kring detta? Tycker du att projektledaren ska ha en större kontakt med HR?

När ett projekt startas upp ska projektet tilldelas resurser.

- Hur går det till? (- när projektledaren efterfrågar resurser?)
- Hur resonerar du kring beslut om vilka resurser som ska tilldelas projekten?
 - Har du några givna riktlinjer du följer vid resursutdelning?
 - Är det ofta man efterfrågar specifika individer än kompetenser?

Du som linjechef ska tillhandahålla metoder och verktyg till projekten.

- Vem är det som utformar dessa metoder och verktyg och vad är din roll i det hela?
- Får du nån feedback från projektledaren på hur dessa verktyg och metoder fungerar i praktiken?
- Som vi har förstått det samarbetar ni med detta. Dels att linjechefen får input från er projektledare men även att det fungerar åt andra hållet. Hur upplever du att detta samarbete fungerar?

Kompetensutveckling

Vad är kompetens för dig? Hur definiera du kompetens?

- Vad är kompetensutveckling?

I linjechefens rollbeskrivning är ett av ansvarsområdena att genomföra kontinuerlig

kompetensutveckling av medarbetare.

- Förekommer någon form av plan för kompetensutveckling som du arbetar efter?
- Har HR kommunicerat specifika mål för att utveckla kompetenser för framtida behov?
- Hur införlivar du kompetensutvecklingsplanen gentemot projekten?
- Hur stort ansvar anser du ligger på projektledaren när det gäller projektdeltagarens kompetensutveckling?
 - Kan du ge exempel på situationer då projektdeltagaren har ett övergripande ansvar över sin egna kompetensutveckling?

Hur får du reda på när projektdeltagarna har gjort en bra insats i projekten?

- Hur får du denna information av projektledaren? Formellt/informellt?
- Hur ofta får du denna information?
- Tycker du att du får tillräckligt och rätt sorts information för att göra en god bedömning av projektdeltagaren?

Kompetensförsörjning

Ett viktigt underlag för organisationens kompetensförsörjningsplaner är att kompetens ska identifieras, även kallat kompetenskartläggning.

- Hur stort ansvar anser du PL har i ett sådant arbete?
- Anser du och projektledaren kan samarbeta och ”hjälpa” organisationen identifiera vad för kompetenser som kan tänkas behövas i framtiden?
 - T.ex. om kompetensutvecklingsinsatser som skulle kunna behövas?
 - Har linjechefer och projektledare möten där såna här frågor behandlas?

Projektets avslut

Utifrån ditt perspektiv som linjechef, vad är ett lyckat projekt?

- Är det också detta projektet bedöms efter? Eller finns det andra faktorer som du tycker borde ingå i bedömningen av vad som gör ett projekt framgångsrikt?
- Hör kompetensutveckling till dessa kriterier?
- Har du möjlighet att utvärdera projekten eller projektledarens insats? Hur går det ill?

Som vi har förstått skrivs en slutrapport när ett projekt är slut. Upplever du att dessa slutrapporter utnyttjas på ett bra sätt?

- Ser du att det finns andra sätt som skulle kunna vara bra att dela med sig av resultaten på?

Avslutningsvis

Är det någonting du känner är viktigt att tillägga som jag har glömt att ta upp under intervjuens gång?

Kan vi kontakta dig om vi har någon ytterligare fråga?

Tack för att du ville ställa upp på en intervju!

BILAGA 4: INTERVJUGUIDE HR-UTVECKLARE

Inledning

Vi är studenter från Linköpings Universitet som studerar HRM.

Vårt övergripande syfte är att se *hur långsiktig kompetensförsörjning* kan eftersträvas i projektintensiva organisationer. Genom om att göra en undersökning på projektnivå vill vi beskriva samt öka förståelsen för hur en långsiktig kompetensförsörjning kan uppnås *genom den dagliga kompetensutvecklingen* i projekten. (**informationskravet**)

- Du har rätt att när som helst avbryta studien. (**samtyckeskravet**)
- Du kommer hållas anonym då varken namn eller ålder kommer att nämnas. Dock kommer det inte vara så svårt att lista ut att det är dig vi talar med då det inte finns så många HR utvecklare på Saab. Det är viktigt att du är medveten om detta. OK? De citat som väljs ut kommer du innan att få godkänna (**konfidentialitetskravet**)
- Vi kommer inte använda vårt material till något annat än det vi informerat om. Intervjuerna kommer sedan raderas. (**nyttjandekravet**)

Arbetsuppgifter och relationen till andra roller

Kan du berätta lite kort hur HR-funktionen är strukturerad på Saab?

- Hur många inom HR funktionen har ett nära samarbete med den projektbaserade delen? Har du det övergripande ansvaret?
 - Vet du på ett ungefär hur många chefer du har under dig som du ansvarar för?

Kan du berätta lite kort om dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

- Vad för arbetsuppgifter rör det sig om? (rekryteringar, proaktivt utvecklingsarbete, utvärderingar av projekten?)

Hur ser din relation ut till projektledare?

- I vilka situationer tar du kontakt med projektledaren?
- I vilka situationer tar projektledaren kontakt med dig?
 - Via linjechef?
 - Finns det någon anledning att ha en nära kontakt med projektledarna sett ur ditt perspektiv som HR?
 - Ser du några situationer då en nära kontakt med projektledarna skulle vara bra?

Kompetens och kompetensförsörjning

Vad är kompetens för dig? Hur definierar du kompetens?

Hur arbetar ni för att identifiera vad för kompetenser Saab Aeronautics kan tänkas behöva i framtiden?

- Vilka sätt använder ni er av för att identifiera kompetenser som behövs i framtiden? Hur genomförs scenarioplaneringar?
- Ser du några utmaningar i arbetet med kompetensförsörjningsfrågor när en organisation har en stor del av sin verksamhet i projekt?
- Anser du att det finns ytterligare information som projektledare kan bidra med för att underlätta ditt arbete med kompetensförsörjning?

- Information från linjeförledare som kan underlätta?

Kompetensutveckling

Hur arbetar ni med kompetensutveckling här på Saab?

- Kurser? Arbetsrotation? Genom det dagliga arbetet? Mentorskap? Lessons learned? Scrum? Något annat?
- Vad är HRs viktigaste fokusområden gällande kompetensutveckling?
- Hur får ni reda på vilka insatser som behövs göras?
 - Skulle det vara önskvärt att göra denna kommunikation bättre?
- Hur är ansvaret för kompetensutvecklingen fördelat mellan HR, linjeförledare, projektledare och projektdeltagare?
- Hur kommuniceras detta ansvarsområde? Vet alla vilka delar som är under deras ansvar?

I linjeförledarens rollbeskrivning är kompetensansvaret tydligt såsom kontinuerlig kompetensutveckling av medarbetare (bl.a. utvecklingssamtal och utbildning).

- Ser du om det finns några ansvarsområden som är extra viktigt att projektledaren tar gällande kompetensutvecklingen av medarbetarna?
- Anser du att det finns något gällande kompetensutveckling som projektledaren bör ha ansvar för, men som de inte har ansvar för idag?
 - Tex. Utvärdering av projektdeltagare (kontinuerlig utvärdering?)

Anser du att det är relevant för projektledare att ta ett större ansvar när det gäller kompetensrelaterade frågor som är kopplade till den permanenta organisationen? (saker som sträcker sig utanför projektets gränser – inget direkt intresse för projektledaren).

- Ex. verktyg och metoder, input till scenarioplanering mm.

Projektets avslut

Utifrån ditt perspektiv som HR, vad är ett lyckat projekt?

- Hur håller sig kompetensutveckling till dessa kriterier?

Som vi har förstått så bedömdes ett projekt tidigare endast utefter hur de höll tid och kostnad, men idag så verkar det även vara mjuka mål vara viktigt att uppnå i ett projekt.

- Hur utvärderas projektledaren efter dessa mjuka mål? (Anförtros de inte viktiga projekt om de misslyckas med de mjuka målen även när kriterierna tid och kostnad har uppnåtts?)

Avslutningsvis

Vad anser du gör en projektledare till en bra projektledare?

Tror eller upplever du att det finns motsättningar mellan ”kortsiktiga” resultatmål och mer långsiktiga mål rörande kompetensutveckling? (Intressekonflikter mellan HR-LC-PL).

Är det någonting du känner är viktigt att tillägga som jag har glömt att ta upp under intervjuens gång?

Kan vi kontakta dig om vi har någon ytterligare fråga?

Tack för att du ville ställa upp på en intervju!

BILAGA 5: KOMPLETTERINGSFRÅGOR

Projektledarna

- Hur är din projektgrupp strukturerad? (projektledning, teamledare+projektmedlemmar)
- Har ni någon aktivitet (ex. kick-off el. andra teambuildingsaktiviteter) innan projektet sätter igång i syfte att lära känna varandra bättre, du och projektdeltagarna?
 - Ifall det anordnas någon sådan aktivitet undrar vi även om följande: Som vi har förstått så är projektledaren ibland ansvarig för en viss period av projektet då det är relativt långa. När nästa projektledare tar över anordnas det ytterligare någon aktivitet för den nya projektledaren och gruppen?

Linjecheferna

- Lite kortfattat, hur går det till när projektledarna väljs ut?
- Hur går det till när ni kvalitetssäkrar att ni väljer ut lämpliga kandidater att bli projektledare?
- Letar du efter några specifika personliga egenskaper hos en projektledare och i sådana fall vilka? Och varför är just dessa egenskaper intressanta?

Till ytterligare två HR-utvecklare

- Finns det situationer då du är direkt involverad på projektnivå? Vilka?
- Finns det tillfällen då projektledare själva efterfrågar stöd av HR? I så fall, vad brukar det oftast handla om?
- Ser du att det finns ett behov av att ha en direkt relation till projektledarna?
- Finns det några krav att alla projektledare måste gå någon speciell utbildning eller låta certifiera sig? Kan du ge något exempel, några särskilda kurser?
- Utvärderas projekten efter mjuka faktorer som exempelvis om de har lyckats med kompetensutveckling?
- Utvärderas projektledaren som det ser ut idag? Om nej, ser du ett behov för detta?
- Hur många chefer stöttar du i linjen? Lägg mycket tid på detta? Är detta din ”huvudsakliga” arbetsuppgift?