



BLEKINGE TEKNISKA HÖGSKOLA  
SEKTIONEN FÖR MANAGEMENT

VT 2006

---

# Projektledares uppfattningar av lärande i projektarbete

---

C-UPPSATS I PEDAGOGIK

Författare: Jonna Berg  
Handledare: Heléne Ivarsson

## **Blekinge Tekniska Högskola**

Sektionen för Management

**Arbetets art:** C-uppsats 10p  
Pedagogik 41-60p

**Titel:** Projektledares uppfattningar av lärande i projektarbete

**Författare:** Jonna Berg

**Handledare:** Heléne Ivarsson

### **Abstrakt**

Studien behandlar projektledares uppfattningar av lärande i projektarbete. Valet av yrkesgrupp projektledare, beror på att projektledare ofta tilldelas nya projekt vilka de snabbt är tvungna att sätta sig in i. För att ett projekt ska fungera och lärande ska uppstå är det ett måste att alla deltagare har goda relationer och ett bra samspel. Syftet med studien är att nå en ökad förståelse av projektledares uppfattningar av lärande inom projektarbete.

Fenomenografiska ansatsen valdes då variation är viktigt för att fånga så olika uppfattningar som möjligt. Utifrån intervjumaterialet kategoriserades de olika uppfattningarna i beskrivningskategorier. Resultatet visade att projektledare och övriga projektdeltagare lär sig ny kunskap på en mängd olika sätt i olika situationer. Samspel, interaktion och relationer är mycket viktiga faktorer för hur projektledare och övriga projektdeltagare lär.

### **Nyckelord**

Fenomenografi, Interaktion, Lärandeprocesser, Projektarbete, Samspel, Sociokulturellt perspektiv

# Innehåll

<b>1. BAKGRUND.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Inledning</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Projektarbete</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Begrepp</b>	<b>7</b>
<b>2. SOCIOKULTURELLT PERSPEKTIV.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Lärprocesser i ett sociokulturellt perspektiv</b>	<b>10</b>
2.1.1 Situerat lärande	10
2.1.2 Socialt lärande	10
2.1.3 Distribuerat lärande	10
2.1.4 Medierat lärande	11
<b>3. TIDIGARE FORSKNING.....</b>	<b>11</b>
<b>4. SYFTE.....</b>	<b>13</b>
<b>5. METOD.....</b>	<b>13</b>
<b>5.1 Fenomenografisk ansats</b>	<b>13</b>
<b>5.2 Den kvalitativa intervjun</b>	<b>14</b>
5.2.1 Val av intervjupersoner	14
5.2.2 Genomförandet av intervjuer	14
<b>5.3 Fenomenografisk dataanalys</b>	<b>15</b>
<b>5.4 Etik</b>	<b>16</b>
<b>5.5 Tillförlitlighet och trovärdighet</b>	<b>16</b>
<b>6. RESULTAT.....</b>	<b>17</b>
<b>6.1 Projektledares uppfattningar av lärande</b>	<b>17</b>
Lärande utifrån tidigare erfarenheter	18
Lärande i samverkan med beställaren/kunden	19
Lärande i projektmöten	21
Lärande i kontakten övriga kollegor	21
Lärande genom utbildningar	22
Lärande genom att prova sig fram	23
Lärande i kontakten med mentorer/handledare	23
Lärande utifrån intresse	23
<b>6.2 Projektledares uppfattningar av hur deltagare i projektgruppen lär</b>	<b>24</b>
Lärande utifrån tidigare erfarenheter	24
Lärande med stöd av arbetsbeskrivningar	24
Lärande i möte mellan projektdeltagarna	25
Lärande genom utbildningar	26
Lärande genom att prova sig fram	27
Lärande i samverkan med beställaren/kunden	27
Lärande genom inlånad kompetens	28

<b>7. TOLKNING AV BESKRIVNINGSKATEGORIER.....</b>	<b>28</b>
<b>7.1 Tolkning av projektledares uppfattningar av lärande</b>	<b>29</b>
Lärande utifrån tidigare erfarenheter	29
Lärande i samverkan med beställaren/kunden	29
Lärande i projektmöten	30
Lärande i kontakten med övriga kollegor	31
Lärande genom utbildningar	31
Lärande genom att prova sig fram	31
Lärande i kontakten med mentorer/handledare	31
Lärande utifrån intresse	32
<b>7.2 Tolkning av projektledares uppfattningar av hur deltagare i projektgruppen lär</b>	<b>32</b>
Lärande utifrån tidigare erfarenheter	32
Lärande med stöd av arbetsbeskrivningar	32
Lärande i möte mellan projektdeltagarna	33
Lärande genom utbildningar	33
Lärande genom att prova sig fram	34
Lärande i samverkan medbeställaren/kunden	34
Lärande genom inlånad kompetens	34
<b>8. DISKUSSION.....</b>	<b>34</b>
<b>8.1 Fortsatt forskning</b>	<b>36</b>
<b>9. REFERENSER.....</b>	<b>37</b>
<b>10. BILAGA.....</b>	<b>39</b>

# 1. Bakgrund

## 1.1 Inledning

Jag har valt att genomföra en studie om hur projektledare uppfattar sitt lärande inom projektarbete och hur de uppfattar att de övriga deltagarna i projektet lär under projektets gång. Ett projekt är en övergående verksamhet som med tilldelade resurser och egen projektledning ska nå ett tydligt mål men åtskilt från den andra verksamheten (Engwall, 1999). Det jag är intresserad av med denna studie är att söka kunskap om hur projektledare uppfattar att de och de övriga deltagarna i projektgruppen lär sig nya arbetsuppgifter. I form av diskussioner, handlingar och händelser kan lärande ske var som helst. Olika former av mänsklig kommunikation bidrar till lärande och utveckling (Säljö, 2000). Dysthe (2003) menar att relationer är en viktig del för lärandet, genom deltagande och deltagarnas samspel. Kommunikation och språk är grundläggande förutsättningar för människors läroprocesser. För att ett projekt ska fungera är det ett måste att alla deltagare har goda relationer och ett bra samspel. Förståelse för hur projektledaren uppfattar lärande kan därför också bidra till att utveckla lärande inom projekt.

Resultatet av studien kan vara till nytta för arbetsgivarna och även för projektledarna själva som med hjälp av denna studie kan se över och möjligen förbättra lärandesituationen på arbetsplatsen. Att jag valde yrkesgruppen projektledare beror på att projektledare kontinuerligt tilldelas nya projekt vilka de snabbt är tvungna att sätta sig in i. Ett projekt är en unik aktivitet enligt Hagman (2002), det är inget arbete som upprepar sig gång på gång utan är av engångskaraktär. Därför föreställer jag mig att det blir lättare att få information om sådana förändringar som kräver ett nytt lärande för varje nytt projekt.

## 1.2 Projektarbete

Ordet projekt kommer ursprungligen ifrån det latinska ordet *projektum* som översätts till ”kasta fram”, utkast. I uppslagsverket beskrivs utkast som en direktöversättning av det latinska ordet *projicere* som översätts till *projicera*, projektor eller plan. Detta begrepp innebär inte vad det är som görs utan innebörden är själva idén eller förslaget. Ordet projekt användes förr nästan enbart för att förklara att något var ett förslag, eller en plan. Inte förrän på 1960 och 1970 talet började man använda sig av ordet projekt så som vi gör idag, för att definiera engångsuppgifter. Även ordet projektledare kom till användning då och det härstammar från engelskans, *project-manager*. Projektledaren är den individ som leder en avgränsad engångsuppgift med ett specifikt slutresultat och med ramar för både kostnader och tid (Jansson & Ljung, 2004; Svenska Akademien, 1998; Svensson & von Otter, 2005).

Under de stora försvarssatsningarna i 1950- talets USA uppkom begreppet projektledning. Man kan idag se att projektledning utvecklades när många tekniker utvecklades för att klara av att genomföra stora uppgifter som till exempel kärnvapenrobotar. Under denna tid utvecklades det många tekniker som idag ses som basverktyg i projektplanering (Jansson, Ljung, 2004). Under 1900- talet har intresset för projekt ökat markant och det var i slutet på 60- talet projekt och projektledning började användas inom organisationer. Under 70-talet ställde företagen krav på bland annat tidsplaneringens användarvänlighet och inte bara att projekten skulle uppfylla tekniska krav som tidigare. Då kom projektorganisatoriska frågor att börja dominera. Under 80 -talet började kraven bli högre på projekten med särskilda krav på tillverkning, service och projektens organisation och ledning. Nu intresserade man sig särskilt

för projektprocessen och ledar frågor. Under 90-talet dominerade informationsteknologin och tidsplaneringen inom projekten. Man använde sig av datorer och budgetering, resurstilldelning och uppföljning kunde då integreras i projektet. Under 2000-talet är det kompetensutveckling och kvalitet som leder styrningen på projekten (Macheridis, 2001).

Det finns sedan 1997 en standard om vad ett projekt är och som ger riktlinjer för kvalitet i projektledning, SS-ISO 10006. Enligt ISO är ett projekt en unik process som består av en mängd samordnade och styrda aktiviteter som har en start- och en slutfas. Projektet ska uppnå ett mål som tillfredsställer de överenskomna kraven detta inom ramar som tidsbegränsningar, resurser och kostnader. Att ett projekt har styrda aktiviteter innebär enligt ISO att projektet styrs mot ett projektmål utifrån en projektplan (Hagman, 2002).

Ett projekt består av aktiviteter som utförs i bestämd ordning och även har utsträckning i tid och rum. Projektets aktiviteter är styrda av till exempel en projektledare som bevakar aktiviteterna när projektet är igång. Projektledaren följer momenten och utvecklingen för att kunna anpassa arbetet efter en speciell arbetsrutin eller målsättning.

- Ett projekt har en startfas och en slutfas.
- Syftet med ett projekt är att uppnå ett mål.
- Ett projekt är begränsat vad det gäller tid, kostnader och resurser.

Olika projekt styrs på olika sätt, alla projekt har en viss organisatorisk struktur. Jag ska i följande stycke beskriva fyra olika projektmiljöer enligt Hagman (2002): Den första formen av projekt *verkställs inom en organisations linjeorganisation<sup>1</sup> och bestående hierarki*. Ansvar för projektet delas då upp mellan verksamhetens ordinarie avdelningar. Ledning och samordning för projektet sker inom de strukturer som redan finns och följer då verksamhetens vanliga rutiner. Det utses inte alltid en speciell projektledare, utan i många fall ses inte aktiviteten som ett projekt. Trots detta finns det ofta en riktig målformulering och tidsplan men inte lika ofta en separat budget. Denna projekttyp förekommer oftast vid storföretag och offentlig förvaltning.

En stramare projekttyp kallas ofta för *ren organisation*, även denna förekommer oftast på stora företag. Inom denna typ fördelas också arbetsuppgifterna mellan avdelningarna men här handplockas även personer som sätts in i projektet. Här utses då en projektledare som ses som enhetschef. Personalen i projektgruppen ägnar sig enbart av sitt projektuppdrag. Det blir då den rena projektorganisationen som styr projektets resurser mot ett och samma mål (Hagman, 2002).

*Matrisorganisationen* är den tredje projekttypen. Denna typ av projekt kan man säga är en förening mellan de två nämnda. Här finns det en projektorganisation som en separat enhet inom verksamheten, och projektledaren kan även dra nytta av de resurser som redan finns inom linjeorganisationen. Personalen inom linjeorganisationen redogör inte bara för sina enhetschefer utan även för projektledaren. I detta läge kan då projektledaren ha större eller mindre inflytande i förhållande till enhetscheferna. Tanken med matrisorganisationen är att den ska vara flexibel för all parter men det kan ofta uppstå intressekonflikter och prioriteringsproblem i praktiken inom och runt om projektgruppen (Hagman, 2002).

---

<sup>1</sup> ”Hierarkiskt uppbyggd organisationsform som innebär att varje anställd bara har en chef. En linjeorganisation visar tydligt vem som är över- respektive underordnad.” (<http://www.terms.ks.se/beg169.htm>)

Den fjärde typen är en projektform blir allt vanligare, den kallas *nätverksorganisation* eller också *ad hoc-organisationen*. Denna typ är väldigt lik matrisorganisationen men har tagit steget utanför den egna verksamheten. Denna projekttyp innefattas ofta av en mängd medarbetare från olika områden. Så som arbetare från storföretag, småföretag, underleverantörer och specialister, samtliga av dessa arbetar ihop inom en nätverksorganisation. Här ställs höga krav på projektledaren och projektgruppen och även projektplanen och målformuleringarna. De olika rollerna i projektet är noga förklarade och mer renodlade än i de tidigare projekttyperna. Här kan konsulter och experter i gemenskap ta hand om ett projekt där en projektägare endast agerar beställare till projektet. Denna projekttyp är vanlig i offentligt finansierade utveckling och biståndsprojekt (Hagman, 2002).

Projekt ser olika ut i olika branscher men trots skillnader finns det alltid ett logiskt tillvägagångssätt för ett projekt. Man kan tydligt se att ett projekt är indelat i fyra olika faser (se tabell nedan) och att den fjärde fasen går att dela in i etapper. *Definitionsfasen/Förstudien* är den första fasen i projektet, här skaffa man sig underlaget för att kunna avgöra om projektet ska verkställas eller inte. I denna fas spelar beställaren en viktig roll och projektledningens uppgift är att fastställa vad beställaren vill ha, vad det är som drivit fram projektet, vilka förväntningar det finns och vilka kriterier som måste uppfyllas. Förstudien går sedan över till planeringsfasen när man går från frågan om till hur. I *planeringsfasen* jobbar man med förberedelserna och planerar genomförandet av projektarbetet. Här fastställer man hur man ska uppnå det man vill med projektet. Planeringsfasen övergår senare till *genomförandefasen* där man beslutar att förverkliga projektmålet med projektplanen som bas. I denna fas verkställs det arbete man planerat för, projektmålet ska uppfyllas och projektet avslutas. Här håller sig beställaren i bakgrunden men följer upp projektet övergripande. I denna tillvägagångsfas finns även tre etapper. *Relisering*, här skapas projektresultatet. När detta skett går man över till nästa etapp när man bestämmer att lämna över projektresultatet. *Reflektionsfas/Överlämning*, Här lämnar man över projektresultatet till de interna mottagarna och till kunden för att få dennes godkännande. Sedan övergår projektet till den sista etappen. *Avslut*, här utvärderas projektet, projektorganisationen avvecklas och resurserna återlämnas. I genomförandefasen har projektledaren en viktig roll, han måste ha tydlig uppsikt på de olika faserna och etapperna, detta eftersom att det ställs olika krav av verksamheten och kunden på vad projektledaren ska inrikta sitt arbete på. Det är viktigt att projektledaren ligger steget före och kan förutse vad som kommer hända i projektet (Jansson & Ljung, 2004; Macheridis, 2001).

Tabell 1 Två synsätt på projektets gång och fasindelning (Macheridis, 2001)

Fas	Mekaniskt synsätt	Organisatoriskt synsätt
Definitionsfas	Målformulering	Mål och visioner
	Strategi	Tänka fritt och stort
Planeringsfas	Strikt tidsschema	Latenta mål
	Noggrann planering	Flexibilitet
Genomförandefasen	Projektstyrning	Föränderlig omvärld
	Delmål	Försöka följa latenta mål
Reflektionsfasen	Bedömning	Framtidsvisioner
	Utvärdering	Lärprocess

### 1.3 Begrepp

I följande stycke kommer jag att förklara viktiga begrepp som kommer att vara viktiga att vara insatt i under studiens gång.

*Projektgrupp*, är den grupp eller organisation som arbetar i projektets genomförandefas. Deltagarna i projektgruppen genomför projektet och levererar projektresultatet. Storleken på gruppen varierar av projektets omfattning och komplexitet. Denna grupp omfattas oftast inte av styrgruppen eller projektägaren, ibland ingår projektledaren i projektgruppen men inte alltid (Hagman, 2002; Macheridis, 2001).

*Styrgrupp*, denna grupp har till uppgift att besluta om de frågor som påverkar projektets ramar, de beviljar resurser, de övervakar projektgruppens arbete i relation till projektplanen. Styrgruppen kan även ställa krav på projektledaren och se över dennes arbete. Denna grupp kan även fatta beslut som rör projektgruppen arbete till skillnad från referensgruppen. Styrgruppen utses av beställaren och fungerar som beställarens och projektledarens stöd i olika beslutsprocesser (Carlson & Nilsson, 2002; Hagman, 2002).

*Referensgruppen*, deltar inte i det dagliga projektarbetet och är inte vidare insatta i projektet. De fungerar som experter som ger råd till projektet vad det gäller tekniska eller juridiska frågor. Det kan finnas en eller flera referensgrupper. Medlemmarna i gruppen måste på något sätt bidra till projektet och projektets resultat. Gruppen har aldrig beslutande rätt utan är endast rådgivande till projektet. Denna grupp kan även vara personer som berörs av projektet, som bor i närheten av ett bygg projekt. De kan också bestå av miljöorganisationer eller personer som har erfarenhet inom projektområdet (Hagman, 2002; Carlson & Nilsson, 2002).

*Beställare el uppdragsgivare*, är den individ eller företag som vanligtvis inte är vidare insatt i det dagliga arbetet med projektet såvida de inte har ombud i styrgruppen. Beställaren tar de strategiska besluten till skillnad från de ordinarie styrgruppsrepresentanterna. Denne ska även vara väl insatt i hur målen med projektet passar in i en större kontext (Hagman, 2002).

*Projektledaren* är den person som blivit utsedd att leda projektet. Projektledarens uppgifter är att planera, styra och driva projektet framåt. De vanligaste arbetsuppgifterna för projektledaren är, leda och fördela arbete, kalla samman projektgruppen och referensgruppen, utforma en projektplan gemensamt med projektdeltagarna, ansvara för att projektet når sina mål, avrapportera till styrgruppen, följa upp och styra projektet mellan projektmöten, hantera konflikter, ta fram lämpliga styrmedel, ha hand om kontakten med olika intressenter och ansvara för att projektet uppfyller projektmålen. Arbetsuppgifterna är varierade beroende på vad projektet går ut på. I vissa projekt förekommer inte förhandlingar medan i vissa förekommer inga styrgruppsmöten under projektets gång. Projektledare arbetar med projekt hel eller halvtid, då det är ett tidsödande arbete. Detta kan vara svårt när det gäller mindre projekt med rekommenderas av professionella projektledare. Viktiga egenskaper hos projektledaren kan vara att denne ska besitta skickligheten att ha många bollar i luften, vara flexibel, vara bra på att sporra de andra projektdeltagarna, vara beslutsam. (Hagman 2002; Löw 2003).

## **2. Sociokulturellt perspektiv**

I följande avsnitt kommer jag att förklara det sociokulturella perspektivet som jag anser lämpligt att ha med i min studie då samspel och relationer är viktiga för lärande inom detta perspektiv. Då deltagarna i projektgruppen ständigt möter nya relationer där samspel råder är det intressant att genom detta perspektiv undersöka projektledarnas uppfattningar om hur lärande uppstår inom projektgruppen.



Enligt Säljö (2000) innebär det sociokulturella perspektivet att man som individ lär sig genom samspel med andra, att man med sin egen aktivitet konstruerar förståelse för omvärlden och att man inte lär genom att passivt ta emot information. När individen aktivt tar emot information skapas det meningsfulla helheter. Detta medför att vi är beroende av vår kulturella miljö. Inläring är en individuell process som sker i hjärnan på individen vilket då kan ses som en medveten process. För att förstå det vi lär oss krävs det kommunikation och interaktion på både kollektiv och individnivå. Genom det sociala samspelet med varandra kommer vi i kontakt med världen utanför och lär oss då hur vi ska tänka och handla, då skapar vi vår egen subjektiva världsbild. Säljö (2000) menar att lärandet sker både på individnivå och kollektivnivå. Lärandet kan ske överallt och är en del av all mänsklig aktivitet. I form av diskussioner, handlingar och händelser kan lärandet ske var som helst. Detta lärande sker inte endast i skolan utan även på andra platser, inte att förringa är skolan är skolan en betydelsefull del för individers läroprocesser. Även Marton (2000) understryker betydelsen av språk och socialt samspel för att uppnå kunskap.

I ett sociokulturellt perspektiv är vår utveckling bestämd av vår egen aktivitet i förhållande till omvärlden. I kollektiva och gemensamma handlingar tolkas denna omvärld för oss. Socialkonstruktivism uppstod utifrån den form av realism som är inneboende i den dominerande positivistiska forskningen. Detta perspektiv innebär att verkligheten får mening genom de begrepp, kategorier och tolkningar som människan konstruerar. Inom det sociokulturella perspektivet utvecklas individen främst genom samspel med andra människor, erfarenheter uppstår genom hela livet tillsammans med andra människor. Medlemmarna i samhället hjälper individen att förstå hur världen fungerar och skall förstås. Individen lär sig att uppmärksamma, beskriva och agera i verkligheten och lär sig utifrån de tolkningar och tankemönster som omgivningen utnyttjar och tillhandahåller. I ett sociokulturellt perspektiv är frågan om att skapa och ge mening, inte att någonting automatiskt har en viss mening, innebörd eller betydelse av naturen given. Kommunikation och språkanvändning är betydelsefulla i ett sociokulturellt perspektiv och bygger en bro mellan individen och omgivningen. Individen lever på kunskaper och insikter som de har lånat ifrån andra. Olika former av mänsklig kommunikation bidrar till lärande och utveckling. Utveckling enligt perspektivet är en socialisation in i en värld av handlingar föreställningar och samspelelmönster. Ur ett sociokulturellt perspektiv fungerar världen olika i olika miljöer. Såväl kollektivt som individuellt har människor förmåga att lära och utvecklas alltså det finns ingen bestämd gräns. Redskap, så som böcker och datorer, skapas hela tiden och med hjälp av dessa löser individen fysiska och intellektuella problem. De sätt att resonera och tolka verkligheter som individen möter i interaktioner med andra människor använder de senare som resurser för att förstå och kommunicera i framtida situationer. Alltså i ett sociokulturellt perspektiv är frågan om att skapa och ge mening, inte att någonting automatiskt har en viss mening, innebörd eller betydelse av naturen given (Berger & Luckman, 1966/1998; Nyström, 1999; Säljö, 2000). Marton och Booth (2000) menar att studier som inriktar sig mot socialkonstruktivismen vill ofta förklara mänskliga handlingar genom vad som pågår emellan individer och emellan individer och olika situationer. Det handlar inte om att förklara individers handlingar på ett psykologiskt plan utan att individers handlingar genom sociala samspel. Jag har valt att senare i studien tolka mina resultat utifrån det sociokulturella perspektivet. Då jag i denna studie behandlar projektledares uppfattningar om lärandet inom projekt anser jag att detta perspektiv bland annat är intressant då samspelet i är viktigt för lärandet vilket jag förutsätter att det är även för projektdeltagarnas lärande. Men även att erfarenheter, diskussioner sociala relationer är viktiga faktorer för lärandet.

## 2.1 Lärprocesser i ett sociokulturellt perspektiv

Enligt Dysthe (2003) är relationer en viktig del för lärandet, genom deltagande och deltagarnas samspel. Kommunikation och språk är grundläggande förutsättningar för människors läroprocesser.

### 2.1.1 Situerat lärande

Enligt det sociokulturella perspektivet är allt lärande socialt. Enligt Lave och Wenger (1991) är det situerade lärandet en social process. Kunskapen förekommer inte bara inom individer, utan också i sociala relationer, diskussioner mellan individer, teorier, metoder och modeller vi använder oss av. Det situerade lärandet kan förekomma i många situationer där lärandet inte tas för givet och hänger ofta samman med sociala vanor och mönster. I människans sociala liv är våra handlingar situerade, vilket innebär att vi handlar utifrån de erfarenheter och kunskaper vi har. Säljö (2000) menar även att det är med hjälp av våra tidigare erfarenheter vi vet hur vi ska agera, det är på så sätt vi vet vilka förväntningar som ställs mot oss. Dysthe (2003) menar att hur en människa lär och situationen där denne lär är mycket väsentlig för vad man lär. Det situerade lärandet är det lärande som uppstår när människor socialiseras in i en praktik (Granberg & Ohlsson, 2004).

Enligt Dysthe (2003) är relationen mellan kunskap och handling det grundläggande för att förklara lärandeprocesserna och vilket etiskt värde aktiviteten har. Lärandet är en process som fortgår hela livet och är inte en process om att enbart samla ihop erfarenheter. Lärandet är knutet till andra människor och föremål, genom att man utvecklar sin kompetens ser man nya perspektiv på människor och föremål och lärprocessen blir då mångfaldig och sammanhängande vilket ökar förmågan att reflektera. Denna form av lärande kallas idag situerat lärande och innebär inte att lärande är begränsat till en viss situation.

### 2.1.2 Socialt lärande

Enligt Dysthe (2003) används ordet socialt i dagens lärosituationer i två sammanhang. Den första inriktar sig på interaktion och relation mellan människor och den andra inriktar sig på historiskt och kulturellt sammanhang. Processerna i hjärnan gör det möjligt för oss att analysera begrepp, skriva dikter och lösa ekvationer. Men begreppen, dikterna och ekvationerna finns inte i vår hjärna utan de har att göra med innebörd och mening. Innebörd och mening kommunikativa och är inte biologiska företeelser (Säljö, 2000).

Interaktionen med andra individer är avgörande för vad som lärs och hur det lärs. Alltså spelar andra personer en viktig roll i lärprocessen genom interaktion och inte bara igenom uppmuntran och stimulans till kunskap. Den sociala lärprocessen är viktig och tas i form genom att individer lär sig att medverka i diskussioner i de grupper man tillhör som är mycket nyttigt för lärandet. Ett viktigt mål i skola och högre utbildningar är att inkulturera eleverna i diskurssamhällen där de bygger på sin kompetens genom att använda begrepp och tankesätt som de senare har användning för (Dysthe, 2003).

### 2.1.3 Distribuerat lärande

I en grupp individer är kunskapen distribuerad då de är bra på olika saker som är nödvändiga för en helhetsförståelse. Eftersom att kunskapen är uppdelad mellan individerna är lärandet socialt. Dysthe (2003) tar upp ett exempel på hur reparatörer vid ett företag inte tog manualen

som hjälp vid ett fel utan vände sig till andra reparatörer för att se om de råkat ut för liknande fel. Genom den kombinerade kunskapen som de alla hade löste de för det mesta problemen. Detta sattes senare i system och kunskaperna utvecklades till en databas tillgänglig för andra och med möjlighet att kritisera och validera uppgifterna. På detta sätt skapades ny kunskap genom att utnyttja den distribuerade kunskapen. Dysthe (2003) menar då att lärandet kan främjas genom individers förkunskaper och färdigheter. Lärandet är distribuerat inom en grupp då deltagarna i gruppen behärskar skilda saker som är betydelsefulla för att nå en helhetsförståelse.

#### 2.1.4 Medierat lärande

Begreppet mediering infördes av Vygotskij<sup>2</sup> och används om alla typer av stöd eller hjälp i läroprocessen så som verktyg eller personlig hjälp (Dysthe, 2003). Inom det sociokulturella perspektivet innebär verktyget vi har till hjälp intellektuella och praktiska resurser som vi använder oss av för att förstå omvärlden och för att handla. Genom att använda oss av verktygen erhåller vi tidigare generationers erfarenheter och insikter. I processer som denna är kommunikationen och interaktionen mellan människor avgörande. Genom kommunikation skapas sociokulturella resurser och även genom kommunikation som de fört vidare (Säljö, 2000). Verktygen medierar lärandet på flera sätt; genom böcker och video som fungerar som informationskällor. Datorn, pennor och skrivblock fungerar som fysiska verktyg som medierar organisation, lagring och vidareutveckling av texter och egna tankar. Dessa alternativ är självklara saker, inom sociokulturell inlärningsteori ägnar man sig mer åt det komplicerade samspelet mellan verktyg och den lärande individen, hur verktygen ger uttryck och vad de bär med sig från specifika ideologier och kulturer där de uppkommit och även vad nya verktyg gör med lärokulturen. Det absolut viktigaste medierade verktyget för människan är språket (Dysthe, 2003). Genom språket kommunicerar vi med andra, språket medierar omvärlden för oss och får då en mening. Genom kommunikation blir vi delaktiga och gör så att vi samspelar med andra individer. Med hjälp av språket kan vi inte bara tala om konkreta ting som bilar och hus utan även göra oss förstådda vad det gäller abstrakta fenomen så som känslor. Vi kan också med hjälp av språket beskriva och förklara hur vi ser verkligheten, vilket är ett mycket viktigt för individers lärande (Säljö, 2000).

### 3. Tidigare forskning

Tidigare forskning om lärande inom projekt var svårt att finna. Jag använde många sökkord och sökmotorer men hade svårt att finna artiklar som berörde min studie. Det finns mycket forskning om hur enskilda projekt fungerar, men däremot väldigt lite vad det gäller lärandet inom projekt. Jag började min sökning efter svenska artiklar men för snabbt gå över till att söka utländska, men tyvärr med dåligt resultat även där. Till slut fann jag två vetenskapliga artiklar och en avhandling som anknyter till min studie beroende på att de handlar om kollektivt lärande och om projekt.

Den första artikeln är skriven av Granberg och Ohlsson (2005) och heter "Kollektivt lärande i team, Om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet". Syftet med artikeln är att uppmärksamma hur medarbetare i team organiserar samarbete i ständigt pågående processer och vad detta innebär med avseende på teamets kollektiva lärande. Denna forskning om kollektivt lärande är skriven inom en miljöpedagogisk tradition där det länge bedrivits studier om människors lärande och kunskapsbildning. De använder sig av en

---

<sup>2</sup> Lev Semenovich Vygotskij (1896-1934)

organisationspedagogisk forskningsansats som innebär att de studerar lärandevillkor och lärandeprocesser i teamens vardagliga organiserande av verksamhet och samarbete. I artikeln behandlar de exempel från studier av team som visar olika nivåer av handlingskoordination. I artikeln kommer de fram till att gemensam bakåt och framåtriktad reflektion för teamet är nyttig. Det reflekterande samtalet är ett samtal där man ställer frågor och ifrågasätter tidigare uttalanden. Dessa samtal leder till att teamet fördjupar och problematiserar tidigare uttalanden som skapar positiv synergi genom att den kollektiva kompetensen görs gemensam. Jag ska i denna studie se hur pass viktigt projektledarna uppfattar att reflektion är för deras lärande. Granberg och Ohlsson (2005) menar att kollektivt lärande syns i gemensam uppgiftsformning, uppgiftshantering och reflektion och detta genomdrivs av teamets organiserande av samarbete. I gemenskap skapar teamet förståelse för de uppgifter som ska lösas och utformar tillsammans strategier för att utföra dem. Det jag kan använda mig av från denna artikel är att jämför mina projektgrupper med de team som Granberg och Ohlsson (2005) undersökt. Jag kan jämföra lärandet i teamen och se hur mina team arbetar för ett främja lärandeprocesserna på arbetsplatsen och då se ifall även de jobbar med t ex reflektion för att nå förståelse.

Den andra artikeln jag har funnit som rör mitt område är skriven av Svensson (2005) och heter "Arbetstagares lärandemiljöer i kunskapsintensiv innovativ verksamhet". Denna artikel handlar om hur viktigt lärandet har blivit i samhällsliv och arbetsliv utanför den organiserade utbildningen vilket då medför att det ställs då högre krav på pedagogiskt tänkande. Artikeln behandlar ett forskningsprojekt inom EU: s fjärde ramprogram där de studerade lärandemiljöer i kunskapsintensiva innovativa enheter inom multinationella företag i fem länder. Inom de organisationer som undersöktes i projektet varierar formerna av lärandet. Det förekom både informellt och formellt lärande. Lärandet har successivt blivit viktigare för företagsamheten och har då lett till förändringar och breddning av personalfunktionen inom organisationen. Behovet av utbildning och lärande har ökat och detta i kombination av ökat utbud och variation av tillfällen till lärande har i sin tur lett till ökad kommunikation och interaktion. Resultatet från denna undersökning visar att det finns starka utvecklingstendenser mot att lärandet är en del av arbetet vilket ökar intresset för att förbättra förutsättningarna för lärande i arbetet. Ansvar för lärandet läggs ofta på arbetstagaren eller arbetstagarens närmaste chef vilket leder till ökad frihet men också till ökade krav. Behovet att ett pedagogiskt ledarskap förklarar Svensson (2005) som akut då utvecklingen av lärandet har lett till att de anställda fått större ansvar för lärandet. Arbetstagarna löser sina uppgifter genom den hjälp de kan få vilket leder till att arbetstagarna kanske inte ens reflekterar över sitt lärande. Det finns ett omfattande behov av ökad pedagogisk medvetenhet och kunskap om arbetstagares lärandemiljöer (Svensson, 2005). Jag kan utifrån denna artikel jämföra det projekt som Svensson (2005) behandlar om lärande med de projekt jag studerar. Hur pass viktigt mina respondenter uppfattar att den pedagogiska medvetenheten och lärande är inom deras projekt.

Jag valde att ta med en avhandling skriven av Maaninen Olsson (2004) för att hon som jag behandlar lärandet inom projekt. Maaninen Olssons avhandling heter Det gränslösa projektet, en studie om förmedling och skapande av kunskap i tid och rum. I avhandlingen utgick Maaninen Olsson (2004) ifrån att projekt påverkas av och påverkar sin omgivning. Hon studerade hur förmedling och skapande av kunskap sker i gränssnittet mellan ett projekt och dess omgivning. Syftet med avhandlingen är att belysa den kontextuella och den historiska inverkan på ett projekt i en multiprojektverksamhet genom att analysera förmedling och skapande av kunskap. Maaninen Olsson (2004) skriver i avhandlingen att kunskap ses inom projekt som något som medieras, förmedlas genom individer, artefakter, texter, rutiner och regler. Resultatet av studien visar att omgivande aktörer och strukturer är mycket väsentliga

för att projekt ska kunna genomföras. Den multiprojektverksamhet som Maaninen Olsson (2004) har undersökt används framförallt för att förmedla redan existerande kunskap. För att förmedla och skapa kunskap var de viktigaste verktygen aktörer, artefakter, texter rutiner, regler och utnyttjandet av olika IT. Jag kan med denna avhandling jämföra de resultat hon kommit fram till med mina resultat vad det gäller verktyg för att förmedla kunskap. Hon fann att det viktigaste för det projekt hon undersökte för att skapa kunskap var aktörer, artefakter, texter rutiner, regler och utnyttjandet av olika IT.

## 4. Syfte

Syftet med studien är att nå en ökad förståelse av projektledares uppfattningar av lärande inom projektarbete.

Följande frågeställningar ställs för att nå syftet:

- Hur uppfattar projektledare sitt lärande på arbetet?
- Hur uppfattar projektledaren att övriga deltagare i projektgruppen lär.

## 5. Metod

### 5.1 Fenomenografisk ansats

Den fenomenografiska ansatsen har inspirerat mig att genomföra denna studie. Det grundläggande för fenomenografin är skillnaden om hur någon är och hur något uppfattas att vara, hur individen erfar någonting. Fenomenografin är inte en metod eller en teori, det är en ansats som handlar om erfarenhet, ett verktyg för att formulera, identifiera och hantera den fråga man i sin forskning ställt. Att erfa något är en relation mellan den som erfar och det den erfar. En individ tänker och agerar utefter vad den tidigare erfarit och utan tidigare erfarenheter hade individen inte varit densamma. Erfarenhet är inte att beskriva vad som försiggår i nervsystemet eller beskriva hur en individ gör. Uppfattningar beskrivs av individer utifrån hur de ser på världen (Marton & Booth, 2000). Syftet är därför att studera projektledares uppfattningar av lärandet inom projekten de arbetar i. Jag finner det lämpligt att luta åt den fenomenografiska ansatsen då det är projektledares uppfattningar jag avser att studera.

Enligt Larsson (1986) är ett viktigt särdrag inom den fenomenografiska ansatsen variation. Genom variation strävar man efter att beskriva olika uppfattningar om ett visst fenomen. Man kan förklara fenomen utifrån första eller andra ordningens perspektiv. Första ordningen handlar om fakta och vad man kan iaktta utifrån, det är fenomen och situationer som ofta tas för givet. Fenomenografer utgår ifrån den andra ordningen vilken handlar om hur någon uppfattar något. Det har då inget att göra med om någonting är sant eller falskt utan det relevanta är vad man studerar. Larsson (1986) tar upp ett intressant exempel. En paranoid individ kan uppleva att omgivningen runt denne hatiska och att de vill göra honom illa. Ur andra ordningens perspektiv är detta sanning då det är så personen i fråga känner och uppfattar situationen. Men samtidigt är detta falskt ur första ordningens perspektiv. För att kunna förklara vad paranoia är kan man inte bara förklara hur individen beter sig utan även förklara hur den paranoide uppfattar sin omvärld (Larsson, 1986; Marton & Booth 2000). Om jag relaterar till denna studie utifrån detta exempel så vill jag studera projektledarens syn på sitt och gruppens lärande och inte göra en studie där jag läser mig till hur projektledare arbetar. För att få ut en bra beskrivning om ett fenomen kan följande intervjufrågor inom den andra ordningens perspektiv kan vara: Hur kom du fram till det svaret? Hur tänkte du på

problemet och vad betyder problemet för dig? Utifrån dessa frågor får man ut redogörelser om hur individer förstår och uppfattar ett fenomen. Med beskrivande svar kan fenomenografen analysera och reflektera över intervjuerna utifrån andra individers erfarenheter (Marton & Booth, 2000). Fenomenografen förefaller passande för syftet med min studie då jag vill undersöka hur projektledare uppfattar sitt lärande och hur de uppfattar att projektdeltagarna i projektet lär nya arbetsuppgifter.

## **5.2 Den kvalitativa intervjun**

När man arbetar med en kvalitativ datainsamlingsmetod kan man gå till väga på flera sätt. Men kan göra observationer, intervjuer och man kan även kombinera dessa två (Larsson, 1986). Jag ska i min studie använda mig av intervjuer eftersom att jag anser att detta tillvägagångssätt är det mest relevanta för min undersökning, då syftet med studien är att undersöka projektledares olika uppfattningar. Jag vill med intervjuerna finna intervjupersonernas egna uppfattningar om deras situation, vilket jag lättast tar reda på genom intervjuer. Inom den fenomenografiska ansatsen är det intervjuer som står i fokus eftersom att syftet är att ta reda på hur individer ser på sin omvärld (Larsson, 1986). Målet med intervjuerna är att förstå hur den intervjuade tänker, känner, vilka erfarenheter den har och intervjupersonens föreställningsvärld. I en intervju söker intervjuaren intervjupersonens beteende och känslor och intervjupersonen ger då den information intervjuaren vill ha (Trost, 1997). Syftet med den kvalitativa forskningsintervjun är att förstå den intervjuades personliga perspektiv. Den kvalitativa intervjun både är en känslig och kraftfull metod som kan bidra till människans frigörelse genom att fånga erfarenheter och innebörder ur intervjupersonernas vardagsvärld (Kvale, 1997). För att finna uppfattningarna anser jag att det krävs ett samtal mellan mig och individen, då finner jag att kvalitativa intervjuer är det lämpligaste metoden.

### **5.2.1 Val av Intervjupersoner**

Jag vände mig till ett stort företag där jag visste att det pågick många olika projekt. Jag fick tips om projektledare som skulle passa min studie. Jag valde sedan att kontakta Karlskrona Kommun för tips om lämpliga intervjupersoner. Jag betonade att jag ville ha så olika projekt som möjligt till min studie då jag skriver mot en fenomenografisk ansats.

För att skapa den första kontakten med mina tilltänkta intervjupersoner skickade jag ut ett mail till samtliga. I mailet förklarade jag studiens syfte, förklarade intervjupersonernas anonymitet och jag frågade dem även om de var intresserade av att ställa upp på en intervju rörande detta ämne. Det var svårt att finna projektledare som ville ställa upp då de flesta hade ett väldigt pressat tidsschema. Men jag fick positivt besked från sex av de 15 jag sände mail till.

### **5.2.2 Genomförandet av intervjuer**

Jag hade innan intervjuerna utformat en intervjuguide som stöd under intervjuerna. Jag genomförde halvstrukturerade intervjuer för att nå djup i dem. Enligt Kvale (1997) har intervjuaren i uppgift att skapa trygg och behaglig miljö för intervjun, som då uppmuntrar till samtal. Efter att jag mottagit intervjupersonernas returmail fick de välja tid och plats för intervjuerna. Samtliga intervjuer genomfördes då på intervjupersonernas arbetsplaster eller i konferensrum med stängda dörrar och avstängda telefoner för att få en så behaglig miljö som möjligt. Jag bad om tillåtelse för inspelning av intervjun, vilket samtliga gick med på. Jag spelade in intervjun för att vara fokuserad och kunna ställa på följdfrågor. Som backup antecknade jag det jag ansåg vara speciellt viktigt om något skulle hända med inspelningen.

Intervjuerna tog mellan 35 minuter och en timme. När intervjuerna var genomförda transkriberade jag dem för att på ett enkelt sätt kunna presentera resultat och analys. Jag skrev ned allt som sades men utelämnade stakningar och hummanden.

## 5.4 Fenomenografisk dataanalys

När intervjuerna var sammanställda och transkriberade läste jag intervjuerna upprepade gånger och satte samman till en helhet för att kunna urskilja intervjupersonernas uppfattningar och för att få en bra struktur över alla intervjuer. Jag sorterade även bort allt överflödigt material så som stakningar och upprepningar och om någon har svävat ut från ämnet, detta gjorde intervjuerna mer lättarbetade. För att analysera datan arbetade jag utifrån Alexanderssons (1994) fyra faser. I den *första fasen* läste jag texterna upprepade gånger för att bekanta mig med dem och skapa ett helhetsintryck. Jag letade efter betydelsefulla fakta för att hitta skillnader i intervjupersonernas uppfattningar. Under den *andra fasen* uppmärksammade jag skillnader och likheter i mitt material. I den *tredje fasen* kategoriserade jag de olika uppfattningarna jag funnit i beskrivningskategorier. Kategorisering av intervjuer innebär att intervjun kodas i kategorier. Med hjälp av kategoriseringen kan en stor text kortas ned och struktureras till tabeller och figurer. Kategorierna kan man sammanställa i förväg eller låta utvecklas under analysens gång, man kan hämta dem från teorin, vardagspråk eller intervjumaterialet, utifrån intervjumaterialet är kategorierna i denna studie hämtade (Kvale, 1997). Kategorierna ska enligt Alexandersson (1994) vara relevanta och intressanta i förhållande till det fenomen som studeras. I den fjärde fasen kom jag fram till det så kallade utfallsrummet och då studerade jag slutligen strukturen i mina kategorier och hur de olika uppfattningarna förhöll sig till varandra. (Alexandersson, 1994) Tolkningen av intervjun kan påbörjas redan underintervjutillfället, genom vad som förmedlas och hur det förmedlas. Tolkningarna kan finnas med i åtanke när resten av materialet tolkas och bearbetas. Man kan lyfta de uppfattningar man finner i sitt material ur sitt sammanhang. Detta kallas dekontextualisering och innebär att uppfattningar kan existera oberoende av ett specifikt sammanhang (Alexandersson, 1994). För att få variation i uppfattningarna krävs det att forskaren läser intervjuerna gång på gång och att reflektera över dem upprepade gånger, vilket jag var noga med under arbetet med resultatdelen. Man ska inte nöja sig med det resultat man först kommer fram till utan fortsätta läsa och reflektera. Man måste även kritiskt granska de kategorier man kommer fram till och på så sätt finna nya. Genom att kritiskt granska de beskrivningskategorier jag först kom fram till fann jag ytterligare kategorier. Om man fördjupar sin förståelse för sitt material genom reflektion leder detta till att man finner bra kategorier och man undviker förhastade slutsatser. Under arbetet att analysera intervjumaterialet söker man ständigt efter likheter och skillnader och man jämför ständigt olika svar vilket är kärnan av analysen (Larsson, 1986). Under arbetet med resultatet reflekterade jag flera gånger över det jag kommit fram till för att på så sätt nå bästa möjliga kategoriindelning. Jag lade även mycket tid på att finna uppfattningarnas skillnader och likheter för att på så sätt nå ett så givande resultat som möjligt. Jag har under studiens gång reflekterat över hur pass nära jag kommer fenomenografin som jag valt att luta mig åt i denna studie. Jag anser själv att jag inte nått ända fram inom den fenomenografiska ansatsen utan endast en bit på väg. Då renodlade fenomenografer utgår från andra ordningen perspektiv anser jag att jag inte nått fram dit under kategoribeskrivningen utan till stor del endast gjort beskrivningar enligt första ordningens perspektiv. Den första ordningens perspektiv innefattar fakta och iakttagelser utifrån. En rent fenomenografisk studie utgår enbart ifrån individers uppfattningar och erfarenheter av ett fenomen, enligt andra ordningens perspektiv. Jag når i denna studie endast en bit in i fenomenografin då jag stundvis inte undersöker projektledarnas uppfattningar av fenomenet lärandet inom projekten utan ibland glider av banan och studerar

projektledarnas uppfattningar om lärandet inom projekten. Jag har under databearbetningen tappat fokus på andra ordningens perspektiv. Däremot är beskrivningskategorierna svarande mot citaten och stämmer med datamaterialet utifrån första ordningens perspektiv. Således är studien inte fenomenografisk i den meningen att den beskriver uppfattningar så som de uppfattas vara utan som de faktiskt är enligt respondenterna. Kategorierna visar dock på likheter och skillnader. Det innebär att jag enbart låter mig inspireras av den fenomenografiska ansatsen i denna studie. Ett exempel är då jag ibland enbart förklarar hur projektledare och projektdeltagare lär nya kunskaper i projekten och inte förklarar projektledarnas uppfattningar av lärandet inom projekten. Jag har strävat efter att ständigt tolka och förstå utifrån individens syn på fenomenet och inte min egen.

## 5.5 Etik

Enligt Kvale (1997) ska intervjupersonerna informeras om studiens syfte och i stort hur studien är upplagd och vilka fördelarna samt riskerna att medverka i studien. Intervjupersonen ska ge sitt medgivande till deltagande i studien. Intervjupersonens medverkande ska vara frivilligt och han/hon har rätt att avsluta samarbetet när som helst.

Innan jag påbörjade mina intervjuer informerade jag samtliga deltagare om deras anonymitet. Intervjupersonerna som finns med i studien har jag namngett med en bokstav för att främja deras anonymitet. Organisationer, städer och orter nämner jag aldrig med namn, detta för att garantera intervjupersonernas anonymitet. Banden med de inspelade intervjuerna samt de transkriberade utskrifterna av intervjuerna kommer att förstöras så snart arbetet med uppsatsen är avslutad. Jag har följt Vetenskapsrådets etikregler och de fyra kraven som utformats av vetenskapsrådet. *Informationskravet*: innebär att forskaren tydligt måste informera deltagaren i undersökningen, i mitt fall intervjupersonerna, om studiens syfte. Vilket jag gjorde klart och tydligt i början av varje intervju. *Samtyckeskravet*: Innebär att deltagaren i undersökningen själv har friheten att bestämma över sitt deltagande. Då jag frågade alla deltagare om de ville medverka vid en intervju uppfyllde jag detta krav. *Konfidentialitetskravet*: Gäller att deltagaren är får största möjliga konfidentialitet, och att personuppgifter förvaras oåtkomligt för alla obehöriga. *Nyttjandekravet*: Gäller att de uppgifter forskaren samlar in enbart får användas till studiens syfte. Jag kommer inte att använda mig av intervjuerna till något annat ändamål än denna studie. ([www.vr.se/](http://www.vr.se/))

## 5.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

Enligt Alexandersson (1994) är frågor som gäller giltighet, trovärdighet och noggrannhet mycket viktiga för all forskning. Utifrån den forskningstradition man använder sig av i sin studie bör dessa frågor ställas. Vad det gäller kvalitativ forskning begrundas det undersökta fenomenet efter datainsamlingen och att genom en analys försöka svara på det problem man utgått ifrån. Då det gäller en kvalitativ undersökning måste frågorna i intervjun vara tillförlitliga genom att vara väl utformade och att tydliga instruktioner ges. Viktigt är även att inga ledande frågor ställs av intervjuaren. Enligt Trost (1997) måste den som genomför intervjun lyhörd och uppmärksam i både tonfall och kroppsuttryck. Syftet med de kvalitativa intervjuerna är att ta reda på hur intervjupersonen uppfattar ord eller fenomen. Jag har varit tydlig med instruktionerna mot de personer jag intervjuat och noga förklarat intervjuens syfte för få ett tillförlitligt resultat. Före intervjuerna utformande jag en intervjuplan för att kunna följa och hålla mig på rätt spår.



Med trovärdighet menar Kvale (1997) att intervjun är tvungen att mäta det den avser att mäta. Enligt Trost (1997) är trovärdigheten ett stort problem vad det gäller kvalitativa studier. Man måste kunna visa sina data för dem som tar del av studien för att visa att de är relevanta för problemställningen i studien. Man ska även diskutera de etiska aspekterna i sin studie för att öka trovärdigheten. Förhållandet mellan mig och intervjupersonerna kändes under intervjun öppet och uppriktigt. Jag bedömde att intervjupersonerna delade med sig av sina uppfattningar på ett ärligt sätt. Innan jag genomförde intervjuerna informerade jag intervjupersonerna om studiens etik och deras rättigheter. Jag har även utskriften sparade om någon betvivlar mina data. För att genomföra så trovärdiga intervjuer som möjligt genomförde jag även en provintervju före verkställandet av de andra intervjuerna. De två första intervjuerna kom inte att bli så pass djupa som jag önskat då jag inte är en van intervjuare. Detta förbättrades efter varje intervju då man lär sig mer intervjuteknik efter hand. Jag kan nu se att ett par extra provintervjuer hade varit nyttigt då jag hade känt mig säkrare och ställt bättre frågor under intervjuerna.

Inom fenomenografin innebär trovärdigheten och giltigheten hur väl beskrivningskategorierna beskriver undersökningens personernas uppfattningar (se avsnitt 7.2 och 7.3). Då resultatet från datainsamlingen i regel är upptäckter gjorda av forskaren bör trovärdigheten uppnås genom att någon annan än forskaren identifierar kategorierna. Alexandersson (1994) menar också att för att stödja trovärdigheten och giltigheten i sin studie bör man belägga sina beskrivningskategorier med citat från intervjumaterialet. Genom citaten visar forskaren på värdena och trovärdigheten av kategorierna. Ytterligare ett tillvägagångssätt för att öka trovärdigheten och giltigheten är att ta hjälp av en eller flera personer som kan granska kategorierna och ställa dem i relation till intervjupersonernas uttalanden ur intervjuerna. Då min studies trovärdighet är viktig för mig har ett par utomstående personer tagit del av mitt utskrivna datamaterial och bekräftat de beskrivningskategorier jag funnit i datamaterialet. Dessa personer har också granskat citaten i relation till kategorierna för att undvika att intervjupersonernas uttalanden placerats under fel kategorier. Jag har i resultatdelen där jag presenterar datamaterialet använt mig av citat för att öka trovärdigheten och giltigheten.

## 6. Resultat

I följande avsnitt kommer jag att presentera mitt resultat. Jag inleder med att beskriva uppfattningar med åtta beskrivningskategorier med ytterligare underkategorier. I efterkommande del beskriver jag projektledarnas uppfattningar av hur deltagarna i projektgruppen lär som är uppdelat i sju beskrivningskategorier med ytterligare underkategorier.

### 6.1 Projektledares uppfattningar av lärande

I följande del beskriver jag projektledarnas uppfattningar om hur de ser på sitt eget lärande på arbetet. Beskrivningarna presenterar jag i form av följande beskrivningskategorier med underkategorier:

- **Lärande utifrån tidigare erfarenheter**  
Lärande genom egna erfarenheter  
Lärande med hjälp av andras erfarenheter
- **Lärande i samverkan med beställaren/kunden**  
Lärande i mötet med beställaren/kunden

Lärande i dialoger med beställaren/kunden  
Lärande genom dokumentation från beställaren/kunden  
Lärande genom utbildning hos beställaren/kunden

- **Lärande i projektmöten**
- **Lärande i kontakten övriga kollegor**
- **Lärande genom utbildningar**  
Lärande genom utbildning externt  
Lärande genom utbildning internt
- **Lärande genom att prova sig fram**
- **Lärande i kontakten med mentorer/handledare**
- **Lärande utifrån intresse**

## Lärande utifrån tidigare erfarenheter

Projektledarna uppfattar att de uppnår lärande genom att använda sig av tidigare erfarenheter. De viktigaste erfarenheterna kommer från tidigare projekt och erfarenheter utanför projekten och från andras erfarenheter. Genom att ta med sig sina tidigare kunskaper anser projektledarna att de har haft mycket hjälp till lärande i arbetet.

### Lärande genom egna erfarenheter

Erfarenheter är en viktig faktor för att lära sig nya arbetsuppgifter. Att använda sig av erfarenheter från tidigare projekt kan vara till hjälp för nytt lärande i de nya projekten. Genom att tänka över tidigare tillfällen på arbetet tar projektledarna med sig de kunskaperna till kommande arbetsuppgifter. Då projektledarna senare stöter på problem använder de sig av de erfarenheter de har sedan innan.

Varje gång man kör ett nytt projekt så har man lärt sig någonting. Så är det ju. Det är ju erfarenhet som byggs upp.

Erfarenheterna byggs upp utifrån tidigare projekt då projektledarna reflekterar över sitt arbete. Några av projektledarna använder sig av en metod för att lättare kunna reflektera över erfarenheter till kommande projekt. Metoden underlättar för projektledarna att dra nytta av tidigare tillfällen då de lärt sig nya arbetsuppgifter. Metoden används bland annat för att få en översikt om vad projektledaren kan arbeta på för att bli bättre i somliga situationer.

Sen har man ju även sin erfarenhet, saker man har haft med sig från andra projekt.

Vi har ju det vi kallar best practice, alltså erfarenheter från tidigare projekt. Vad gick snett, vad kan vi bli bättre på och sådana bitar.

### Lärande med hjälp av andras erfarenheter

Andras erfarenheter kan vara till hjälp för projektledarnas lärande. När projektledarna är i behov av hjälp är ett enkelt tillvägagångssätt är att kontakta kollegor och utifrån dem dra nytta av deras erfarenheter. Dessa kontakter bidrar till ny kunskap för projektledarna.

...ett snabbt och enkelt sätt att lära sig saker och ting är att drar nytta av andras erfarenheter.

## Lärande i samverkan med beställaren/kunden

Beställaren av de projekt som projektledarna ansvarar för är en stor faktor för deras lärande. På flera sätt uppnår projektledaren kunskap genom beställaren. Möten, dialoger och dokumentation hjälper dem i deras arbete och leder dem till ny kunskap vilken de senare kan använda sig av till att till exempel lösa problem de stöter på.

### Lärande i mötet med beställaren/kunden

Projektledarna lär sig om projekten genom diverse möten med beställaren. Mötena kan ske i form av telefonmöten, konferensmöten eller möten med personlig kontakt antingen hos beställaren eller hos projektledaren. De vanligaste mötena är då telefon och konferensmöten. Telefonmötena kan ske emellan två eller flera personer, konferensmötena av det vanligen flera från projektet närvarande.

Det är mestadels 99 % telefonmöten, konferensmöten.

Då det gäller personliga möten äger de rum hos beställaren eller hos projektledaren. Där diskuteras projektet mellan beställaren och flera av projektdeltagarna. Dessa möten kan generera i fler möten där projekten fortsätts diskuteras och leder till nya kunskaper om projekt. Under de personliga mötena med kunden diskuteras projektens status och diverse funderingar reds ut.

Sen har vi ju face to face möten när kunden kommer hit och då har vi lite längre en eller två dagars möten. Då går vi igenom projektet i stort eller så besöker vi kunden. Då åker vi till kunden med folk inom projektet som har lite olika spetskunskaper som man ska diskutera.

Oftast så har man ett möte med kunden. Sådär som vi sitter nu, face to face möten. Oftast är det flera projektmedlemmar då från bägge sidor både från kunden och från vår sida. Så det gör man stolpar upp och retar ut alla frågetecken, sen kanske man har ytterligare ett uppföljningsmöte på det och därefter så presenterar man en plan på en lösning med kunden. På så sätt lär man sig vad kunden vill ha ut med projektet.

Titta hur det fungerar, stämna av, ta med sig kunskap hem. Sen går vi igenom det hemma och sätter upp hur vi själva skulle vilja göra det, kanske diskutera det med kunden. Så där är ju ett lärande.

De personliga mötena föredras av projektledarna då det blir en angenämare kontakt och det blir enklare att diskutera och framföra sina funderingar vilket i sin tur främjar lärandet.

Ofta är det face to face för att både vi och kunden vill ha en kontakt, inte bara se ett namn i sin mailbox, eller en röst i telefon utan man vill träffa varandra någon gång.

## **Lärande i dialoger med beställaren/kunden**

Genom dialoger mellan projektledaren och beställaren vinner projektledarna nya kunskaper som kan användas inom projekten. Dialogerna är nödvändiga för projektledarnas lärande i projekten då de genom dem utbyter kunskap med beställaren. Genom att flitigt hålla dialoger med beställaren är projektledaren alltid uppdaterad.

Är det nya småkunder så får vi ju hela tiden ha en dialog med dem vad det är vi behöver lära oss för att kunna göra det, utföra det.

Det är olika kunder med olika projekt och nya utmaningar som man inte tidigare varit med om som man lär sig av.

Enligt projektledarnas uppfattningar är det medierade och det sociala lärandet viktiga faktorer för att nå lärande. För att på ett enkelt sätt utföra en dialog med beställaren genomförs dem oftast i form av telefonsamtal eller via mail.

Daglig kommunikation med både mail och telefonledes osv.

## **Lärande genom dokumentation från beställaren/kunden**

I projektstarten är dokumentationen från beställaren extra viktig för projektledarna. Genom dokumentationen sätter de sig in i projektet. Men de har även tillgång till diverse dokumentation under projektets gång som de kan använda sig av.

Man lär genom att läsa på de underlagen man får av kunden. Man måste ju sätta dig in i vad det är för någon produkt i och för sig för att kunna lämna ett pris.

Vissa av projektledarna har tillgång till kundens egna databaser som gör det lätt för dem att komma åt den dokumentation de behöver. Då de snabbt kan komma åt nya fakta sparar de dyrbar tid för de ofta tidspressade projekten. De som inte har denna möjlighet med direktkontakt till databaserna är tvungna att kontakta kunden då dokumentationen är bristfällig och behöver kompletteras.

Ja asså vi har ju så pass stora och gamla kunder så att vi har ju tillgång till deras system, vi hämtar all dokumentation direkt i från deras system, det som vi behöver ha.

## **Lärande genom utbildning hos beställaren/kunden**

Kurser anordnas hos beställaren som kan besitta viktig kunskap för projektledarna att ta del av. Då kurserna anordnas av beställaren kan de i sin tur påverka vad som lärs ut vilket är positivt för dem då de är betalande kund. Deras kunskap uppfattas av projektledarna som mycket relevant då de är de som har kraven på produkten som ska produceras.

Kunden kanske sitter på kunskap så att vi kan hämta kunskap där, åka på utbildning hos kunden.

## Lärande i projektmöten

Lärande mellan deltagarna i projektet sker då något är oklart. Genom att fråga och diskutera med de övriga insatta i projektet sker ett lärande. Genom att ta sig tid att tala med andra i projektet kan projektledarna vinna mycket tid då de andra deltagarna kan besitta mycket information om projektet som de tidigare inte delat med sig av. Projektmötena är de viktigaste sammankomsterna för projektets deltagare då många personers erfarenheter och åsikter ventileras, vilket resulterar i nya kunskaper för projektledarna.

Projektmötena är en nyttig källa till kunskap. På mötena diskuteras det som är relevant inom projektet. Genom att alla i projektgruppen är närvarande uppkommer det viktigt information för projektledaren som annars kan glömmas bort.

Vi har ju våra projektmöten då där vi samlas allihopa, där lär man sig mycket av varandra.

Då något är oklart kan detta diskuteras och det finns ofta någon på mötet som kan lösa problemet. Vanliga diskussioner som uppstår på dessa möten behandlar projektets tidsplaner och de uppsatta punkter som finns till för att projektet inte ska gå fel. Genom de olika kompetenserna i projektgruppen breddas möjligheterna till nytt lärande. Dessa forum är mycket positiva och lärorika för projektledarna mycket genom att alla inblandade parter i projektet närvarar vid mötena och att de olika avdelningarna diskuterar projektet sig emellan.

Om jag tittar till projektmedlemmarna då så har man möten med den gruppen och där man går ju läger runt. Vad har vi för problem, vad ser vi för risker, är vi enligt tidsplan och den tar vi ut actionpoints då efter det då så att vi inte ska glida av banan och projektet. När man sitter i de forumen så lär man sig mycket. Inköp säger kanske att jag kan inte göra det för att jag har inte fått den dokumentationen. Då kanske teknikerna lär sig det, man lär sig mycket av varandra. Man går igenom processerna och lär sig hur det funkar på de olika avdelningarna gentemot varandra. Så det är ju nyttigt.

## Lärande i kontakten övriga kollegor

Nytt lärande för projektledarna kan ske genom kollegor som inte tillhör projektet. Kollegor utanför projektet kan vara till hjälp då de t ex kan ha stött på samma situation. Ett exempel är då när projektledarna ska överta arbetsuppgifter från en annan kollega. I den situationen är lärandet ett faktum.

Ibland är det tydligt att det är något jag ska lära mig, t ex kan jag överta en uppgift från en kollega som då lär mig.

Problem i projektet behöver inte vara projektbundna utan kan vara av generellt slag. Kollegors kunskaper kan vara lämpliga när oklarheter uppstår. Det kan även handla om lärande utanför projekten, med hjälp av kollegorna kan projektledarna nå ny kunskap om andra oklarheter som inom företaget. Genom att diskutera och ta tillvara på de kunskaper kollegor vunnit då de stött på problem lär sig projektledarna då de stöter på liknande situationer.

Oftast tänker jag nog inte på att jag lär mig, t ex när jag frågar och diskuterar med kollegor.

Då går jag i första hand och fråga någon som jag vet som kan då exempelvis min kollega då som han är ju också ganska ny projektledare då fast han har varit med längre i den civila företagsvärlden.

Det är vardagen, det är kollegor och de problem som de stöter på som gör att man lär.

## Lärande genom utbildningar

Genom interna och externa utbildningar uppnår projektledarna lärande. Utbildningarna varierar från säljkurser till ekonomi och kundrelaterade kurser. Kursernas löptid är vanligen bara ett par dagar och projektledarna uppfattar dem som få. Kurserna förekommer både inom och utanför företagen. Genom kurserna lär sig projektledarna allt ifrån kundkontakt till ekonomi och planering. Dessa faktorer är mycket viktiga inom projekten då tid och pengar ofta styr mycket i projekten. Fler kurser skulle ge mer kunskaper inom dessa områden vilket skulle kunna resultera i att projekten går smidigare.

### **Lärande genom utbildning externt**

Genom kurser hos externa instanser lär sig projektledarna nya färdigheter. De externa kurserna omfattar det som företagen inte kan erbjuda internt. Ledarskap, kundrelaterade och säljkurser är vanliga kurser som projektledarna får utbildning i.

... vi har också nyttjat externa instanser. Just vad det gäller ledarskapet och sådana bitar. Så finns det ju andra småutbildningar som hur man bygger upp ett tidsschema i msproject.

Man lär sig under resans gång man lägger inte märke till det. Sen har vi ju lite andra kurser så att säga som vi går, säljkurser, kundorienterade kurser där man ska ha lite mer kundvård, lära sig att ta tillvara på kundernas intresse.

### **Lärande genom utbildning internt**

Det förekommer interna kurser på de företag där projektledarna arbetar. De utbildningar som genomförs går ofta parallellt med arbetet och infattar i regel kundvård och ekonomi och förberedande åtgärd då något kan gå fel i projektet.

Vi har lite ekonomiutbildningar, customer service utbildningar om hur man möter en besviken kund, så man inte kör fast om man hamnar där.

## Lärande genom att prova sig fram

Projektledarna lär under projektets gång och lärande uppstår genom att försöka lösa olika situationer på egen hand. De provar sig fram då oklarheter uppstår och lär sig då efter hand och även på vägen dit. Att testa sig fram i arbetet bidrar till nytt lärande för projektledarna.

Nu är det lite mycket learning by doing. Man hoppar rätt in sen kör man och så och det är ju inte fel i vissa fall, man lär ju sig ju givetvis själv man lär sig hela tiden.

Man lär sig under resans gång man lägger inte märke till det.

Genom att växa in i sin roll lär projektledarna sig mycket de annars kanske inte gjort. Detta gäller främst de projektledare som inte har någon formell utbildning men även de andra. Detta är en bra egenskap hos projektledarna då de själva lätt kan lösa problem som uppstår.

Det har varit mycket learning by doing Dewys teori den är väl från början av 1900-talet. Alltså jag har väl blivit inkastad i projektet och sen så då har jag växt in i uppgiften och sen så efter hand så var jag tvungen att så att säga då lära mig de metoder och begrepp som man använder enligt projektledarmodellen som vi kör efter då.

Då alla projektledare inte har en formell utbildning har de klättrat till sin nuvarande position inom företaget. Det har genererat i att de själva har tagit ansvar för sitt lärande och då lärt sig efter hand.

Nej ingenting, är självlärd.

## Lärande i kontakten med mentorer/handledare

Vissa av projektledarna har mentorer de kan vända sig till då de behöver hjälp. Kontakten sker då via mail eller telefonledes. Men hjälp av projektledarnas mentorer kan de diskutera och fråga om de oklarheter som uppstår. Genom att ha vissa mentorstimmar i veckan kan de få råd och stöd i sitt arbete.

Vet jag inte det så mailar jag ju då mina mentorer då och de vet ju precis vad det innebär då med projektledning.

Vi hade några mentorstimmar, en och en halv timme och ja fick jag lite tips och stöd å lite råd hur vi skulle göra med våra fortsatta dagliga arbeten då så.

## Lärande utifrån intresse

Att vara intresserad, delaktig och öppen för ny kunskap främjar lärandet. Projektledarna uppfattar att intresse för deras arbete är en viktig del av deras eget lärande.

Jag lär mig genom att vara med, vara nyfiken och intresserad av vad det är som tillverkas.

Att vara intresserad är en viktig förutsättning för lärande i arbetslivet. Att vara intresserad av sitt arbete gör det enklare att lära och att ta in ny kunskap.

Det gäller att vara intresserad av det man gör, då kan man lära hur mycket som helst och vad som helst.

## 6.2 Projektledares uppfattningar av hur deltagare i projektgruppen lär.

I följande avsnitt beskriver jag projektledares uppfattningar av hur deltagare i projektgruppen lär. Beskrivningarna presenterar jag i form av följande beskrivningskategorier med underkategorier:

- **Lärande utifrån tidigare erfarenheter**
- **Lärande med stöd av arbetsbeskrivningar**
- **Lärande i möte mellan projektdeltagarna**
  - Lärande genom oplanerade sammanträffanden mellan deltagarna
  - Lärande genom projektmöten
  - Projektdeltagarnas lärande i samverkan med projektledarna
- **Lärande genom utbildningar**
  - Lärande genom utbildning internt
  - Lärande genom utbildning externt
- **Lärande genom att prova sig fram**
- **Lärande i samverkan med beställaren/kunden**
  - Lärande i direktkontakt med beställaren/kunden
  - Lärande i möten med beställaren/kunden
  - Lärande genom utbildning hos beställare/kund
- **Lärande genom inlånad kompetens**

### Lärande utifrån tidigare erfarenheter

Projektledarna uppfattar att även att de andra projektdeltagarna lär genom erfarenhet. Genom erfarenheter från tidigare arbetsuppgifter kan de få mycket hjälp och stöd till de nya projekten. Om man utnyttjar dem på rätt sätt kan kommande arbetsuppgifter underlättas.

Ja dels så har de förhoppningsvis erfarenhet med sig i vissa fall.

### Lärande med stöd av arbetsbeskrivningar

För somliga projektdeltagare finns det arbetsbeskrivningar som används för att hjälpa dem att lära sig sina arbetsuppgifter. Genom dem uppfattar projektledarna att projektdeltagarna lär sig nya arbetsuppgifter.

Vad det gäller handmonteringen, boxbuild, packning så styr beredningen arbetsbeskrivningen som talar om för folk vad de ska göra.

Arbetsbeskrivningarna underlättar för projektdeltagarna då de inte nödvändigtvis måste kontakta den som besitter kunskapen, utan de kan enkelt utföra sina arbetsuppgifter utifrån



beskrivningarna. Arbetsbeskrivningarna visar utförligt hur arbetsuppgiften ska utföras för att underlätta arbetet för projektdeltagarna.

Ja det är det. Om man tittar till produktionspersonalen så har de någonting som kallas arbetsbeskrivningar som hängs upp framför arbetsplatsen. Det är foton och bilder som beskrivning, precis som när man ska bygga ihop en Ikea säng.

## Lärande i möte mellan projektdeltagarna

Kunskap kan förmedlas mellan projektets deltagare. Genom att hjälpa och informera varandra uppfattar projektledarna att deltagarna lär. Spontana sammanträffanden, planerade möten och projektdeltagarnas lärande genom projektledaren är vanliga källor till kunskap. Deltagarna är måna om att alla i projektet ska besitta så mycket kunskap som möjligt då det är viktigt för totalprojektet.

## Lärande genom oplanerade sammanträffanden mellan deltagarna

Projektledarna uppfattar att deltagarna lär sig genom att samtal och diskussion dem emellan. Detta sker då genom spontana möten som kan äga rum i korridorerna, fikarummet eller på deltagarnas kontor. Då projektet diskuteras deltagare emellan händer det ofta att nya kunskaper utväxlas mellan deltagarna.

Framförallt lär vi av varandra under projektets gång.

Ja. Genomgång först då kanske med teknikerna hur de ska göras sen provas det väl när man får fram bitarna, plus stöd av arbetsinstruktionerna.

## Lärande genom projektmöten

Projektmöten är en viktig faktor för projektdeltagarnas lärande. Genom planerade möten utbyts det mycket kunskap deltagarna emellan. Projektet står i fokus på dessa möten och diskuteras flitigt mellan deltagarna. Genom mötena utbyts det då kunskap i stor omfattning. Då mötet är planerat är det som regel en struktur i det vilket är viktigt. Alla får komma till tals och tala till punkt, deltagarna kan lära genom andra som de vanligtvis inte har någon kontakt med.

Vi har ju våra projektmöten då där vi smalas allihopa, där lär man sig mycket av varandra.

De lär sig då genom möten med kunden och genom våra projektmöten.

## Projektdeltagarnas lärande i samverkan med projektledarna

Projektledarna uppfattar även att deltagarna lär sig genom att projektledarna informerar och leder arbetet. Projektledaren informerar deltagarna om allt från leveranser till vad kunden begär av projektet.

De som är inblandade i projektet lär sig i starten av mig, jag informerar om vad som gäller t ex leveranser och andra önskemål från kunden.

Projekttagarnas lärande sker genom att projektledaren för information vidare från kund och annan information inom projektet till deltagarna. Han har ansvaret över att information inom projektet sprids till projekttagarna. Projektledaren är delaktig i alla olika led inom projektet och förväntas då att dela med sig av kunskapen han besitter. Utifrån detta lär sig deltagarna genom projektledaren.

Men har första ingången mot kunden, det är ju mitt jobb att dela med mig av den kunskapen kunden ger mig till alla andra, de här 6-10 personerna i teamet. Så det är ju bara att ta in så mycket som möjligt och skriva ner och delge folk, så att de har samma ingångsvärde som jag när vi väl drar igång projektet sedan.

Som ledare för projektet är det på mitt ansvar att de vet vad de gör och att de gör saker på rätt sätt.

Projektledaren är den ansvariga för projektet och är då angelägen om att alla i projektet har den kunskap som behövs. Det är inte nödvändigtvis projektledaren som lär deltagarna direkt, projektledaren kan förmedla kunskap till andra deltagare som i sin tur lär ut kunskapen.

...mitt ansvar är att delge linjeorganisationen, cheferna vad projektet kräver och tala om för dem vad som krävs och behövs för att få projektet att fungera.

## Lärande genom utbildningar

Det anordnas utbildningar för projekttagarna, utbildningar med syfte för deltagarna att lära sig ny kunskap. Utbildningarna sker vanligast hos internt eller externt. Utbildningarna är sällsynta men anordnas då kunskapen inte finns internt.

### **Lärande genom utbildning internt**

Utbildningar anordnas internt inom företagen som projekttagarna kan ta del av. De interna utbildningarna sker då en ny produkt ska produceras. Genom utbildningarna lär sig projekttagarna hur de ska gå tillväga för att producera de produkter kunden vill ha.

Där är det nog mest internutbildningar för produktionspersonalen.

### **Lärande genom utbildning externt**

Projektledarna uppfattar att projekttagarna skickas på externa utbildningar där de lär sig nya kunskaper som de kan ta hjälp av i sitt arbete men även dela med sig till andra i projektet.

Och samtliga medlemmar i det projektet åkte iväg på externa utbildningskurser. Vissa fick även till ansvar att dels utbilda sig själva och även då bli utbildare internt.

När kunskapen som krävs för att utföra vissa arbetsuppgifter inte finns inom företagen måste den erhållas på något sätt. Genom att skicka deltagare på externa kurser tillgodoses de behoven. Då deltagarna medverkat i olika kurser blir deras medvetenhet för projekten större vilket gynnar deras fortsatta lärande.

Eller att kunskapen inte finns i huset och då måste man ju sätta upp en slags plan på hur vi ska kunna lära oss de bitarna då. Det kan ju var att skicka någon på extern kurs.

## Lärande genom att prova sig fram

Att lära efter hand uppfattar projektledarna är ett tillvägagångssätt för projektdeltagarnas lärande. Genom att prova sig fram och lösa problem efter hand så lär de sig nya fakta. Att lära på detta sätt ger en positiv självständighet till deltagarna i projektet.

De har en learningcurve, ska man bygga en grej så tar det några dagar innan du har lärt dig det då kanske det tar åtta timmar att bygga ihop en produkt de första dagarna efter hand så är du ju nere i tre timmar kanske. När du har lärt dig, du har ju en kurva inlärningskurva som planar ut så ligger du på en genomsnittstid som är betydligt lägre än innan, så de lär sig under resans gång.

I det olika stegen då hur man gör och sen får man ju lite lugnt och fint i början prova sig fram, så att man lär sig de bitarna då.

Självständighet kan underlätta mycket arbete för projektledaren som då litar på att deltagarna löser de problem de stöter på och inte ignorerar dem.

Under projektets gång antar jag att de lär sig själva precis som jag gör. Stöter man på ett hinder så löser man det.

## Lärande i samverkan med beställaren/kunden

En uppfattning projektledarna har är att projektdeltagarna lär sig utifrån kontakt med kunden. Då problem dyker upp har deltagarna som alternativ att kontakta kunden för att skaffa sig kunskap, kunden är ofta till hjälp då de kan veta mer om projektet än någon annan av deltagarna. Kontakten mellan deltagarna och kund är positiv för projektledaren eftersom att mycket tid annars hade gått åt för att medla mellan dem. Utöver direktkontakten mellan deltagare och kund anordnas det möten och kurser där projektet diskuteras och deltagarna lär.

## Lärande i direktkontakt med beställaren/kunden

Genom att direkt kontakta kunden uppnår deltagarna nytt lärande, anser projektledarna. Direktkontakten mellan kund och projektdeltagare är viktigt, lärande uppstår i kontakten då problem och frågor diskuteras.

Det bror på, oftast försöker man ju hitta direktkontakt. Som test då där vår testkille pratar med kundens testkille. Så pratar de ihop med varandra. Så har vi de som har han om materialet så pratar de med materialfrågorna osv.

### **Lärande i möten med beställaren/kunden**

Det förekommer även planerade möten mellan beställare och projektdeltagare. Mötena leder ofta till kunskap för deltagarna enligt projektledarnas uppfattning. På mötena tas oklarheter upp och diskuteras mellan kund och deltagare. Ny kunskap utbyts då dem emellan och de lär sig mycket som underlättar i deras vardagliga arbete.

De lär sig då genom möten med kunden och genom våra projektmöten.

### **Lärande genom utbildning hos beställare/kund**

Emellanåt åker deltagarna på kurser till kunden för att lära sig nya arbetsuppgifter. Genom kurserna uppfattar projektledarna att deltagarna lär sig nya arbetsuppgifter. Kunden har ett stort inflytande över projektet och väljer ibland att de utbildar de projektdeltagare som senare ska ansvara för deras produkter.

Men det händer ju att de är med i projekt och att de är med ute hos kunden och lär av den produktionen där.

### **Lärande genom inlånad kompetens**

Att låna in kompetens kan vara en källa till kunskap. Deltagarna lär sig nya kunskaper genom den inlånade kompetensen. Personal lånas in för att lära ut det som deltagarna inte behärskar och för att sprida kunskap, ett smidigt sätt att lära på för deltagarna.

...ta hit kompetens från någon annan sajt i världen för att visa upp de bitar och på det sättet sprida kunskapen till projektmedlemmarna.

...då har vi haft informationsutbyte och kunskapsutbyte den vägen, det har kommit upp personal här och jobbat ett par tre veckor.

## **7. Tolkning av beskrivningskategorier**

Syftet med min studie var att beskriva hur projektledare uppfattar sitt lärande inom projektarbetet och hur de uppfattar att de övriga deltagarna i projektet lär. Beskrivningskategorierna i resultatdelen visar att det är många situationer då projektledarna och projektdeltagarna lär i arbetet. Vid bearbetningen av mitt material fann jag åtta olika beskrivningskategorier om hur projektledare uppfattar sitt lärande genom arbetet och sju beskrivningskategorier om hur projektledaren uppfattar att övriga deltagarna i projektgruppen lär. Flera av de beskrivningskategorier jag arbetat fram utav projektledarnas uppfattningar om hur de själva lär och hur projektgruppens deltagare lär sammanfaller med varandra. Jag kommer i följande avsnitt tolka, diskutera och knyta an resultatet med teorier och perspektiv.

## 7.1 Tolkning av projektledares uppfattningar av lärande

I följande avsnitt kommer jag att tolka uppfattningar av lärande inom projekt utifrån det sociokulturella perspektivet och de läroprocesser jag tidigare berört inom perspektivet.

### Lärande utifrån tidigare erfarenheter

Utifrån de erfarenheter projektledarna har med från tidigare projekt de arbetat i lär de nya kunskaper i projektarbetet. Erfarenheter har en viktig betydelse för deras lärande i projekten. Lave och Wenger (1991) skriver att människor handlar utifrån de erfarenheter och kunskaper vi har detta gäller även för projektledarna som även de handlar utifrån erfarenheter och kunskaper för att leda projekten de ansvarar för. Då projektledarna begrundar tidigare lärotillfällen på arbetet tar de med sig de erfarenheter de erhållit till kommande arbetsuppgifter. Detta påpekar även Säljö (2000) då han menar att vi med hjälp av våra tidigare erfarenheter vet hur vi ska agera i kommande situationer.

Genom att använda sig av kollegors erfarenheter lär sig projektledarna nya kunskaper inom projekten. Den kontakten anses viktig inom ett sociokulturellt perspektiv då individen främst utvecklas genom samspel med andra människor och de erfarenheter som uppstår genom hela livet tillsammans med andra människor. Genom de erfarenheter som uppstår lär sig projektledarna nya kunskaper som krävs för att ta projektet framåt. Projektledarna använder sig av en metod, best practice då de reflekterar över erfarenheter från tidigare projekt. Metoden främjar lärandet genom att erfarenheter används inom projektarbetet och är en viktig aspekt för lärandet. Denna reflektion ses inom det sociokulturella perspektivet och situerade lärandet som mycket viktigt då man genom andra människor och föremål utvecklar sin kompetens och läroprocessen blir då mångfaldig och sammanhängande. Det sociala lärandet utvecklar kunskaper inte bara inom individer utan också genom metoder vi använder oss av (Dysthe 2003; Säljö, 2000). Granberg och Olsson (2005) har även i sin forskning uppmärksammat att reflektionen är central på arbetsplatsen. Reflektionen är viktig då man ställer frågor och ifrågasätter tidigare händelser vilket i sin tur leder till kollektiv kompetens. De menar att kollektivt lärande syns i gemensam uppgiftsformning, uppgiftshantering och reflektion.

### Lärande i samverkan med beställaren/kunden

Samspel mellan beställaren och projektledarna leder till ny kunskap för projektledarna. På olika tillvägagångssätt lär de sig genom beställaren vad de önskar med projektet i fråga. Detta samspel är betydelsefullt inom det sociokulturella perspektivet. Som Säljö (2000) förklarar innebär detta perspektiv att man som individ lär sig genom samspel med andra vilket projektledarna gör i samspel med beställaren. Säljö (2000) skriver dessutom att olika former av mänsklig kommunikation bidrar till lärande och utveckling. Möten är ett vanligt tillvägagångssätt för samspel mellan beställaren och projektledarna, där kommunicerar de via språket för att utbyta kunskaper. Relationen dem emellan uppfattas som viktig då de på mötena diskuterar projektens status, diverse funderingar reds ut och nytt lärande uppstår. Diskussionerna genererar ny kunskap för projektledarna. Enligt Dysthe (2003) är relationer en viktig del för lärandet. Genom deltagande och deltagarnas samspel är kommunikation och språk är grundläggande förutsättningar för människors läroprocesser. Dessa faktorer anser även Marton (2000) är en central källa för lärande. Lärandet mellan beställaren och projektledarna är medierat då de genom språket kommunicerar och det är språket som verktyg

som ger diskussionerna mening. Genom kommunikation blir vi delaktiga och det medför att vi samspelar med andra individer. Det är med hjälp av språket vi kan beskriva och förklara hur vi ser verkligheten, vilket är ett mycket viktigt för individers lärande (Säljö, 2000).

Dialoger sker ständigt mellan beställaren och projektledaren. I denna interaktion mellan projektledaren och beställaren vinner projektledarna nya kunskaper som kan användas inom projekten då socialt lärande uppstår. Andra personer spelar en viktig roll i läroprocessen genom interaktion och inte bara igenom uppmuntran och stimulans till kunskap (Dysthe, 2003). I dialoger utbyter de kunskap med beställaren och på så sätt hålls de alltid uppdaterade. Då dialoger och kunskaper hos projektledarna inte räcker till anordnar beställaren ibland kurser för att uppdatera projektledarna med den kunskapen beställaren har. Beställarens kunskap är för projektledarna mycket relevant då det är beställaren som har kraven på produkten som ska produceras. Beställaren spelar, genom utbildningarna, en viktig roll i projektledarnas läroprocesser genom interaktion och inte bara igenom uppmuntran och stimulans till kunskap. Den sociala läroprocessen är viktig och tar sin form då projektledarna medverkar i diskussioner i de grupper de tillhör. Beställaren tillhandahåller med dokumentation rörande projekten till projektledaren. Med stöd av dokumentationen lär sig projektledarna hur de ska gå tillväga för att styra projektet. Under projektets gång har de tillgång till diverse dokumentation att komplettera sin kunskap med. Tillgång till beställarens databaser underlättar för projektledarna att komma åt den dokumentation de behöver för sitt lärande. Då de snabbt kan komma åt nya fakta sparar de dyrbar tid i de ofta tidspressade projekten. Alla typer av stöd eller hjälp i läroprocessen så som verktyg är viktiga för det medierade lärandet.

## Lärande i projektmöten

Projektmöten bidrar till lärande för projektledarna. Möten mellan projektledarna och de övriga deltagarna i projektgruppen uppfattas som viktigt för projektledarnas lärande i projekten. Genom diskussioner med de övriga insatta i projektet sker ett lärande. Enligt Lave och Wenger (1991) uppstår situerat lärande när projektledarna når kunskap i dessa sociala relationer och diskussioner mellan projektets deltagare. Genom projektmötena kan projektledarna vinna kunskap då de andra deltagarna kan besitta mycket information om projektet som de tidigare inte delat med sig av. Dysthe (2003) menar att lärandet kan främjas genom individers förkunskaper och färdigheter. Lärandet är distribuerat inom en grupp då deltagarna i gruppen behärskar skilda saker som är betydelsefulla för att nå en helhetsförståelse. I det sociokulturella perspektivet utvecklas individen främst genom samspel med andra människor, genom mötena samspelar individerna vilket leder till ny kunskap. Projektmötena är de viktigaste sammankomsterna för projektets deltagare då många personers kunskaper och åsikter ventileras, vilket ofta resulterar i nya kunskaper för projektledarna.

Kommunikation och språkanvändning är betydelsefulla i ett sociokulturellt perspektiv och bygger en bro mellan individen och omgivningen. Språket är det centrala verktyget för genomförandet av projektmötena, då det är genom språket vi kommunicerar med andra och kommunikationen är viktigt för att samspela individer emellan (Dysthe, 2003; Säljö, 2000).

På mötena diskuteras det som är relevant inom projektet. Genom att alla i projektgruppen är närvarande uppkommer det viktigt information för projektledaren som annars kan glömmas bort. De sociala och medierade lärandet är alltså viktiga läroprocesser som förekommer för att uppnå nytt lärande på projektmötena. Genom de olika kompetenserna i projektgruppen breddas möjligheterna till nytt lärande. Dysthe (2003) menar att individer genom möten bygger på sin kompetens genom att använda begrepp och tankesätt som de senare har användning för till att uppnå nytt lärande.

## Lärande i kontakten övriga kollegor

I kontakten med övriga kollegor som inte ingår i projektgruppen söker projektledarna ny kunskap. Kollegor utanför projektet kan vara till hjälp då de kanske mött liknande situationer. De övriga kollegorna består främst av deltagare i andra projektgrupper. Då en projektledare ska överta projektuppgifter från en annan kollega lär den personen ut vad som behövs för att behärska de nya uppgifterna. Kommunikation mellan kollegorna bidrar till nytt lärande och utveckling för projektledarna (Säljö, 2000). Lärandet är enligt Dysthe (2003) knutet till andra människor, genom att man utvecklar sin kompetens ser man nya perspektiv på människor och föremål och lärprocessen blir då mångfaldig och sammanhängande vilket ökar förmågan att reflektera. Då projektledarna diskuterar och reflekterar över de kunskaper kollegorna har kan de använda sig av dessa då de stöter på liknande problem. Diskussionen och reflektionen människor emellan är viktigt inom sociokulturella perspektivet och det sociala lärandet. Lave och Wenger (1991) anser att lärandet är en social process där kunskapen förekommer inte bara inom individer, utan också i sociala relationer, diskussioner mellan individer.

## Lärande genom utbildningar

Utbildningar anordnas för att främja projektledarnas lärande. Genom både interna och externa utbildningar uppnår projektledarna lärande som företagen anser relevanta. På utbildningarna förväntas projektledarna att aktivt ta emot information vilket enligt Säljö (2000) skapar meningsfulla helheter. Inläringen är en individuell process som sker i hjärnan på individen vilket då kan ses som en medveten process. I utbildningarna är det medierade lärandet centralt, som i tidigare kategorier tagits upp är språket en viktig artefakt då vi med hjälp av språket inte bara kan tala om konkreta ting utan även abstrakta fenomen vilket är viktigt inom de ledarskaps- och kundvårdsutbildningarna som anordnas för projektledarna (Säljö, 2000).

## Lärande genom att prova sig fram

Att prova sig fram för att nå kunskap finner projektledarna är ett bra sätt för att nå lärande. Projektledarna lär under projektets gång och att lärande uppstår genom att försöka lösa olika situationer på egen hand. Genom att själva prova sig fram löser de problem som uppstår längs vägen och lär sig då efter hand på vägen dit. Då samtliga projektledare inte har en formell utbildning har de avancerat till sin nuvarande position genom företaget. Det har genererat att de själva har tagit ansvar för sitt lärande och lärt sig efter hand. Inom det situerade lärandet förekommer situationer där lärandet inte tas för givet och hänger ofta samman med sociala vanor och mönster (Lave & Wenger, 1991). Att lära efter hand tar Svensson upp (2005) i sin artikel som handlar om att mer ansvar vad det gäller lärande läggs på de anställda. Projektledarna uppfattar att det är enbart positivt att de lära sig efter hand då de anser att det leder till nya kunskaper inom projektet.

## Lärande i kontakten med mentorer/handledare

I det sociala lärandet spelar andra personer en viktig roll i lärprocessen genom interaktion och inte bara igenom uppmuntran och stimulans till kunskap (Dysthe, 2003). I kontakten med mentorer uppnår vissa projektledare lärande då de själva inte behärskar sina uppgifter. I diskussioner med mentorerna löser projektledarna de problem och frågor som uppkommit och det uppstår då både socialt och medierat lärande. Projektledarna lär utifrån ett sociokulturellt perspektiv då de lever på kunskaper och insikter som de har lånat ifrån andra. Olika former av

mänsklig kommunikation bidrar till lärande och utveckling. I kommunikationen samspelar mentorn och projektledaren genom språket, både mentorn och språket stödjer då projektledaren i läroprocessen så som verktyg och personlig hjälp (Säljö, 2000).

## Lärande utav intresse

Att vara intresserad, delaktig och öppen för ny kunskap främjar lärandet för projektledarna. Intresset för deras arbete är en viktig förutsättning för nytt lärande. I lärande situationer är det viktigt för projektledarna att de är intresserade av de moment som de lär. Dysthe (2003) menar att inom det situerade lärandet är situationen där man lär är mycket väsentlig för vad man lär. Inläring är enligt Säljö (2000) en individuell process som sker i hjärnan på individen vilket då kan ses som en medveten process. För att förstå det vi lär oss krävs det kommunikation och interaktion på både kollektiv och individnivå. När projektledarna lär sig nya arbetsuppgifter genom att vara intresserade utesluter det inte att de kommunicerar med andra individer. Genom att vara delaktig och intresserad av vad som händer i projekten erhåller projektledarna ny kunskap.

## **7.2 Tolkning av projektledares uppfattningar av hur deltagare i projektgruppen lär**

I följande avsnitt kommer jag att tolka projektledarnas uppfattningar av hur deltagare i projektgruppen lär utifrån det sociokulturella perspektivet och de läroprocesser jag tidigare berört upp inom perspektivet.

### Lärande utifrån tidigare erfarenheter

Lärande utifrån tidigare erfarenheter sker hos de övriga projektdeltagarna. Projektledarna har uppfattningen att de övriga deltagarna i projektgruppen lär liksom projektledarna genom erfarenheter. Utifrån erfarenheterna från tidigare arbetsuppgifter de utfört har de med sig erfarenheter som hjälper dem att uppnå kunskap. Erfarenheter uppstår genom hela livet i samspelet med andra människor, är genom erfarenheter projektdeltagarna skapar ny kunskap för att kunna genomföra nya arbetsuppgifter. Att lära utifrån erfarenheter är en viktig faktor inom det situerade lärandet, projektdeltagarna handlar utifrån de erfarenheter och de kunskaper de har för att lösa nya arbetsuppgifter (Lave & Wenger, 1991). Säljö (2000) menar att utifrån de erfarenheter vi införskaffar vet vi hur vi ska agera och vilka förväntningar omvärlden ställer på oss.

### Lärande med stöd av arbetsbeskrivningar

Då projektdeltagarna lär utifrån arbetsbeskrivningar utnyttjar de den distribuerade kunskapen. Arbetsbeskrivningarna medierar lärandet för projektdeltagarna, genom att använda sig av beskrivningarna kan de utföra arbetsuppgifter de annars inte behärskat. Inom det sociokulturella perspektivet använder människan verktyg av för att förstå omvärlden och för att kunna handla. Arbetsbeskrivningarna används av projektdeltagarna som ett verktyg i arbetet och med dess hjälp kan de utföra de arbetsuppgifter de tidigare inte behärskat (Dysthe, 2003).



## Lärande i möte mellan projektdeltagarna

Säljö (2000) menar att inom det sociokulturella perspektivet utvecklas individen främst genom samspel med andra människor, erfarenheter uppstår genom hela livet tillsammans med andra människor. Ser man utifrån det sociala lärandet är interaktionen med andra individer avgörande för vad som lärs och hur det lärs. Andra personer en viktig roll för lärprocessen genom interaktion och inte bara igenom uppmuntran och stimulans till kunskap (Dysthe, 2003). Projektdeltagarna lär sig nya arbetsuppgifter på mötena då de samtalar och diskuterar med övriga projektdeltagare. Då projektet diskuteras mellan deltagarna händer det ofta att nya kunskaper utväxlas mellan dem.

Genom kommunikationen mellan deltagarna under planerade projektmöten utbyts det mycket betydelsefull kunskap för att projektet de arbetar i ska fungera. Dysthe (2003) menar att lärandet kan främjas genom individers förkunskaper och färdigheter. Lärandet är distribuerat inom en grupp då deltagarna i gruppen behärskar skilda saker som är betydelsefulla för att nå en helhetsförståelse. Enligt Säljö (2000) är kommunikationen och språkanvändningen centrala delar inom det sociokulturella perspektivet. Då projektdeltagarna kommunicerar med varandra under möten delar de med sig av den kunskap de har om projektet. Individen lever på kunskaper och insikter som de har lånat från andra, som projektdeltagarna använder den kunskap de erhållit från andra i gruppen.

Projektledaren har ett ansvar att informera deltagarna om ny information som rör projektet. De får vidare den kunskap de erhåller från beställaren till projektdeltagarna som då lär sig nya kunskaper inom projektet. Projektledaren är delaktig i mycket som sker inom projektet och förväntas då att dela med sig av kunskapen han vunnit under projektets gång. Utifrån projektledaren lär sig deltagarna mycket nya kunskaper då projektledaren anser att det är viktigt att projektdeltagarna har den kunskap de behöver för att utföra sitt arbete. Det situerade lärandet förekommer i åtskilliga situationer då vi lär och även där lärandet inte tas för givet då det ofta hänger samman med sociala vanor och mönster. Kunskaper förekommer i sociala relationer, diskussioner mellan individer (Lave & Wenger, 1991). Även det sociala lärandet framträder här då interaktionen med mellan projektdeltagarna är avgörande för vad som lärs och hur det lärs. Andra personer spelar en viktig roll i lärprocessen genom då interaktionen skapar kunskap (Dysthe, 2003).

## Lärande genom utbildningar

Utbildningar anordnas för att främja projektdeltagarnas lärande. Genom utbildningarna uppnår deltagarna ny kunskap för användning inom projekten. Då en utbildning genomförs används språket som medierat verktyg. Språket används för att kommunicera med andra och det medierar omvärlden för oss och får då en mening (Säljö, 2000). Genom utbildningarna lär sig projektdeltagarna hur de ska gå tillväga för att producera de produkter beställaren önskar. Då kunskapen som krävs för att utföra vissa arbetsuppgifter inte finns inom företagen sänds projektdeltagare på utbildningar rörande den kunskapen som saknas på företaget. Då deltagarna medverkat i olika kurser blir deras medvetenhet för projekten större vilket gynnar deras fortsatta lärande. Utbildning leder till lärande och enligt Dysthe (2003) är lärandet knutet till andra människor och föremål, då man utvecklar sin kompetens ser man nya perspektiv på människor och föremål och lärprocessen blir då mångfaldig och sammanhängande vilket ökar förmågan att reflektera. Enligt det situerade lärandet är utbildning en gynnsam källa till kunskap och reflektion.

## Lärande genom att prova sig fram

Uppfattningen att lära efter hand har en viktig betydelse för projektdeltagarnas lärande i projekten. Då de provar sig fram och löser problem efter hand lär de sig ny fakta. Att lära på detta sätt ger en positiv självständighet till deltagarna i projektet menar projektledarna.

Detta tillvägagångssätt kan underlätta mycket arbete för projektledaren som menar att deltagarna själva löser de problem de stöter på och inte bortser från dem. Att projektdeltagarna lär efter hand och inte alltid reflekterar över att de lär kan liknas vid ett situerat lärande då lärandet inte tas för givet och hänger ofta samman med sociala vanor och mönster (Lave & Wenger, 1991). Enligt Dysthe (2003) är situationen då en person lär mycket väsentlig för vad man lär. Det innebär att det successiva lärandet är beroende på situationen. Under goda omständigheter lär projektdeltagarna mycket och under mindre bra förutsättningar lär de mindre.

## Lärande i samverkan med beställaren/kunden

Projektdeltagarna lär sig utifrån kontakt med kunden. För att lösa problem de stöter på inom projekten kontakter de beställaren för information. Genom relationen med beställaren uppnår deltagarna nytt lärande rörande frågor inom projektet. Direktkontakten mellan kund och projektdeltagare är en viktig faktor för lärandet då problem och frågor diskuteras mellan projektdeltagare och beställare. Möten mellan beställare och projektdeltagare förekommer i viss mån, på mötena diskuteras oklarheter som uppstått inom projektet. Detta sociala lärande mellan projektdeltagare och beställare är viktigt då projektdeltagarna lär sig att medverka i diskussioner som är mycket nyttigt för lärandet (Dysthe, 2003). Beställaren arrangerar kurser för deltagarna emellanåt. På kurserna lär de sig kunskap som beställaren anser vara viktigt för projektet. Även språket som medierat verktyg är oerhört viktigt för en dialog mellan projektdeltagare och beställare. Genom språket kommunicerar dem med varandra och lär nya kunskaper (Säljö, 2000).

## Lärande genom inlånad kompetens

Inlånad kompetens kan vara en källa till kunskap för projektdeltagarna. Deltagarna lär sig nya kunskaper genom den inlånade kompetensen. Personal lånas in för att lära ut det som deltagarna inte behärskar och för att sprida kunskap. Projektdeltagarna lär sig då i relationen med andra individer som spelar en viktig roll i lärprocessen genom interaktion, uppmuntran och stimulans till kunskap (Dysthe, 2003). För att deltagarna ska uppnå lärande, som den inlånade kompetensen är menad att tillföra, är inte bara det sociala lärandet viktigt utan även det medierade, då de genom språket kommunicerar med varandra för att lära dem nya kunskaper inom projektet (Säljö, 2000).

## **8. Diskussion**

Syftet med studien var att beskriva hur projektledare uppfattar sitt lärande på arbetet och hur de uppfattar att de övriga deltagarna i projektet lär. För att nå syftet har jag ställt frågor till intervjupersonerna angående deras olika uppfattningar. Slutsatsen jag kan dra efter tolkningen av resultatet är att projektledare och övriga projektdeltagare lär sig på en mängd olika sätt i olika situationer. Samspel, interaktion och relationer är viktiga faktorer för hur projektledarna och övriga projektdeltagare lär. Som Säljö (2000) påpekar lär sig individen främst genom samspel med andra människor. Jag har tydligt urskilt att så är fallet för projektledarnas och

övriga projektdeltagares lärande och samspel betraktas som oerhört viktigt för att nå nytt lärande inom projektet.

Relationen och kommunikationen mellan projektledarna, övriga projektdeltagare, beställare och kollegor uppfattar projektledarna som viktiga för hur de och de övriga i projektgruppen lär. Samtliga projektledare uppfattar att de lär genom sociala relationer och i samspelet med andra. Kollegor och projektdeltagare har därmed en viktig roll för vad och hur projektledaren lär inom projekten. Genom projektmöten har projektledarna uppfattningen om att de och de övriga deltagarna i projektgruppen lär. Samspel och interaktion leder till givande diskussioner då de lär sig nya uppgifter om projektet. Under projektmötenas gång diskuteras problemen och nya kunskaper utbyts deltagarna emellan. Lärandet anses således uppstå vanligen i samspel och interaktionen med andra personer men även utifrån egna reflektioner. Då projektledarna och övriga projektdeltagare reflekterar över tidigare erfarenheter och händelser främjas lärandet inom projektarbetet. Egen reflektion eller i samspel med andra gynnar projektledarna och övriga projektdeltagare att uppnå ny kunskap. Då jag jämför min studie med de tidigare forskningarna jag använt mig av finns det samband dem emellan. Granberg och Olsson (2005) uppmärksammade i sin forskning att reflektionen på arbetsplatsen spelar en central roll för lärandet. Reflektionen är viktig då man ställer frågor och ifrågasätter tidigare händelser vilket i sin tur leder till kollektiv kompetens. Kollektivt lärande syns i gemensam uppgiftsformning, uppgiftshantering och reflektion. Detta framgår även i mitt resultat då reflektion över lärandet på arbetet skapar ytterligare kunskaper som ofta är till nytta för projektet de arbetar i. I artikeln kommer Granberg och Olsson (2005) fram till att gemensam bakåt och framåtriktad reflektion för teamet är nyttig. Det reflekterande samtalet är ett samtal där man ställer frågor och ifrågasätter tidigare uttalanden. I artikeln förklarar Granberg och Ohlsson (2005) reflektionens vikt för teamens utveckling av vidare kompetens. I denna studie urskiljs liksom Granberg och Olsson (2002) att reflektionen är viktigt för att nå ny kunskap inom projektarbete. Reflektion över lärandet ses inom det sociala lärandet som betydelsefullt då lärandet är knutet till andra människor och föremål, genom att man utvecklar sin kompetens ser man nya perspektiv på människor och föremål och läroprocessen blir då mångfaldig och sammanhängande vilket ökar förmågan att reflektera (Dysthe, 2003). Projektledarna uppgav även att kunskap inom projekten förmedlas mellan individer och artefakter.

Maaninen Olsson (2004) diskuterar i sin avhandling att kunskap inom projekt ses som något som medieras, förmedlas genom individer, artefakter, texter, rutiner och regler. Resultatet av studien visar att omgivande aktörer och strukturer är mycket väsentliga för att projekt ska kunna genomföras. För att förmedla och skapa kunskap är de viktigaste verktygen aktörer, artefakter, texter, rutiner, regler och utnyttjandet av olika IT. De uppfattningar som framgår i resultatet av föreliggande studier stämmer väl med det Maaninen Olsson (2004) kommit fram till nämligen att omgivande aktörer och strukturer är mycket viktiga för att nå ny kunskap inom projekten. Beställare, kollegor, mentorer, arbetsbeskrivningar och dokumentation främjar lärandet för projektledarna och de övriga projektdeltagarna. Genom interaktionen och samspelet mellan kollegor, beställare och varandra förmedlas kunskap till och mellan projektledarna och de övriga deltagarna i projektet. Maaninen Olsson (2004) menar att för att förmedla och skapa kunskap inom projekten är aktörer, artefakter viktiga verktyg vilket även resultatet från denna studie visar på. Lärande och nya kunskaper inom projekten är mycket viktiga för att projekten ska nå de mål de är avsedda att göra. Genom samspel och interaktion individer emellan utbyts det kunskaper och lärande sker. Svensson (2005) tar i sin artikel upp hur viktigt lärandet har blivit i samhällsliv och arbetsliv utanför den organiserade utbildningen vilket då medför att det ställs högre krav på pedagogiskt tänkande. Det framgår i studiens

resultat att några projektledare är självlärda utan formell utbildning bakom sig. Projektledarna har lärt sig sina arbetsuppgifter efterhand men uppfattar inte detta som ett problem utan ser det som ett tillfälle för nytt lärande i projekten. Resultatet från Svenssons (2005) undersökning visar att det finns starka utvecklingstendenser för att lärandet är en del av arbetet vilket ökar intresset för att förbättra förutsättningarna för lärande i arbetet.

## **8.1 Fortsatt forskning**

Då det gäller fortsatt forskning finns möjligheten att utveckla denna studie. Genom ett större antal intervjupersoner kan materialet bli fylligare vilket kan tillföra andra aspekter av projektledarnas uppfattningar. Man kan även undersöka hur projektdeltagarna uppfattar sitt eget lärande.

## 9. Referenslista

- Alexandersson, M. (1994). Den fenomenografiska forskningsansatsens fokus. I B. Starrin & P-G. Svensson. *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* (s. 111-138) Lund: Studentlitteratur
- Berger, P L. Luckmann, T. (1998). *Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand
- Carlson, H. Nilsson, A. (2002). *Arbeta i projekt! En handbok för dig som vill veta mer*. Bokförlaget kommunlitteratur AB
- Dysthe, O. (2003). *Dialog samspel och lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Engwall, M. (1999). *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm : Nerenius & Santérus
- Granberg, O. Ohlsson, J. (2004). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Lund: Studentlitteratur
- Granberg, O. Ohlsson, J. (2005). Kollektivt lärande i team, om utveckling av kollektiv handlingsrationalitet. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 10, (3), 227-243.
- Hagman, U. (2002). *Projektarbete i lärande organisationer*. Svenska Förlaget
- Jansson, T. Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys- exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur
- Lave, J. Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press.
- Löw, M. (2003). *Att leda och arbeta i projekt*. Liber Ekonomi
- Maaninen. Olsson, E. (2004). *Det gränslösa projektet. En studie om förmedling och skapande av kunskap i tid och rum* (avhandling för doktorsexamen, Uppsala universitet).
- Macheridis, N. (2001). *Projektaspekter, kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Lund: Studentlitteratur
- Marton, F. Booth, S. (2000). *Om lärande*. Lund: Studentlitteratur
- Nyström, S. (1999). *Socialt förändringsarbete - en fråga om att omförhandla mening*. Studies in Educational Sciences 21. Stockholm: HLS Förlag.
- Svenska Akademien. (1998). *Svenska Akademiens ordlista över svenska språket*. Stockholm: Norstedts ordbok.
- Svensson, L. (2005). Arbetstagares lärandemiljöer i kunskapsintensiv innovativ verksamhet. *Pedagogisk forskning i Sverige*, 10, (3), 195-208.

Svensson, L. Von Otter, C. (2005). *Projektarbete teori och praktik*. Santérus Förlag

Säljö, R. (2000). *Lärande i praktiken*. Stockholm: Prisma.

Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

### **Elektroniska källor**

*Vetenskapsrådet* [Elektronisk].

Tillgänglig: [www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS\[1\].pdf](http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS[1].pdf) [2006-06-03].

*Stockholms läns landsting* [Elektronisk].

Tillgänglig: <http://www.terms.ks.se/beg169.htm> [2006-06-03].

## **10. Bilaga**

### **Intervjuplan**

#### **Områden:**

Projektledarens uppfattningar om sitt eget lärande på arbetsplatsen

Projektledarens uppfattningar om projektdeltagarnas lärande

Projektledarens uppfattningar om sitt eget engagemang i lärandet inom projektet

Projektledarens uppfattningar om hur han/hon möjliggör lärande inom projektet

Projektledarens uppfattningar om samspelet inom projektet

#### **Intervjufrågor:**

- Vad går ditt arbete ut på?
- Hur ser du på ditt eget arbete?
- Hur ser du på ditt eget lärande i arbetet?
- På vilka sätt går du tillväga för att lära dig nya arbetsuppgifter?
- Hur ser du på kommunikationen och samspelet mellan projektledare och de övriga i projektet och hur viktig är det för lärandet?
- Hur viktig roll har du för att de andra deltagarna ska lära sig?
- Hur går du tillväga för att lära de andra deltagarna under projektets gång