



Fakulteten för ekonomi, kommunikation och IT  
Avdelningen för informatik

Carin Andersson och Stefan Lindskog

# Kartläggning och analys av projektledarkompetens i forskningsprojekt vid Karlstads universitet

Survey and Analysis of Project Management Competence  
within Research Projects at Karlstad University

Examensarbete 10 poäng  
Industriell projektledning

Datum/Termin: 2007-05-21  
Handledare: Peter Rönnlund  
Examinator: Lennart Ljung



## Sammanfattning

Idag bedrivs en stor del av forskningen vid högskolor och universitet i projektform. Detta gäller inte minst inom teknik, naturvetenskap och medicin, men numer också inom samhällsvetenskap. Det är vanligt att olika personalkategorier så som exempelvis professorer, docenter, och doktorander ingår i projekten. Projektledaren är oftast den som har ansökt om projektmedlen, eller den person som är mest vetenskapligt meriterad vid avdelningen, vilket ofta är en professor eller docent med lång erfarenhet. Av de här personerna förväntar sig organisationen ofta underverk. De ska medverka i alla möjliga typer av aktiviteter, som exempelvis handledning av doktorander, undervisning, medverkande vid och organiserande av konferenser, ansökan om medel för nya projekt och vara avdelningens ansikte utåt. Dessutom ska de också agera projektledare för en eller flera parallella projekt.

I den här uppsatsen redovisar vi först en kartläggning av projektledarkompetens hos projektledare i forskningsprojekt vid Karlstads universitet. Kartläggningen har gjorts med stöd av två enkätundersökningar och sex stycken kompletterande intervjuer. Såväl professorer och docenter som doktorander har medverkat i studien. Kartläggningen visar klart och tydligt att de flesta projektledarna leder projekten baserat på tidigare erfarenheter och merparten saknar ledarskapsutbildning. Detta innebär att beprövade projektledningsmetoder och tekniker sällan används.

Baserat på resultat från enkätundersökningarna, intervjuerna och deltagande observationer presenterar vi dessutom fyra konkreta förbättringsåtgärder för forskningsprojekt vid Karlstads universitet. Åtgärderna tror vi kan effektivisera forskningsprojekten och därmed medföra en besparing för Karlstads universitet. Den första åtgärden är att utveckla en kurs i projektledningsmetodik, som sedan erbjuds till alla projektledare vid Karlstads universitet. Den andra åtgärden är att bygga upp en eller flera erfarenhetsnätverk bland aktiva projektledare. Den tredje åtgärden är att skapa ett mentorsprogram för stöd åt nya projektledare. Den fjärde och sista åtgärden är att etablera en grupp med erfarna projektledare som kan ge stöd åt andra projektledare.

# Survey and Analysis of Project Management Competence within Research Projects at Karlstad University

## Abstract

*Research at universities is today often conducted as projects. This is especially true in the engineering, natural science, medicine, and social science disciplines. Research projects are typically carried out by different categories of employers, such as professors, associate professors, assistant professors, and PhD students. These projects are typically managed by the person that applied for the project money, or the person that is the most experienced researcher at the department, which is often a professor or associate professor. From such leading persons, miracles are expected. Except acting as project managers, they are also engaged in many other parallel activities, e.g., supervision of PhD students, undergraduate and graduate education, conference organization and administration, project application writing, and representing the department internally as well as externally.*

*In this report, a survey of project management competence within research projects at Karlstad University is presented. Empirical data have been gathered through two questionnaires and six complementary interviews. Professors and associate professors as well as PhD students have participated in the study. The survey shows that the active project managers have learned to lead projects based on experience and very few project managers have a formal leadership education. This implies that long established project management methods and tools are seldom used.*

*Based on the outcome from the survey and our own observations, four concrete activities to improve project management skills are proposed in the report. The first activity is to provide a suitable and well-balanced course in project management methods that is offered to both active and future project managers. The second activity is to establish experience networks among active project managers at Karlstad University. The third activity is to create a mentor program for new project managers. The fourth activity is to establish a group of experienced project managers that can assist in and give support to ongoing and planned projects.*

## **Förord**

Först och främst vill vi tacka de professorer, docenter och doktorander vid Karlstads universitet som har svarat på våra enkäter. Ett speciellt tack vill vi rikta till de sex respondenter som dessutom har medverkat i de fördjupade intervjuerna.

Dessutom vill vi tacka vår handledare Peter Rönnlund för råd och förslag under uppsatsprocessen samt vår vän Christina Weber som har hjälpt oss med språkgranskning.

Vi vill också tacka våra opponenter och övriga närvarande vid uppsattsseminariet för synpunkter och kommentarer.

Karlstad den 16 maj 2007

Carin Andersson och Stefan Lindskog



# Innehållsförteckning

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inledning .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Bakgrund.....   | 1         |
| 1.2      | Syfte och målgrupp.....   | 4         |
| 1.3      | Källkritik och litteraturreferenser .....                             | 4         |
| 1.4      | Uppsatsens struktur.....  | 4         |
| <b>2</b> | <b>Terminologi.....</b>   | <b>7</b>  |
| 2.1      | Ledarskap.....  | 7         |
| 2.2      | Projekt.....  | 8         |
| 2.3      | Projekttroller .....  | 8         |
| 2.4      | Projektledare .....   | 9         |
| 2.5      | Styrgrupp .....   | 9         |
| 2.6      | Projektledningsmetodik .....  | 9         |
| 2.7      | Professor, docent och doktorand.....                                  | 10        |
| 2.8      | Handledare i forskarutbildningen .....                                | 10        |
| <b>3</b> | <b>Problemdefinition och avgränsning.....</b>                         | <b>11</b> |
| <b>4</b> | <b>Metod.....</b>   | <b>13</b> |
| 4.1      | Hypotes .....   | 13        |
| 4.2      | Datainsamling .....   | 14        |
| 4.2.1    | Enkäter   |           |
| 4.2.2    | Intervjuer  |           |
| 4.2.3    | Deltagande observationer  |           |
| 4.3      | Validitet och reliabilitet .....                                      | 16        |
| <b>5</b> | <b>Resultat.....</b>  | <b>19</b> |
| 5.1      | Enkätundersökningar .....   | 19        |
| 5.1.1    | Resultat från enkäten som skickades till professorerna och docenterna |           |
| 5.1.2    | Resultat från enkäten som skickades till doktoranderna                |           |
| 5.1.3    | Analys av enkätundersökningarna                                       |           |
| 5.2      | Intervjuer.....   | 31        |
| 5.2.1    | Respondent 1  |           |
| 5.2.2    | Respondent 2  |           |
| 5.2.3    | Respondent 3  |           |
| 5.2.4    | Respondent 4  |           |
| 5.2.5    | Respondent 5  |           |
| 5.2.6    | Respondent 6  |           |
| 5.2.7    | Analys av intervjuerna  |           |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.3      | Deltagande observationer .....                              | 36        |
| 5.3.1    | Rekrytering av chefer och ledare .....                      |           |
| 5.3.2    | Kompetensöverföring .....                                   |           |
| 5.3.3    | Verksamhetsplanering och stöd .....                         |           |
| 5.3.4    | Overhead-kostnader .....                                    |           |
| 5.3.5    | Projektledning som baskunskap .....                         |           |
| <b>6</b> | <b>Slutsats, rekommendationer och fortsatt arbete .....</b> | <b>39</b> |
| 6.1      | Rekommendationer .....                                      | 39        |
| 6.1.1    | Projektledarutbildning .....                                |           |
| 6.1.2    | Erfarenhetsnätverk .....                                    |           |
| 6.1.3    | Mentorsprogram .....  |           |
| 6.1.4    | Projektledarstöd .....                                      |           |
| 6.2      | Fortsatt arbete .....                                       | 41        |
|          | <b>Litteraturreferenser .....</b>                           | <b>43</b> |
|          | Normativa referenser .....                                  | 43        |
|          | Informativa referenser .....                                | 44        |
| <b>A</b> | <b>Analysmodell .....</b>                                   | <b>47</b> |
| <b>B</b> | <b>Verktyg.....</b>   | <b>49</b> |
| B.1      | Enkätverktyg.....   | 49        |
| B.2      | Referenshanteringsverktyg .....                             | 49        |
| B.3      | Statistikbearbetningsverktyg.....                           | 50        |
| B.4      | Ordbehandlingsverktyg.....                                  | 50        |
| B.5      | Ritverktyg .....  | 50        |
| <b>C</b> | <b>Projektledarenkät .....</b>                              | <b>51</b> |
| <b>D</b> | <b>Doktorandenkät.....</b>                                  | <b>53</b> |
| <b>E</b> | <b>Intervjufrågor till projektledare.....</b>               | <b>55</b> |
| <b>F</b> | <b>Intervjufrågor till doktorander .....</b>                | <b>57</b> |
| <b>G</b> | <b>Handledarutbildning.....</b>                             | <b>59</b> |



## Figurförteckning

|  |    |
|--|----|
| <b>Figur 1.</b> Resultat från fråga 1 i projektledarenkäten: ”Har du varit projektledare för forskningsprojekt vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?” .....                  | 20 |
| <b>Figur 2.</b> Resultat från fråga 2 i projektledarenkäten: ”Under hur många år har du lett forskningsprojekt vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?” .....                  | 21 |
| <b>Figur 3.</b> Resultat från fråga 3 i projektledarenkäten. ”Hur många forskningsprojekt har du totalt varit projektledare för vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?” ..... | 21 |
| <b>Figur 4.</b> Resultat från fråga 4 i projektledarenkäten: ”Hur många forskningsprojekt är du nu projektledare för vid Karlstads universitet?” .....                                 | 22 |
| <b>Figur 5.</b> Resultat från fråga 5 i projektledarenkäten: ”Hur har du lärt dig att leda forskningsprojekt? (Flera alternativ kan anges.)” .....                                     | 23 |
| <b>Figur 6.</b> Resultat från fråga 6 i projektledarenkäten: ”Skulle du vilja förbättra din förmåga att leda forskningsprojekt?” .....   | 23 |
| <b>Figur 7.</b> Resultat från fråga 1 i doktorandenkäten: ”Har du varit projektledare för något forskningsprojekt vid Karlstads universitet?” .....                                    | 25 |
| <b>Figur 8.</b> Resultat från fråga 2 i doktorandenkäten: ”Har du medverkat i forskningsprojekt vid Karlstads universitet som du själv inte har initierat eller utformat?” .....       | 26 |
| <b>Figur 9.</b> Resultat från fråga 3 i doktorandenkäten: ”Hur många forskningsprojekt har du totalt medverkat i vid Karlstads universitet?” .....                                     | 27 |
| <b>Figur 10.</b> Resultat från fråga 4 i doktorandenkäten: ”Hur många forskningsprojekt medverkar du i nu?” .....  | 27 |
| <b>Figur 11.</b> Resultat från fråga 5 i doktorandenkäten: ”Hur har du lärt dig att jobba i projekt? (Flera alternativ kan anges.)” .....  | 28 |
| <b>Figur 12.</b> Resultat från fråga 6 i doktorandenkäten: ”Hur tycker du att forskningsprojekten har fungerat eller fungerar vid Karlstads universitet?” .....                        | 29 |
| <b>Figur 13.</b> Analysmodellen som har använts för att producera föreliggande uppsats. ....   | 47 |



# 1 Inledning

---

*”Om du går så långt som du kan se, så kommer du därifrån se tillräckligt för att gå ännu längre.”*

---

*J. Wooden*

---

## 1.1 Bakgrund

En tydlig trend vid universitet och högskolor i Sverige är att forskningen blir allt mer projektorienterad. Detta gäller i stort sett alla vetenskapsdiscipliner med undantag av möjligen humaniora. Tidigare bedrevs forskning oftast av enskilda forskare eller forskare med tillhörande doktorand. Orsaken till denna förändring är bland annat att en stor del av forskningen numer i större utsträckning är externfinansierad jämfört med tidigare. Vidare kommer forskningsmedlen ofta från olika nationella och/eller europeiska myndigheter samt stiftelser. Några exempel på större forskningsstiftelser i Sverige är VINNOVA, Kunskaps- och Kompetensstiftelsen (KK-stiftelsen) och Strategiska Forskningsstiftelsen (SSF)<sup>1</sup>. Såväl myndighets- som stiftelsefinansiering kräver vidare ofta någon slags medfinansiering och/eller medverkan av företag eller myndigheter. Dessutom är det i dag vanligare att forskningsmedel kommer direkt från myndigheter och företag.

En naturlig följd av förändringen som beskrivs ovan är att arbetsformen för forskning har ändrats från att vara individorienterad till att bli grupporienterad. Att förändra denna arbetsform är dock inte gjort i en handvändning och nya problem som rör samspelet mellan individer och grupper kommer att uppstå. Enligt både Rolf-Petter Larsen (Larsen 2003) och Björn Nilsson (Nilsson 2005) är detta oundvikligt. Därför är det viktigt att alla involverade blir varse problemen och erbjuds möjlighet att utveckla sin förmåga att arbeta i grupp. Det är också viktigt att de individer som ska verka som gruppleddare ges möjlighet att förkovra och utveckla sig som ledare. Bra ledare är en förutsättning för att en organisation ska fungera väl (Csikszentmihalyi 2004). Ledare finns på många olika nivåer och i olika skepnader. I den här uppsatsen är fokus på projektledare vars huvuduppgift är att se till att projektets uppsatta mål uppfylls.

---

<sup>1</sup> Se <http://www.vinnova.se/>, <http://www.kks.se/> samt <http://www.stratresearch.se/> för ytterligare information om respektive stiftelse.

En projektorienterad forskning får till följd att det inte längre räcker med att en forskare är kompetent inom sitt ämnesområde. Nu måste han eller hon dessutom kunna medverka i, och i många fall också leda, arbetsgrupper bestående av ett antal individer från både den egna och andras organisationer. Detta innebär vidare att forskningsprojekten som bedrivs i dag är tämligen komplexa. För att kunna organisera projekten på ett kostnads- och tidseffektivt sätt är det viktigt att arbeta metodiskt. Låt oss leka med tanken att Karlstads universitet skulle kunna spara 1 procent respektive 5 procent av sina totala forskningsintäkter genom att använda en väl fungerande projektledningsmetod. Enligt Årsredovisningen 2006 (Karlstads universitet 2006) uppgick forskningsintäkterna vid Karlstads universitet till 262 700 000 kronor. En besparing på 1 procent skulle då motsvara 2 627 000 kronor, vilket i sin tur skulle motsvara kostnaden för fem doktorander. En besparing på 5 procent motsvarar 13 135 000 kronor. Dessa besparingar skulle kunna användas till finansiering av ytterligare 25 doktorander. Med hjälp av projektledningsmetoder kan planeringen av projekten underlättas avsevärt och kvalitén höjas. Både vi och Jenny Danell och Anna Thörnqvist (Danell, Thörnqvist 2004) menar vidare att projektkvalitet är en kombination av kvaliteten i projektets resultat och hur arbetet i projektet bedrivits, som de kallar processkvalitet.

Fler och fler projektledare förstår därför också att det inte går att leda människor och projekt med ”vänstra lillfingret” längre. Fler och fler utbildningsprogram vid Karlstads universitet har därför infört projektledning som ett viktigt moment i utbildningen. Vi anser att projektledningskurser där användande av till exempel en projektmetod är ett av de lärandemål (eng. *learning outcomes*), som kallas överföringsbara färdigheter (eng. *transferable skills*) eller anställningsbarhet, i Bolognaprocessen<sup>2</sup> (Lakomaa 2007). Anställningsbarhet är en central komponent i Bolognaprocessen och därför kommer Högskoleverket vidare att ställa krav på en förbättrad uppföljning av nyexaminerade studenter<sup>3</sup>. Vi tror att de som läser en akademisk projektledningskurs i antingen sin grund- eller forskarutbildning lättare kan börja arbeta i projekt när de anställs efter avslutad utbildning. Det är väl investerad tid att lära sig att använda en projektmetod speciellt om det går att applicera den kunskapen på fler än ett projekt.

En projektmodell kan ge en mer strukturerad projektverksamhet därför att den visar vilka procedurer, beslut och faser som ett projekt ska följa. Åtkomligheten av information, beskrivningar, planer med mera blir också bättre och underlättar samarbete och

---

2 Bolognaprocessen är ett samarbete om högre utbildning mellan 45 europeiska länder. Processen startade 1999 genom att 29 länder undertecknade Bolognadeklarationen. Se <http://www.regeringen.se/sb/d/1895/a/12627> för ytterligare information.

3 Se <http://www.su.se/pub/jsp/polopoly.jsp?d=1533>.

kunskapsöverföring. Modellen medför bland annat en enhetlig begreppsapparat, det vill säga ”man pratar samma språk” (Kerzner 2003, Vattenfall 2001), men tydliggör också projektrollerna. När alla projekt följer samma modell blir det lättare att styra organisationens resurser och organisationen får därmed en bättre överblick över pågående projekt.

Med hjälp av en bra projektmodell med tydliga riktlinjer för vad som ska dokumenteras, på vilket sätt det ska dokumenteras och varför det ska dokumenteras kan arbetet inom projektet underlättas avsevärt. Vissa dokument är till för styrning och kontroll, medan andra har till syfte att bidra till lärandet (Björkegren 1999). Genom att inte bara rätta till fel när de uppstår, utan även ta reda på varför de har uppstått och därefter åtgärda felen, tillämpas ”*double-loop learning*” (Argyris 1997). Med ett sådant lärande lär man sig med andra ord av sina misstag. En sådan reflektion bidrar dessutom till det Göran Goldkuhl kallar ”kunskapsutveckling med kvalitet” (Goldkuhl 1998). Kunskapsutvecklingen är enligt (Bruzelius, Skärvad 2004) inte bara till gagn för projektets medlemmar utan även för exempelvis dess avnämare (det vill säga projektets beställare).

Bra projektledare anses vara en framgångsfaktor i många organisationer (Csikszentmihalyi 2004). Kännetecknande för bra projektledare är att de dels har lång erfarenhet av att leda projekt, dels har fått möjlighet att utveckla sig som projektledare genom kontinuerlig utbildning. En annan egenskap som anses vara viktig för en projektledare är att han eller hon kan anpassa sin ledarskapsstil till den rådande situationen och sammanhanget (Källman 2004). En situationsanpassad ledarskapsstil kräver av ledaren att han eller hon dels kan läsa av den aktuella situationen, dels kan anpassa sig till en stil som för tillfället är lämpligast. Ibland ska inte ledarskapet synas och ibland behöver projektet styras strikt för att lösa vissa problem (Nilsson 1993). Varierande krav på ledarstil beror också på projektledarens behovs- och utbildningsnivå samt projektets utformning (Rubenowitz 1984). Att anpassa sin ledarskapsstil är dock för de flesta individer betydligt lättare sagt än gjort.

I tidningen Ny teknik<sup>4</sup> den 31 januari 2007 refereras till en undersökning som Projektplatsen.se har gjort av 170 projektledare inom IT. Från studien framgår det att tre av tio IT-projektledare anser sig ha otillräcklig utbildning för sitt jobb och nästan fyra av tio saknar formell projektledarutbildning. I Nya Värmlandstidningen den 1 mars 2007 presenteras en artikel med titeln ”Chefer sämst på utbildning”. I den framgår det att den yrkeskategori som är sämst på att vidareutbilda sig är chefer och att detta sätter sina spår i företagen.

---

4 Se <http://www.nyteknik.se/art/48850>.

## **1.2 Syfte och målgrupp**

Syftet med den här magisteruppsatsen är att kartlägga och analysera hur det ligger till med projektledarkompetens hos ledare av forskningsprojekt vid Karlstads universitet samt argumentera varför det är så viktigt att den kompetensen finns. Den primära målgruppen för uppsatsen är beslutsfattare på olika nivåer vid Karlstads universitet. Uppsatsen riktar sig också till projektledare och övriga anställda vid svenska universitet som på något sätt kommer i kontakt med planering och ledning av forskningsprojekt. Den är skriven så att personer med små eller inga kunskaper om akademiska projekt ska kunna tillgodogöra sig innehållet.

## **1.3 Källkritik och litteraturreferenser**

Vi har i den här uppsatsen valt att använda oss av den så kallade Harvard-stilen vid referenser till litteratur. Merparten av litteraturen vi refererar till har genomgått omfattande extern granskning innan de publicerades. Detta gäller framförallt böcker och tidskriftsartiklar som vi refererar till. Vi anser att valet av litteraturreferenser ökar uppsatsens tillförlitlighet och kvalitet. Såväl svensk som engelsk litteratur har använts. Litteraturen har publicerats under åren 1978-2007. Flertalet referenser har använts som kurslitteratur eller referenslitteratur i kurser som vi tidigare har läst. Vi har också genomfört litteratursökning i ett antal litteraturlitdatabaser. För referenser till webbsidor använder vi endast fotnoter.

## **1.4 Uppsatsens struktur**

Fortsättningen av den här uppsatsen är organiserad enligt följande. För att underlätta för läsaren har vi valt att först beskriva den terminologi och de begrepp som vi genomgående kommer att använda oss av i uppsatsen i kapitel 2. Uppsatsens problemdefinition och avgränsning beskrivs i kapitel 3. I kapitel 4 redovisas de vetenskapliga metoder som har använts i uppsatsen. De två dominerande metoderna är enkätundersökning och intervjuer. Två enkäter har skickats ut till två olika respondentgrupper. Den ena respondentgruppen är projektledare<sup>5</sup> av forskningsprojekt vid Karlstads universitet och den andra gruppen är "vanliga" projektmedlemmar representerade i form av doktorander. Resultatet från enkätundersökningarna, intervjuerna och våra egna deltagande observationer presenteras i kapitel 5. I kapitel 6 redovisar vi vår slutsats, rekommendationer och tankar om fortsatt arbete. Därefter presenterar vi våra normativa och informativa referenser i en referenslista.

Ytterligare material som är relevant för uppsatsen har placerats sist i uppsatsen. Totalt har sju stycken bilagor (numrerade A-G) inkluderats. Uppsatsens analysmodell redovisas i bilaga A. Bilaga B beskriver de verktyg vi har använt oss av för att producera den här uppsatsen. I bilaga C och D redovisas de två enkäterna som vi skickade ut till projektledarna respektive doktoranderna. De standardfrågor som vi har använt oss av i de olika intervjuerna presenteras i bilaga E och F. I den sista bilagan, det vill säga bilaga G, finns kursplanen för handledarutbildningen som erbjuds inom Penta Plus-nätverket<sup>6</sup>.

---

5 Med projektledare avses här professorer och docenter.

6 Se [www.pentaplus.se](http://www.pentaplus.se).





## 2 Terminologi

---

*”Om du tror du vet allt är du dåligt underrättad.”*

*Kinesiskt ordspråk*

---

I litteraturen som studerats har begrepp och termer använts med varierande betydelse och detta kan bidra till förvirring. I det här kapitlet kommer vi därför att introducera en del nyckelbegrepp som kommer att användas i den resterande delen av uppsatsen. Vår tanke är att försöka samla alla dessa begrepp i ett sammanhängande kapitel istället för att introducera dem allt eftersom de används. Vi tror att det på så sätt kan vara lättare för läsarna att kunna gå tillbaks och se hur vi använder begreppen i just den här uppsatsen. De begrepp som behandlas är ledarskap, projekt, projektroller, projektledare, styrgrupp, projektledningsmetodik, professor, docent och doktorand samt handledare i forskarutbildningen.

### 2.1 Ledarskap

En central fråga som har engagerat många ledarskapforskare är: Vad är det för faktorer som gör att vissa personer fungerar bättre än andra i ledarskapsrollen? För att kunna besvara den frågan måste begreppet ledarskap först definieras. En definition som ofta används är Peter G. Northouse (Northouse 2004) definition av ledarskap. Han definierar ledarskap enligt följande<sup>7</sup>: ”Ledarskap är en process i vilken en individ påverkar en grupp av individer för att uppnå ett gemensamt mål.”. Northouse beskriver i ovan nämnda bok också hur synen på ledare har förändrats över tiden med fokus på 1900-talet. Den mest klassiska uppfattningen är att en ledare är något man föds till. Intelligens, självförtroende, beslutsamhet, integritet och sällskaplighet är fem viktiga egenskaper hos en ledare. Lite senare kommer forskarna fram till att det inte är egenskaperna i sig som gör en bra ledare utan hans eller hennes förmågor. Goda förmågor anses vara att förstå teknik och verksamhet, förstå sig på människor och ha en helhetssyn. Något senare övergavs fokuseringen på förmågor, och beteenden hos ledare var istället det viktiga, det vill säga vad gör en bra ledare? En rad beteendemodeller beskrivs i Northouse bok. Numera är ledarskapforskarna inne på att såväl gruppens behov som situation påverkar vilken ledarstil som bör användas för att uppnå optimalt resultat. En ledarstil som anpassas efter sådana behov kallas ofta antingen situationsanpassad ledarstil

---

<sup>7</sup> Definitionen har översatts från engelska till svenska av författarna till den här uppsatsen.

eller sammanhangsanpassad ledarstil. I dag verkar det dock råda konsensus<sup>8</sup> om att en bra ledare är något som individer utvecklas till genom både utbildning och erfarenheter (Northouse 2004).

## 2.2 Projekt

I denna uppsats använder vi projekt med följande innebörd (Jansson, Ljung 2004):

”Ett projekt är när en person får i uppgift att planera och leda genomförandet av en avgränsad uppgift som är av engångskaraktär och har ett specificerat slutresultat och med uppsatta tids- och kostnadsramar.”

Det finns många olika typer av projekt. Några olika exempel på projekttyper (även kallade projektarketyper) är: förstudieprojekt, förändringsprojekt, utvecklingsprojekt och forskningsprojekt. Som framgår av namnen har dessa lite olika syften och mål.

## 2.3 Projektroller

Vid organisering av projekt är det vanligt att definiera olika formella roller. En roll kan sägas vara en beskrivning av en arbetsuppgift som har tilldelats en eller flera personer i anslutning till ett projekt. Vissa av dessa roller kommer att innehas av personer som ingår i projektet, medan andra innehas av personer utanför. Exempel på roller som kan finnas inom ett IT-projekt är projektledare, konfigurationsansvarig och testansvarig. De här rollerna kallas ibland interna roller. Motsatsen till intern är extern. Externa roller är därmed roller som innehas av en eller flera personer som inte är en del av projektet. Vanliga externa projektroller är: projektbeställare, resursägare, intern mottagare, kund och brukare (Jansson, Ljung 2004). En del av dessa roller kan innehas av en och samma fysiska person. Till exempel är det inte ovanligt att inom företagsinterna projekt, så är beställaren och den interna mottagaren en och samma person. I forskningsprojekt är ofta de externa projektrollerna diffusa och oklara. Vem är till exempel beställare av ett forskningsprojekt som har definierats och utformats av en forskare och blivit finansierad av en stiftelse? Vem äger de personella resurserna som är verksamma i ett forskningsprojekt? Vem är interna mottagare och vem är kund? Vem är

---

<sup>8</sup> Konsensus, konse´nsus, överensstämmelse, enighet mellan medlemmarna i ett socialt system—till exempel en nation, yrkesgrupp eller familj—vad angår värden, normer, regler, målsättningar etc. Källa: Nationalencyklopedin.

brukare av projektresultatet? Det visar sig ofta att flera av dessa frågor i många faktiska situationer i princip är omöjliga att svara på. En del, som till exempel, ”Vem är brukare?” visar sig först 10-15 år efter att projektet har avslutats.

## **2.4 Projektledare**

Den troligtvis mest centrala rollen i ett projekt är projektledarrollen. Enligt Janson och Ljung (Jansson, Ljung 2004) innebär projektledarrollen ett huvudansvar att leda projekt mot uppsatta mål. Projektledaren ansvarar dessutom för att hålla projektet inom specificerad budget och tid samt att nå ett förutbestämt resultat. Om en projektledare upptäcker att projektet inte fortskrider enligt plan, är det han eller hon som måste agera. Detta kan göras genom att göra omprioriteringar inom projektet eller meddela projektets styrgrupp att planen inte håller.

## **2.5 Styrgrupp**

En styrgrupp består av en grupp personer som intresserar sig för projektet (Järkvik, Kylberg 1994). Styrgruppens främsta uppgift är att prioritera i resursfrågor. I styrgruppen är det brukligt att beställare, resursägare, intern mottagare, projektledare samt en överordnade chef ingår. Den senare verkar som domare i de fall gruppen inte kan komma överens. De flesta projekt har en styrgrupp.

## **2.6 Projektledningsmetodik**

Med projektledningsmetodik menas planering och ledning av arbetet i ett projekt. Speciella metoder och tekniker har sedan slutet av 50-talet utvecklats för att definiera, leda, organisera, planera, avgränsa, avrapportera, överlämna och avsluta projekt. En projektledare som är väl insatt i sådana metoder och tekniker har goda förutsättningar att lyckas i sitt arbete. Professionella projektorganisationer använder oftast någon form av en överenskommen projektmodell för att stödja projekten. En sådan modell beskriver vilka procedurer, beslut och faser ett typiskt projekt bör följa. Den medför också att begrepp används på ett enhetligt sätt (Kerzner 2003) och tydliggör projektets olika roller. Med hjälp av en bra projektmodell med tydliga riktlinjer för vad som ska dokumenteras, på vilket sätt det ska dokumenteras, varför det ska dokumenteras samt på vilket sätt det ska dokumenteras kan projektarbetet underlättas avsevärt. En rad olika tillgängliga projektmodeller finns i dag. Som exempel kan PROPS

(Ericsson Infotech AB 1999), PRINCE2 (Office of Government Commerce 2002) och PIVO Projekt (Vattenfall 2001) nämnas.

## **2.7 Professor, docent och doktorand**

Professor, docent och doktorand är benämningar på antingen tjänster eller akademisk titel i det svenska universitetssystemet. Professor och doktorand är båda tjänster, medan docent är en akademisk titel. Docent kan individer ansöka om att bli befordrad till efter att ha disputerat och därmed blivit doktor i ett akademiskt ämne, samt publicerat totalt motsvarande två doktorsavhandlingar. I tillägg till dessa krav är det i dag ofta också krav på undervisningserfarenhet, genomgången utbildning för handledare inom forskarutbildningen<sup>9</sup> samt erfarenheter av handledning av doktorander. Kraven varierar dock från universitet till universitet. En doktorand, å andra sidan, är en tidsbegränsad tjänst vid högskola eller universitet, som innehas av forskarstudenter<sup>10</sup>. En doktorandtjänst är begränsad till motsvarande fyra års heltidsstudier. Tjänstgöringsgraden för en doktorand är minst 50 procent vilket innebär att en individ maximalt kan inneha en doktorandtjänst under åtta år. Professor är också en tjänst och innehas av etablerade forskare. Professorer och docenter vid högskolor och universitet har båda rätt att verka som huvudhandledare och examinator i forskarutbildningen. Dessa personer fungerar dessutom som de formella projektledarna i forskningsprojekten.

## **2.8 Handledare i forskarutbildningen**

Samtliga studenter inskrivna i forskarutbildningen har rätt till handledning. Merparten av handledningen i forskarutbildningen utförs av professorer och docenter. Forskare som ännu inte har meriterat sig som docent eller professor har rätt att agera biträdande handledare. Varje heltidsdoktorand har rätt till handledning motsvarande cirka 10 procent av en heltidstjänst, det vill säga 160 timmar per år.

---

<sup>9</sup> Se bilaga F för en beskrivning av innehållet i handledarutbildningen som erbjuds inom Penta Plus-nätverket.

<sup>10</sup> En bra beskrivning av doktorander och forskarutbildning ges i <http://www.doktorandhandboken.nu/>.

### 3 Problemdefinition och avgränsning

---

*”Inget varar för evigt – inte ens dina problem.”*

*A. H. Glasgow*

---

Inom industrin har ledarskapsutbildning varit en självklarhet under ett stort antal år. Detta gäller ledare på alla nivåer. Innan personer erbjuds chefspositioner måste de genomgå någon form av chefsutbildning. Detsamma gäller för arbetsledare och projektledare. Innan de börjar som ledare, går de en ledarutbildning. Vidare är det vanligt att chefer och ledare ständigt medverkar i vidareutbildning som ledare. Anledningen till att industrin utbildar sina ledare är att de har ansetts ha en mycket viktig roll inom företaget.

Utbildning av ledare är dyrt, men kan ge det mångdubbla tillbaks i form av både ökad trivsel och ökade intäkter. Detta framgår tydligt i boken ”Mer än en motorcykel: Ledarskapsresan vid Harley-Davidson” av Rich Teerlink och Lee Ozley (Teerlink, Ozley 2000). I boken beskrivs hur företaget Harley-Davidson under en 15-årsperiod gick från nästan konkursmässiga till att bli marknadsledande inom sitt område. Vid Harley-Davidson insåg företagsledningen tidigt under de 15 åren bland annat vikten av att bli en fungerande lärande organisation. För att lyckas med det tog de hjälp av Peter M. Senge som ofta betraktas som en guru på området, se (Senge 1990).

Många ledare har det som kallas för tyst kunskap<sup>11</sup> som är en bakgrundskunskap som inte är explicit eller formulerad. Denna tysta kunskap finns hos många praktiker men även inom forskning. Exempel på tyst kunskap enligt (Wallén 1996) är: problemuppfattning, kontextberoende kunskap, kunskap som sitter i kroppen, värdering, beslut och handlingsinriktad kunskap, underförstådd kunskap, förebilder och exempel samt yrkesgemensamma kvalitetsnormer.

Som nämndes i inledningen till den här uppsatsen är trenden att forskning allt oftare bedrivs i projektform med en rad olika intressenter inblandade från olika organisationer. Vår utgångspunkt har varit att ledare av forskningsprojekt vid Karlstads universitet med hjälp av en bättre kunskap om modeller och metoder för projektledning kan förbättra och effektivisera projektens genomförande och därmed förhoppningsvis också nå bättre resultat. Målet med

---

<sup>11</sup> Tyst kunskap (eng. tacit knowledge) ett uttryck som uppfanns av Michael Polanyi och som betecknar den kunskap som vi har med oss utan att den kan ges någon explicit formulering.

uppsatsen är att kartlägga och analysera projektledarkompetensen i forskningsprojekt vid Karlstads universitet. Två huvudfrågor har studerats:

- 1. Hur ser projektledarkompetensen ut i forskningsprojekten vid Karlstads universitet?**
- 2. Hur skulle projektledarkompetensen kunna förbättras hos projektledarna för forskningsprojekt vid Karlstads universitet?**

Med hjälp av dessa frågor görs indirekt en avgränsning av det problemområde som har studerats. Endast projektledarkompetens i forskningsprojekt har kartlagts och analyserats. Vidare har endast projektledare vid Karlstads universitet varit i fokus.

## 4 Metod

---

*”Visst måste man tro på turen. Hur skulle man annars förklara sina kollegors framgångar?”*

*J. Cocteaun*

---

Det brukar talas om två (huvud)metodansatser vid vetenskapliga studier, den induktiva och den hypotetisk-deduktiva metoden (Wallén 1996). Vi utgår i denna uppsats från en datainsamling i form av enkäter, intervjuer och deltagande observationer. Baserat på dessa drar vi generella och teoretiska slutsatser, det vill säga vi använder oss av en induktiv ansats. Dock är vi inte helt förutsättningslösa eftersom vi har gjort någon form av ställningstagande i vårt urval och de fenomen vi undersöker (Wallén 1996).

### 4.1 Hypotes

Vårt grundantagande i den här uppsatsen är att personerna som leder forskningsprojekt vid Karlstads universitet saknar formell projektledarutbildning. Ett antagande som är prövbart brukar kallas hypotes. En hypotes kan därmed sägas vara ett möjligt svar på en fråga. Statistisk hypotesprövning är ett tillvägagångssätt för att avgöra om en hypotes håller eller måste förkastas. Vid hypotesprövning används minst två hypoteser (Box, George E. P., Hunter & Hunter 1978, Vännman 2002). Den ena kallas nollhypotes och förkortas  $H_0$ . Den andra hypotesen kallas antingen alternativ hypotes eller mothypotes och förkortas  $H_1$ . I vissa fall kan flera alternativa hypoteser förekomma. Dessa benämns då  $H_2, H_3, \dots, H_n$ . I det här fallet har dock endast en alternativ hypotes använts. I den här uppsatsen försöker vi verifiera följande nollhypotes:

- **$H_0$** : Personerna som leder forskningsprojekt vid Karlstads universitet saknar formell projektledarutbildning.

Den alternativa hypotesen blir i det här fallet nollhypotesens motsats, det vill säga:

- **$H_1$** : Personerna som leder forskningsprojekt vid Karlstads universitet har formell projektledarutbildning.

Nollhypotesen verifierades med hjälp av två olika enkäter som skickades ut till såväl projektledare som projektmedarbetare. Efter att nollhypotesen var verifierad genomfördes kompletterande intervjuer. Tanken med dessa var att försöka kartlägga om en formell projektledarutbildning och eventuellt andra aktiviteter anpassade för projektledare skulle

attrahera verksamma projektledare. Vi planerade in fyra intervjuer inledningsvis—två professorer, en docent och en doktorand. Dessa valdes ut utifrån deras ämnesområde, kön och ålder. En så stor spridning som möjligt var vår tanke. Dessutom valdes endast personer som tidigare hade besvarat en av enkäterna. Dock hade vi inte information om deras enkätsvar, eftersom enkäten fylldes i anonymt. När de fyra inledande intervjuerna hade genomförts önskade vi ytterligare information. Av den anledningen bokade vi in ytterligare två personer för intervjuer—en docent och en doktorand. En mer detaljerad beskrivning och motivering av datainsamlingsmetoderna ges i nästkommande delkapitel.

## **4.2 Datainsamling**

Det finns två huvudtyper av datainsamlingsmetoder: kvantitativ och kvalitativ. Vi har i den här uppsatsen använt oss av såväl kvantitativa som kvalitativa metoder. Ett sådant tillvägagångssätt kallas triangulering (Wallén 1996). Med triangulering menas användande av olika metoder för att komma fram till slutsatser.

### **4.2.1 Enkäter**

Enkätundersökningar är ett vanligt exempel på hur datainsamling kan ske på ett kvantitativt sätt, eftersom resultaten i dessa undersökningar kan sammanställas statistiskt. Enkäter består av ett formulär med övervägande svarsalternativ som respondenter själva fyller i. Fördelarna med enkäter är att de är:

- Billiga—ingen kostnad för tryckning, kopiering, porto med mera.
- Tidsbesparande—när många snabbt och sammanställningen görs i systemet.
- Görs på ett stort urval (totalt 240 potentiella respondenter).
- Respondenterna kan i lugn och ro begrunda frågorna och överväga svarsalternativen.
- Väldokumenterade svar som inte är påverkade av intervjuaren.
- Lättare att svara på ”känsliga” frågor och enkäterna är också anonyma. Vi garanterade våra respondenter fullständig anonymitet.

Nackdelar med enkäter finns förstås också och dessa är bland annat:

- Ett betydande bortfall.
- Antalet frågor är begränsade och inga följdfrågor från intervjuaren kan ges.
- Respondenterna kan missuppfatta frågorna.
- Det går inte att ställa alltför komplicerade frågor.



- Personer som har svårt att läsa, uttrycka sig i skrift eller som inte förstår språket hamnar i bortfallsgruppen (Ejlertsson 2005).

Göran Ejlertsson menar vidare att alla individer som är målet för en undersökning kallas för population. Om alla individer i en population studeras talar vi om en totalundersökning. Bortfall är när personer i undersökningen av olika skäl inte svarar. I vårt fall kan bortfallen bero på:

- Att enkäterna bara fanns tillgängliga i en vecka.
- Att enkäterna var på svenska.
- Att respondenterna inte förstod frågorna eller inte hade tid och/eller ork att svara.

Baserat på de för- och nackdelar som redovisats ovan föll det sig naturligt att använda enkäter för att verifiera uppsatsens nollhypotes. En sammanställning av tillvägagångssätt och resultat från enkätundersökningarna genomförda för den här uppsatsen redovisas i delkapitel 5.1.

#### **4.2.2 Intervjuer**

Intervjuer är ett exempel på en kvalitativ metod eftersom respondenterna bättre (än vid en enkät) kan förklara och fördjupa sina svar. Intervjuerna innebär en direktkontakt mellan intervjuarna och den intervjuade. En intervju kan antingen vara standardiserad eller icke-standardiserad. En standardiserad intervju består av frågor som i hög utsträckning är formulerade på förhand och brukar förknippas med kvantitativa studier. I en icke-standardiserad intervju formuleras frågorna efterhand och brukar också benämnas som en djupintervju (Ejlertsson 2005). De intervjuer som vi genomförde innehöll standardiserade frågor som kompletterades med öppna följdfrågor baserat på respondenternas svar. Fördelen med den senare typen av frågor är att de inte styr eller begränsar respondenten. Nackdelen är att svaren kan bli svårtolkade och svåra att jämföra sinsemellan. Oavsett tillvägagångssätt bör dock alltid intervjuerna följa en uttänkt plan.

En del intervjuer har en samtalskaraktär. I sådana intervjuer är det dock ofta svårt att registrera svaren. Vid intervjuer står valet mellan att registrera svar genom att anteckna eller spela in på något slags lagringsmedium. Ostrukturerade intervjuer med samtalskaraktär kan behöva spelas in som ett stöd för minnet. Dock bör respondenten alltid tillfrågas innan inspelning påbörjas. Det bör också noteras att många individer upplever obehag när det gäller inspelningar. Dessutom medför inspelade intervjuer ett stort administrativt efterarbete (Andersson 1994). Nedan följer några enkla tips att tänka på vid intervjuer:

1. Satsa på att skapa förtroende.

2. Kunskap öppnar dörrar så tänk på att var påläst.
3. Tänk på tonläget och använd en mjuk och vänlig ton.
4. Utgå från ett underlag som till exempel en enkätundersökning användas.
5. Häng upp frågorna på vad någon annan sagt. Denna metod kallas ping-pong-metoden.
6. Lova anonymitet så att respondenten känner sig trygg i att svara som han eller hon tycker.
7. Be respondenten svara ärligt och äkta så som de själva upplever situationen och inte vad de tror att andra tycker.
8. Lova att de får läsa texten innan den går i slutligt tryck.
9. Världens bästa fråga är ”Hur då?” för den leder ofta till att resonemanget utvecklas.
10. Ibland kan tystnad vara effektivare än att fråga.
11. Intervjun bör ske på en ostörd plats där respondenterna kan känna sig trygga.

För att komplettera enkätundersökningarna, som beskrevs i avsnitt 4.2.1, har vi genomfört sex kompletterande intervjuer. Tanken med dessa var att få lite mer ”kött på benen” vid sammanställandet av förslag till förbättringsåtgärder. Vi valde att vara två personer som intervjuade, eftersom vi gjorde bedömningen att två personer kan uppfatta mer än en. Vi gjorde ingen gruppintervju utan intervjuade respondenterna en i taget (Häger 2001). Tillvägagångssätt och resultatet från intervjuerna redovisas i delkapitel 5.2.

#### **4.2.3 Deltagande observationer**

Deltagande observationer är en annan metod som har använts i den här uppsatsen, eftersom framförallt en av författarna (läs Stefan) medverkat i ett antal forskningsprojekt vid Karlstads universitet och Chalmers tekniska högskola. Inga direkta skillnader mellan hur projekt drivs på de olika lärosätena har observerats. Med hjälp av deltagande observationer har vi på nära håll kunnat se hur projekt bedrivs samt identifierat brister i dem. Ett liknande tillvägagångssätt används i bland annat (Engwall, Källqvist 2000). Våra egna observationer från sammanlagt 23 års arbete vid Karlstads universitet diskuteras utförligare i delkapitel 5.3.

### **4.3 Validitet och reliabilitet**

Validitet, det vill säga mäter metoderna det som de avser att mäta, och reliabilitet, det vill säga ger upprepade mätningar samma svar när det gäller exempelvis enkätundersökningar, är centrala begrepp för alla slags undersökningar. När det gäller validitet bör alla frågor ställas på ett sådant sätt så att de verkligen mäter det man avser. För att få en hög reliabilitet kan Test-rest-metoden användas, det vill säga samma människor får svara på enkäten två gånger

inom kort tid för att avgöra om respondenterna ger samma svar (Ejlertsson 2005). Vi använde oss dock inte av denna metod, eftersom tiden inte tillät det. För att öka såväl validitet som reliabilitet har vi i den här uppsatsen istället använt oss av tre komplementära datainsamlingsmetoder: enkäter, intervjuer och deltagande observationer. Ett sådant tillvägagångssätt kallas, som vi skev i delkapitel 4.2, för triangulering. Mer specifikt är det i det här fallet frågan om en metodologisk triangulering. Metodologisk triangulering används också exempelvis i (Fabersjö, Windt & Wridell 2003).



## 5 Resultat

I det här kapitlet redovisas tillvägagångssätten för och resultaten från enkätundersökningarna, intervjuerna samt våra egna deltagande observationer.

### 5.1 Enkätundersökningar

---

*”Man skall inte bedöma människor efter deras egenskaper utan efter hur de använder dem.”*

*F. de la Rochefoucauld*

---

För att verifiera nollhypotesen skickades två enkäter ut till personer anställda vid Karlstads universitet. Den ena skickades till samtliga professorer och docenter och den andra skickades till samtliga doktorander. För att enkelt kunna administrera enkäterna användes verktyget QR. I bilaga B.1 finns en beskrivning av QR. Vidare finns de utskickade enkäterna i bilaga C respektive bilaga D. Den ena enkäten skickades till 123 professorer och docenter och den andra till 117 doktorander. Enkäterna skickades ut för första gången måndagen den 12 februari. Därefter skickades det ut två påminnelser, torsdagen den 15 februari och söndagen den 18 februari till samtliga respondenter som ännu inte besvarat enkäterna. Måndagen den 19 februari var sista dagen för undersökningen. Resultat från de två enkäterna presenteras i varsitt delkapitel nedan.

#### 5.1.1 Resultat från enkäten som skickades till professorerna och docenterna

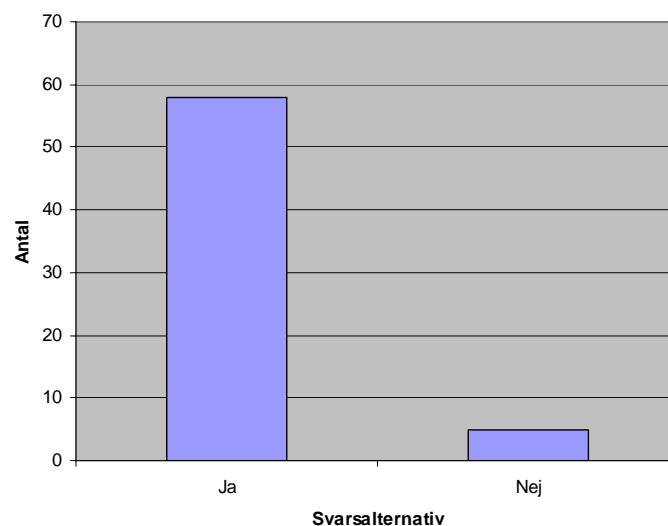
Som nämndes ovan skickades den ena enkäten till 123 professorer och docenter aktiva vid Karlstads universitet—25 kvinnor och 98 män. Av dessa 123 svarade totalt 63 personer varav 14 kvinnor och 49 män. Detta innebär en svarsfrekvens på drygt 51 procent. Efter att enkäten hade skickats ut insåg vi att en del av respondenterna varken kan läsa eller skriva på svenska som var det språk som användes i enkäten. Ännu bättre svarsfrekvens kunde därmed troligtvis ha uppnåtts om enkäten hade erbjudits både på svenska och på engelska. Den uppskattade tiden för att fylla i enkätens åtta frågor var cirka två minuter. Nedan presenteras resultatet från varje enskild fråga följt av en sammanfattande analys.

Vi har valt att presentera resultatet med hjälp av både stapeldiagram och text för att öka förståelsen. Enligt Ejlertsson (Ejlertsson 2005) finns det en grundregel som säger att alla tabeller och diagram ska kunna läsas självständigt, alltså utan omgivande text. Därför finns

texten för respektive fråga angiven i samtliga figurrubriker. Notera också att vi har valt att redovisa svaren i stapeldiagrammen i form av antal svar istället för i procent. Motivet till det är att för vissa frågor kunde respondenterna välja flera svarsalternativ, vilket skulle innebära att presentationen hade blivit missvisande om procent hade använts. I texten däremot använder vi procent där så är lämpligt.

### **Fråga 1: Har du varit projektledare för forskningsprojekt vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?**

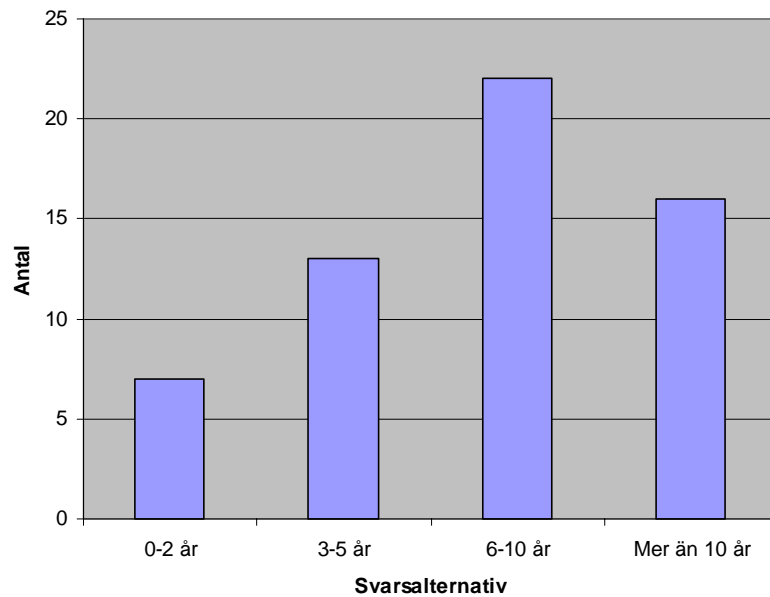
I Figur 1 redovisas resultatet från den första frågan i enkäten. Som framgår av figuren har de allra flesta respondenterna (drygt 92 procent) verkat som projektledare i forskningsprojekt vid antingen Karlstads universitet eller annat lärosäte. Endast fem personer (knappt 8 procent) har aldrig varit ledare för ett forskningsprojekt. Respondenter som svarade nej på den här frågan tackades för medverkan och inga ytterligare frågor ställdes till dem.



**Figur 1.** Resultat från fråga 1 i projektledarenkäten: ”Har du varit projektledare för forskningsprojekt vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?”.

### **Fråga 2: Under hur många år har du lett forskningsprojekt vid Karlstads universitet eller annat lärosätet?**

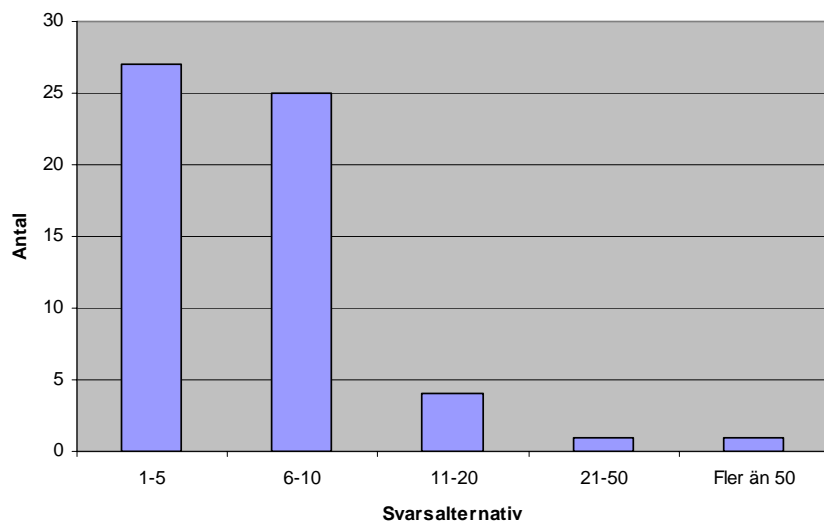
Figur 2 visar utfallet för den här frågan. Notera att endast de 58 respondenterna som svarade ja på föregående fråga besvarade den här frågan. Från figuren framgår det att en majoritet av professorerna och docenterna har verkat som projektledare för fler än fem forskningsprojekt.



**Figur 2.** Resultat från fråga 2 i projektledarenkäten: ”Under hur många år har du lett forskningsprojekt vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?”.

**Fråga 3: Hur många forskningsprojekt har du totalt varit projektledare för vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?**

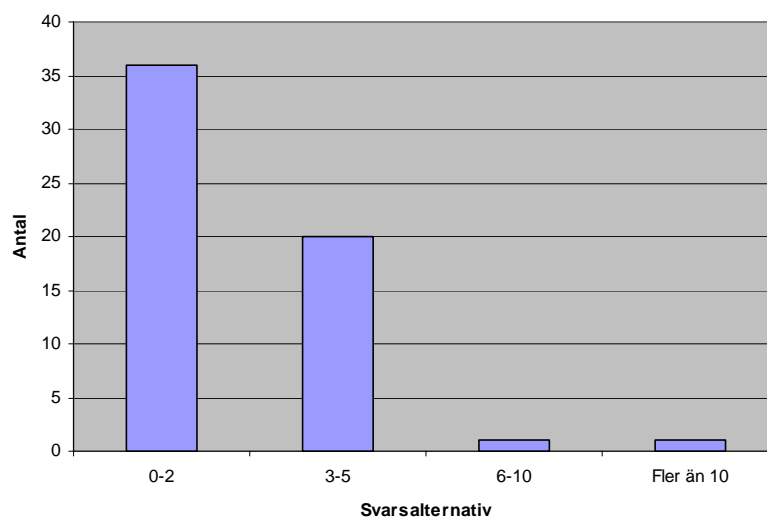
Fråga 3 ställdes för att ta reda på projektledarnas erfarenheter av att leda forskningsprojekt. Baserat på resultatet, se Figur 3, har nästan 90 procent av dem endast verkat som projektledare i 1-10 projekt. Detta kan bero på att Karlstads universitet är ett relativt ungt universitet.



**Figur 3.** Resultat från fråga 3 i projektledarenkäten. ”Hur många forskningsprojekt har du totalt varit projektledare för vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?”.

#### Fråga 4: Hur många forskningsprojekt är du nu projektledare för vid Karlstads universitet?

För närvarande leder drygt 96 procent av respondenterna färre än fem samtidiga projekt, se Figur 4. En person har dock rapporterat att han eller hon leder fler än 10 forskningsprojekt för närvarande. Detta tycker vi är ett extremt stort antal och frågan är hur denna individ hinner med detta? Det vore därför intressant att veta hur dessa projekt ser ut och är organiserade. Kan det vara så att individen endast är den formellt utsedda projektledaren, medan någon annan axlar rollen som den informella och därmed den egentliga projektledaren? På grund av att enkäten besvarades anonymt har vi inte haft möjlighet att följa upp detta.

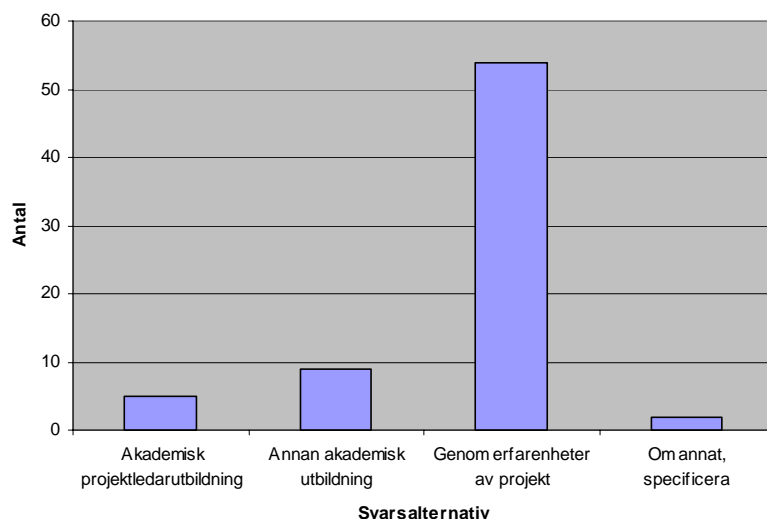


**Figur 4.** Resultat från fråga 4 i projektledarenkäten: ”Hur många forskningsprojekt är du nu projektledare för vid Karlstads universitet?”.

#### Fråga 5: Hur har du lärt dig att leda forskningsprojekt? (Flera alternativ kan anges.)

Fråga 5 är undersökningens huvudfråga. Det är den som verifierar vår nollhypotes, att akademiska projektledare saknar formell projektledarutbildning. I Figur 5 framgår det att de flesta professorerna och docenterna har lärt sig att leda forskningsprojekt baserat på erfarenhet. Trots att respondenterna kunde välja flera alternativ vid besvarandet av frågan, så ser vi i diagrammet att en klar majoritet har lärt sig genom erfarenhet. Merparten av dem som har svarat att de har genomgått en projektledarutbildning har gjort det i form av antingen en akademisk projektledarutbildning eller annan akademisk utbildning. En av de två svarande respondenterna, som hade angivit att han eller hon hade lärt sig projektledning på annat sätt, hade gjort det i form av ett mentorskap med en erfaren forskare. Den andra respondenten hade lärt sig genom självstudier.

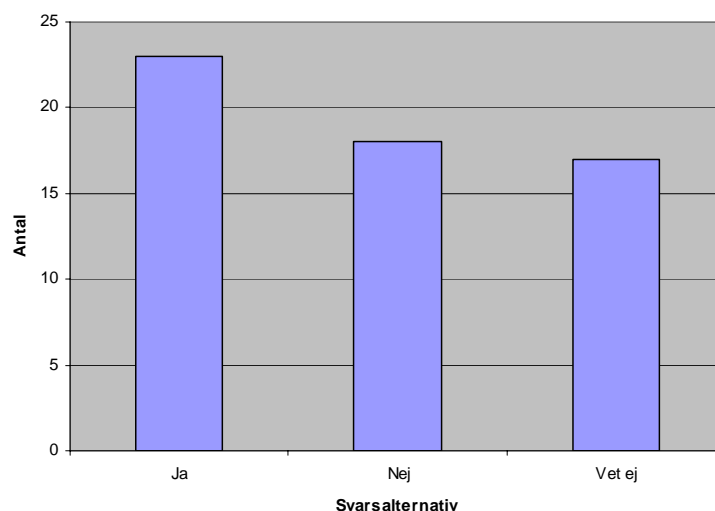




**Figur 5.** Resultat från fråga 5 i projektledarenkäten: ”Hur har du lärt dig att leda forskningsprojekt? (Flera alternativ kan anges.)”.

**Fråga 6: Skulle du vilja förbättra din förmåga att leda forskningsprojekt?**

På frågan om respondenterna vill förbättra sin förmåga att leda forskningsprojekt fick vi svar enligt Figur 6.



**Figur 6.** Resultat från fråga 6 i projektledarenkäten: ”Skulle du vilja förbättra din förmåga att leda forskningsprojekt?”.

Nästan 40 procent av respondenterna vill förbättra sin förmåga att leda forskningsprojekt, medan cirka 31 procent inte vill det. Nästan 30 procent har svarat att de inte vet om de vill förbättra sin förmåga att leda forskningsprojekt. Det höga antalet respondenter som svarade att de inte vet förbryllar oss något. Vad är orsaken till det? Kan det bero på att de inte vet vad de kan förbättra och/eller på vilket sätt det kan göras? Eller kan det bero på att de flesta som har svarat på enkäten är tämligen oerfarna projektledare?

### **Fråga 7: Om du vill förbättra din förmåga att leda forskningsprojekt, hur skulle du vilja genomföra förbättringen?**

I den här frågan fick respondenterna själva föreslå hur de skulle vilja genomföra förbättringen av sin projektledningskompetens. Flera respondenter önskade en fortbildningskurs i projektledning som är speciellt anpassad för ledning av forskningsprojekt. Det framkom också att kursen bör vara praktisk och innehålla moments så som projektledningsmodell, planeringsverktyg och ekonomistyrning. Ett stort antal respondenter har dessutom önskat sig något slags forum för att sprida erfarenheter och praktiska tips från faktiska projekt. Detta bör dessutom ske över ämnesgränserna, anser respondenterna. Svaren visar på en stor enighet. Drygt 30 procent av respondenterna valde att svara på den här frågan.

### **Fråga 8: Övriga kommentarer och synpunkter**

Här fick vi endast fem svar. Bland annat framförde en respondent att han eller hon tyckte det var oklart med vad vi menade med forskningsprojekt. En annan respondent, med lång erfarenhet från ett annat lärosäte, framförde bristen på elementär kompetensutveckling generellt inom universitetsvärlden. Exakt vad denna person menade är vi dock osäkra på.

### **Sammanfattning av resultatet från projektledarenkäten**

Från ovan beskrivna enkätundersökning framgår det tydligt att de tillfrågade projektledarna har liten eller ingen formell kunskap om projektledning. Istället har de lärt sig att leda projekt genom egna erfarenheter. Det verkar dock finnas ett behov av en speciellt anpassad fortbildningskurs i projektledning, som bör kompletteras med ett eller flera erfarenhetsnätverk. En sådan kurs bör behandla projektledningsmodell och verktyg samt ekonomistyrning.

#### **5.1.2 Resultat från enkäten som skickades till doktoranderna**

Den andra enkäten skickades till doktorander aktiva vid Karlstads universitet. Notera dock att enkäten endast skickades till doktorander som har en doktorandtjänst som grundanställningsform. Ytterligare ett antal doktorander och/eller forskarstuderande finns vid Karlstads universitet, men de har någon annan form av anställning i botten. En vanlig form av grundanställning för den här gruppen är en adjunktstjänst.

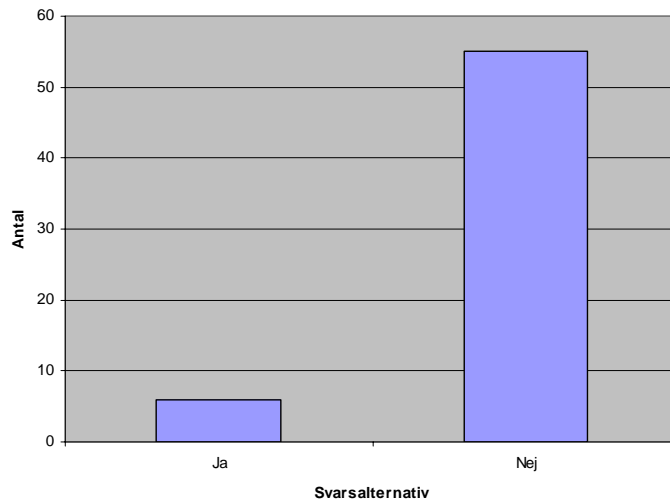
Totalt skickades enkäten till 117 doktorander varav 70 kvinnor och 47 män. Av dessa 117 svarade 61 på enkäten varav 42 kvinnor och 19 män. Det innebär en svarsfrekvens på ungefär 52 procent. Även doktoranderna fick endast en dryg vecka på sig att besvara och deltagandet var helt frivilligt. Även i denna kategori finner vi ett antal personer som inte kan svenska,

vilket torde innebära att svarsfrekvensen kunde ha varit ännu högre om dessa hade fått en engelsk version av enkäten.

Syftet med att skicka en enkät till den här gruppen var dels att undersöka om de verkar eller har verkat som projektledare, dels undersöka hur de tycker att forskningsprojekten fungerar vid Karlstads universitet. Vårt antagande var att inga eller ett mycket litet antal av doktoranderna är projektledare för forskningsprojekt. Den uppskattade tiden för att fylla i enkätens tio frågor var även i det här fallet cirka två minuter. Resultatet från enkäten presenteras nedan. Varje enskild fråga redovisas i ett separat avsnitt och sist följer en sammanfattning av resultatet. Vi har valt att även här redovisa svaren som stapeldiagram i form av antal svar med samma motivering som i föregående delkapitel.

### **Fråga 1: Har du varit projektledare för något forskningsprojekt vid Karlstads universitet?**

Den första frågan till doktoranderna var att ta reda på om de varit projektledare vid Karlstads universitet. Resultatet visas i Figur 7. Precis som vi trodde är det väldigt få (mindre än 10 procent) doktorander som verkar eller har verkat som projektledare för forskningsprojekt vid Karlstads universitet.

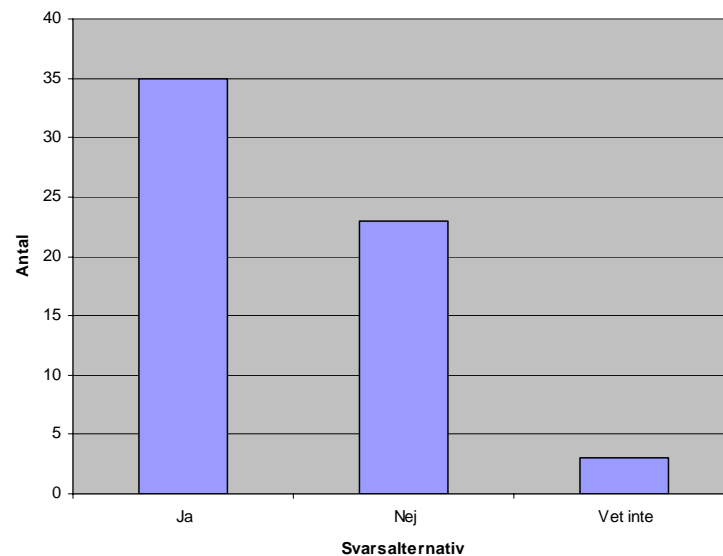


**Figur 7.** Resultat från fråga 1 i doktorandenkäten: ”Har du varit projektledare för något forskningsprojekt vid Karlstads universitet?”.

### **Fråga 2: Har du medverkat i forskningsprojekt vid Karlstads universitet som du själv inte har initierat eller utformat?**

Den andra frågan var, precis som den första frågan, obligatorisk. Den ställdes för att ta reda på om respondenterna hade medverkat i forskningsprojekt vid Karlstads universitet. Svarade respondenten nej eller vet inte på den här frågan fick han eller hon inga ytterligare frågor och

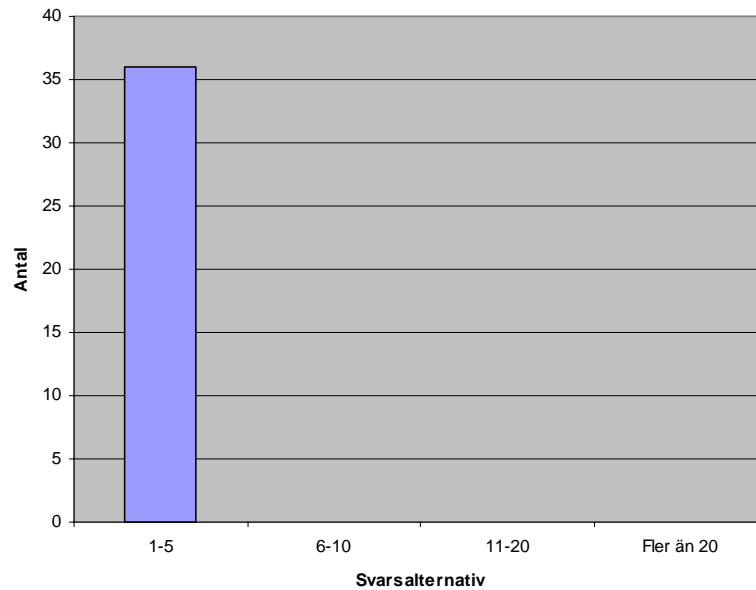
enkäten var därmed slutförd. Resultatet från frågan redovisas i Figur 8. Nästan 60 procent av doktoranderna hade medverkat eller medverkar för närvarande i forskningsprojekt vid Karlstads universitet som de själva inte har initierat eller utformat. I den här undersökningen är vi däremot inte intresserade av avhandlingsprojekt som doktoranden själv har utformat. De tre personerna som har svarat vet inte är vi lite oroliga för. Antingen förstod de inte vad vi avsåg med ett forskningsprojekt av den angivna formen eller så har ingen informerat dem om att de faktiskt medverkar i ett sådant projekt.



**Figur 8.** Resultat från fråga 2 i doktorandenkäten: ”Har du medverkat i forskningsprojekt vid Karlstads universitet som du själv inte har initierat eller utformat?”.

### **Fråga 3: Hur många forskningsprojekt har du totalt medverkat i vid Karlstads universitet?**

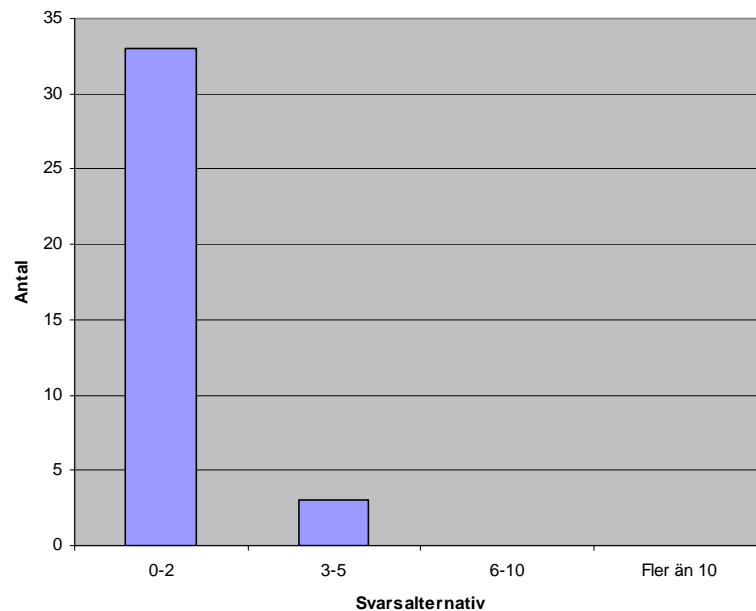
I nästa fråga undersökte vi hur många forskningsprojekt som doktoranderna totalt hade medverkat i. Kom ihåg att endast de som hade svarat ja på föregående fråga fick möjlighet att besvara den här frågan. Resultatet visas i Figur 9. Som framgår av diagrammet har samtliga doktorander medverkat i totalt 1-5 forskningsprojekt vid Karlstads universitet. Helt uppenbart är att vi kunde ha valt en mer finkornig indelning av svarsalternativen för att få ut ytterligare information från frågan.



**Figur 9.** Resultat från fråga 3 i doktorandenkäten: ”Hur många forskningsprojekt har du totalt medverkat i vid Karlstads universitet?”.

**Fråga 4: Hur många forskningsprojekt medverkar du i nu?**

I föregående fråga frågade vi om hur många forskningsprojekt som doktoranderna totalt hade medverkat i. I den här frågan försökte vi ta reda på hur många forskningsprojekt de för närvarande ingår i. I Figur 10 redovisas svaren.

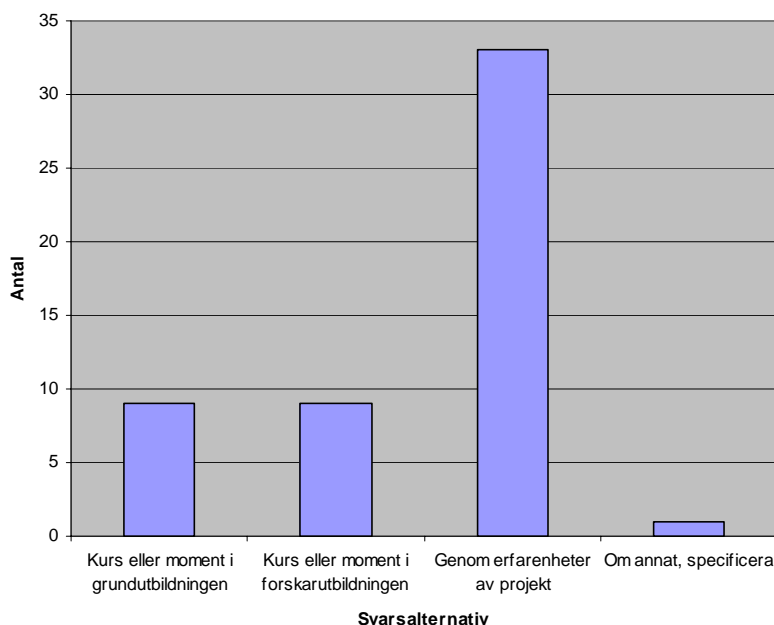


**Figur 10.** Resultat från fråga 4 i doktorandenkäten: ”Hur många forskningsprojekt medverkar du i nu?”.

Av de 36 doktoranderna som medverkar i forskningsprojekt vid Karlstads universitet, så ingår 33 (nästan 92 procent) av dessa i 0-2 forskningsprojekt för tillfället. Endast 3 stycken (det vill säga drygt 8 procent) medverkar i fler än 2 samtidiga forskningsprojekt.

**Fråga 5: Hur har du lärt dig att jobba i projekt? (Flera alternativ kan anges.)**

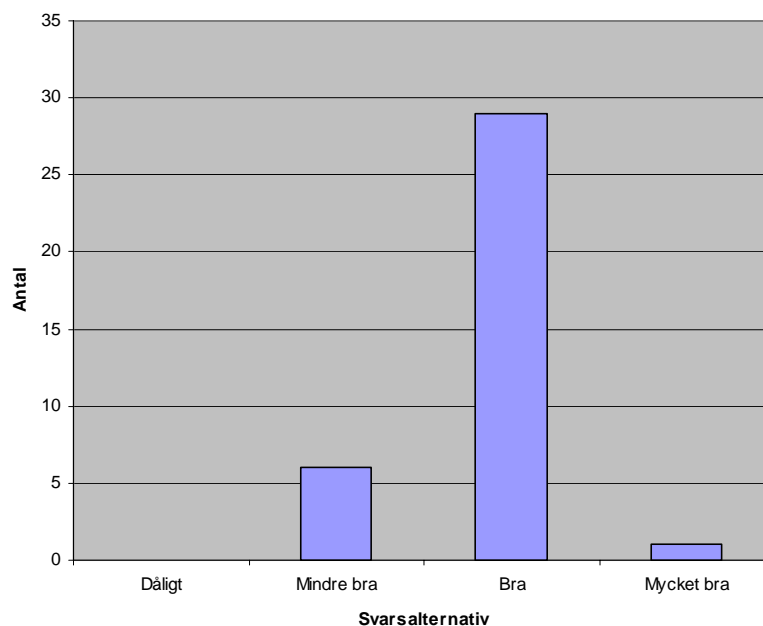
I den här frågan kunde flera alternativ anges. Tanken med frågan var att ta reda på hur doktoranderna hade lärt sig att arbeta i projekt. Den klart dominerade svarsalternativet är genom erfarenheter i att arbeta i forskningsprojekt. Detta framgår klart och tydligt av diagrammet i Figur 11. En respondent hade svarat att den hade lärt sig att arbeta i projekt från tidigare utbildning. Värt att notera är också att nio doktorander har lärt sig att arbeta i forskningsprojekt genom kurs eller moment i forskarutbildningen.



**Figur 11.** Resultat från fråga 5 i doktorandenkäten: ”Hur har du lärt dig att jobba i projekt? (Flera alternativ kan anges.)”.

**Fråga 6: Hur tycker du att forskningsprojekten har fungerat eller fungerar vid Karlstads universitet?**

Fråga 6 ställde vi för att ta reda på hur doktoranderna upplever hur väl forskningsprojekten fungerar vid Karlstads universitet. Från Figur 12 kan man utläsa att ingen doktorand tycker att forskningsprojekten fungerar dåligt och att endast en doktorand anser att de fungerar mycket bra. Resterande 35 doktorander tyckte att projekten antingen fungerade mindre bra eller bra. Resultatet från den här frågan är att forskningsprojekten vid Karlstads universitet fungerar hyfsat eller bra, men att det finns potential till förbättring enligt svaren.



**Figur 12.** Resultat från fråga 6 i doktorandenkäten: ”Hur tycker du att forskningsprojekten har fungerat eller fungerar vid Karlstads universitet?”.

#### **Fråga 7: Vad har fungerat eller fungerar speciellt bra?**

Den här, och resterande frågor i enkäten, har inga förutbestämda svarsalternativ. Endast 10 respondenter har svarat på frågan. Orsaken till den låga svarsfrekvensen är för oss okänd. Bland de svarande har alla utom en framfört något positivt med att arbeta i forskningsprojekt. Respondenten som hade svarat, men inte framfört något positivt, tyckte det var svårt att finna något bra eftersom det hittills inte hade fungerat så bra. Av dem som har fört fram något positivt har i stort sett alla tyckt att samarbetet med andra medlemmar i projekten och/eller andra intressenter utanför projekten varit speciellt lärorikt. Någon har dessutom framfört att det är effektivt att bedriva forskning i projektform. Vidare har en person tyckt att handledningen blir mer lättåtkomlig och effektiv. Ytterligare en kommentar från en respondent är att forskningsprojekten ger utrymme för egna tankar.

#### **Fråga 8: Vad har fungerat eller fungerar speciellt dåligt?**

Den största bristen i forskningsprojekten vid Karlstads universitet är enligt doktoranderna dålig planering, bristfälligt förarbete och målformulering samt frustration kring de extremt höga overhead-kostnaderna. Notera dock att endast nio svar har inkommit på den här frågan. Av dessa har tre respondenter speciellt framfört att overhead-kostnaderna har varit den faktor som påverkar forskningsprojekten mest negativt. De framför att endast en bråkdel av de externa forskningsmedlen faktiskt går till den forskning de är avsedda för och detta i sin tur

kommer att resultera i att Karlstad universitets konkurrenskraft reduceras avsevärt. Ytterligare en kommentar som framkom är att forskningsprojekt som har formulerats av någon annan ibland går ”stick i stäv” med tanken att avhandlingsarbetet ska vara fritt och forskningsprocessen en ständigt pågående aktivitet som doktoranden har eget ansvar för. Två respondenter tycker att handledningen blir lidande i forskningsprojekt. En respondent har även påpekat att ansvarsfördelningen i vissa fall är bristfällig. Problemet med att ständigt arbeta med att ansöka om medel till forskningsprojekten har framförts av en respondent.

### **Fråga 9: Har du förslag på hur forskningsprojekten vid Karlstads universitet skulle kunna fungera bättre?**

På den här frågan har åtta svar kommit in. Tre av respondenterna anser att forskningsprojekten vid Karlstads universitet kan förbättras genom att overhead-kostnaden sänks. En respondent har föreslagit en obligatorisk projektledningskurs för såväl doktorander som handledare. En respondent tycker att ett bättre stöd vid projektansökningarna skulle kunna underlätta för såväl doktoranderna som forskarna. Med bättre genomarbetade projektplaner och/eller ett utökat samarbete mellan forskare och andra intressenter kan forskningsprojekten bli ännu bättre vid Karlstads universitet anser tre respondenter. En av dessa tycker dessutom att fler handledare i referensgrupperna skulle förbättra forskningsprojekten.

### **Fråga 10: Övriga kommentarer och synpunkter**

Den sista frågan i enkäten besvarades endast av tre respondenter. En respondent påpekade att begreppet forskningsprojekt inte är entydigt definierat. Samma person påpekade att det också är svårt att specificera huruvida det går bra eller dåligt eftersom de oftast är aktiva i flera projekt samtidigt och framgång oftast beror på vilka andra individer som ingår i gruppen. En annan kommentar från en respondent var att det är stor skillnad mellan att jobba i ett forskningsprojekt och i ett förändringsprojekt. Framförallt är skillnaden stor i hur målen formuleras och arbetet planeras. Den tredje respondenten försökte i den här frågan förtydliga hur hans eller hennes forskning bedrivs och har därför inget direkt värde för den här undersökningen.

### **Sammanfattning av resultatet från doktorandenkäten**

Från svaren framgår det att cirka 60 procent av doktoranderna vid Karlstads universitet ingår i eller har ingått i forskningsprojekt som de själva inte har initierat eller formulerat. Av de doktorander som har svarat att de har ingått eller ingår i ett sådant projekt tycker drygt



80 procent att arbetet har fungerat bra. Knappt 92 procent av de respondenter som var verksamma inom färre än två projekt vid undersökningens genomförande. Trots att de flesta, som har medverkat i undersökningen, tycker att forskningsprojekten fungerar bra, så kan de fungera ännu bättre genom exempelvis bättre planering och förarbete, tydligare ansvarsfördelning samt bättre stöd i samband med projektansökningar. Dessutom verkar de höga overhead-kostnaderna påverka forskningsklimatet vid Karlstads universitet negativt. Doktoranderna anser att det inte är mödan värt att lägga ned extra tid på projektansökningar när en så stor del av medlen aldrig når projekten. Doktorander och forskare verksamma inom externt finansierade forskningsprojekt anses vara speciellt drabbade.

### **5.1.3 Analys av enkätundersökningarna**

Från de två enkäterna framgår det klart och tydligt att de flesta ledarna av forskningsprojekt har omfattande erfarenheter av att leda forskningsprojekt. Det framgår också att de flesta är självlärda och har lärt sig genom erfarenhet. 70 procent av respondenterna har antingen svarat att de vill bli bättre på att leda forskningsprojekt eller att de inte vet. Baserat på detta anser vi att det definitivt finns skäl till att fundera vidare på en fortbildning av projektledare verksamma i forskningsprojekt vid Karlstads universitet. En fortbildningskurs tror vi dessutom skulle vara attraktiv för projektledare i forskningsprojekt vid andra lärosäten också. Förhoppningsvis skulle en sådan kurs leda till att fler doktorander verksamma i forskningsprojekt vid Karlstads universitet ändrar sin uppfattning om att projekten fungerar bra till mycket bra. Vi är dessutom övertygade om att med bättre kunskap och erfarenhet av till exempel planerings- och uppföljningsverktyg, så kan forskningsprojekten drivas betydligt mer effektivt. Detta skulle innebära att forskningsprojekten antingen når lite längre än planerat eller att kostnaden för dem blir lägre.

## **5.2 Intervjuer**

---

*”Onormal är den människa, som aldrig byter åsikt.”*

---

*A. Barthélemy*

I det här delkapitlet sammanfattar vi resultaten från de sex intervjuerna som vi har genomfört. Som redan nämnts har vi intervjuat två professorer, två docenter och två doktorander. Vi genomförde intervjuerna efter det att vi hade sammanställt de båda enkäterna. De standardiserade frågorna som vi utgick ifrån vid intervjuerna finns sammanställda i bilaga E och F. Frågorna i bilaga E ställdes till professorer och docenter, medan frågorna i bilaga F ställdes till doktoranderna. Presentationen nedan är en intervjusammanfattning person för

person där vi inleder med de två professorerna följt av docenterna och slutligen doktoranderna. Sist ges en analys av resultatet från intervjuerna.

### **5.2.1 Respondent 1**

Den första intervjun hölls med en professor med mångårig erfarenhet av att leda forskningsprojekt. Respondenten har under sina år lett ett stort antal projekt och för tillfället leder professorn två projekt. I genomsnitt brukar respondenten ha två projekt igång samtidigt. Framförallt bedrivs projekten med en doktorand, men större projekt förekommer också. Den senare typen av projekt utförs ofta i samarbete med andra forskargrupper inom ramen för forskarskolor. Deltagarnas bakgrund kan vara från olika ämnesområden och normalt verkar handledarna tillsammans som någon slags projektledare.

Att leda forskningsprojekt har respondenten lärt sig genom erfarenheter av att medverka i ett stort antal forskningsprojekt både vid Karlstads universitet och på andra lärosäten och institutioner. Projekten fungerar oftast hyfsat bra, men kan alltid bli bättre. Bland annat önskar respondenten bli bättre på att skatta tiden för olika aktiviteter i forskningsprojekt. Detta gäller dels för egen del, dels för övriga involverade medarbetare.

Respondenten har nyligen genomgått en mycket uppskattad projektledarutbildning. Utbildningen genomfördes under tre heldagar där korta teoretiska genomgångar varvades med praktiska övningar och diskussioner. Deltagarna bidrog med en egen projektbeskrivning av ett pågående eller kommande projekt. En stor del av kursen ägnades åt att diskutera de olika projektplanerna.

Professorn tycker att såväl planering som uppföljning skulle kunna fungera betydligt bättre och mer effektivt. Därför skulle kunskap om projektledningsmetodik kunna vara till stor nytta. Vidare skulle det vara bra om alla medlemmarna i forskningsprojekten redan från början hade samma uppfattning om projektets mål. Projektiniteringen är också en del som skulle kunna göras betydligt bättre.

### **5.2.2 Respondent 2**

Den andra respondenten är också en professor med lång erfarenhet av att både leda projekt och linjeorganisationer. Den här professorn har också lett ett antal projekt under ett stort antal år. För närvarande driver respondenten endast ett projekt i samarbete med två andra professorer. De projekt professorn tidigare varit engagerad i har varierat i storlek, från två till tolv personer. Den senaste tidens projekt sträcker sig i regel över tre år och detta kan ibland vara något för kort tid. Därför har respondenten nyligen i samarbete med en annan

forskningsledare lämnat in en forskningsansökan om ett större ramprogram som sträcker sig över 10 år.

Någon egentlig projektledarutbildning har respondenten inte genomgått. Däremot har respondenten gått en längre ledarskapsutbildning vid SIPU<sup>12</sup>. Projekten anser respondenten fungerar i stort sätt bra. Det som respondenten anser skulle kunna förbättras är framförallt planering, styrning och kontroll av projekten. Dessutom tror respondenten att det vore bra om rollen som projektledare och handledare kunde separeras på ett tydligare sätt. Noterbart är att all forskning vid respondentens avdelning bedrivs i projektform. Skälet till detta är att finansierarna kräver det samt att uppgifternas karaktär ofta är av projektkaraktär, det vill säga engångsuppgifter med begränsade resurser.

### **5.2.3 Respondent 3**

Den tredje respondenten är en docent verksam vid Karlstads universitet. Docenten har varit verksam som projektledare i cirka sju år. Totalt har respondenten ingått i cirka 5-10 projekt sedan docenten började jobba vid universitetet. Idag driver respondenten cirka fyra projekt. Ett exakt antal är svårt att specificera eftersom det beror på hur begreppet projekt definieras, enligt respondenten.

Projekten involverar för det mesta endast handledare och en doktorand, men större projekt har förekommit. Respondenten är självlärd som projektledare. Framförallt har docenten lärt sig av sin tidigare handledare. Detta trots att viss skepsis till sin handledare framfördes. Någon speciell kurs anser respondenten inte behövs. Dock vore det värdefullt med ett bättre administrativt stöd i projekten samt en personlig coach.

Respondenten ser sig ofta som en tidsoptimist och får därför nästan alltid jobba fler timmar än docenten får betalt för. Detta är dock acceptabelt eftersom de roligaste arbetsuppgifterna, det vill säga att bedriva egen forskning, oftast görs på toppen av alla andra uppgifter. Att vara projektledare anser respondenten vara en mer eller mindre självklar del i arbetsuppgifterna som docent. Vidare upplever inte respondenten sig själv som projektledare utan snarare som en slags projektkoordinator, eftersom det begreppet passar bättre för de arbetsuppgifter som respondenten genomför. Sammanfattningsvis tycker respondenten att en projektledarutbildning bör innehålla praktiska moment för att planera projekt och göra rimliga tidsuppskattningar. Dock är respondenten tveksam till att själv gå en projektledarutbildning, eftersom han eller hon inte vill lägga sin dyrbara tid på en sådan aktivitet. Respondenten arbetar ju vid Karlstads universitet för att bedriva forskning, inte för att leda projekt.

#### **5.2.4 Respondent 4**

Den fjärde respondenten är också docent och har varit projektledare i cirka 4-5 år vid Karlstads universitet. Respondenten har under den tiden varit projektledare för fem projekt. För närvarande bedriver respondenten inga egna projekt vid universitetet. Storleken på projekten har varierat från ett fåtal personer till upp till 10. Respondenten tycker att det är svårare att bedriva projekt i den nuvarande organisationen jämfört med den tidigare. Orsaken till det är att många beslut som borde tas av projektledaren i stället tas av linjecheferna som inte har relevant och tillräcklig kunskap för att fatta dessa beslut. Externa intressenter har dessutom ingen förståelse för Karlstads universitets extremt höga overhead-kostnader på drygt 50 procent. Detta medför att det numer är betydligt svårare att finna externa finansiärer för forskningsprojekten inom docentens ämnesområde.

Att leda projekt har docenten lärt sig genom erfarenhet och förebilder. Dock anser respondenten att själva genomförandet inte är så viktigt som slutresultatet. Inom den akademiska världen är det bara forskningsresultatet som verkar räknas. Projekten som respondenten har medverkat i har, trots detta, fungerat bra. Docenten har dessutom trivts i rollen som projektledare trots att den egna forskningen har fått genomföras på fritiden. Inför nästa projekt skulle docenten uppskatta att få möjlighet att lära sig verktyg för att hantera projekten. Dessutom skulle docenten vilja lära sig mer om gruppdynamiska fenomen för att bättre kunna hantera och leda projektgrupper.

#### **5.2.5 Respondent 5**

Den femte respondenten är en doktorand som har en begränsad erfarenhet och förståelse för vad ett projekt egentligen är. Doktoranden har svårt att särskilja ett forskningsprogram från ett forskningsprojekt. Trots detta visade det sig att respondenten är aktiv i ett forskningsprojekt finansierat av ett externt nationellt institut. Formell projektledare för projektet är en välmeriterad professor. Som inofficiell projektledare finns dessutom en docent verksam vid samma avdelning. All projektrapportering sköts dock av doktoranden själv. Respondenten har dock aldrig sett vare sig projektansökan eller projektplanen. Förklaring till detta är att respondenten kom in i projektet efter att det hade påbörjats.

Respondenten har själv inte läst någon projektledarutbildning i vare sig grundutbildningen eller forskarutbildningen. Respondenten är dessutom övertygad om att en projektledarutbildning aldrig skulle få räknas in som en kurs eller ett moment i forskarutbildningen vid den avdelningen som doktoranden är aktiv. Dessa kurser ska ju

---

12 SIPU är en utbildnings- och konsultorganisation som arbetar med utveckling av myndigheter, företag och organisationer i Sverige och utomlands.

introducera teorier och en projektledningskurs kvalificerar definitivt inte in som en teorikurs, tror respondenten. Forskningsledarna vid avdelningen brukar inte heller acceptera kursen i högskolepedagogik som en kurs inom ramen för forskarutbildningen. Dock skulle respondenten kunna tänka sig att en projektledarutbildning skulle kunna utgöra en del av institutionstjänstgöringen, som normalt omfattar cirka 20 procent av doktorandernas tjänstgöring.

Om respondenten mot förmodan skulle läsa en projektledarutbildning bör den innehålla projektplanering, ekonomi samt juridiska aspekter. Dessutom vore det bra som doktorand att lära sig att skriva en projektansökan.

### **5.2.6 Respondent 6**

Den sista respondenten är ännu en doktorand. Doktoranden har endast medverkat i ett externfinansierat projekt. Doktoranden kom själv med idén till projektet och ansökte därefter om medel, som beviljades av en stiftelse. I projektet, som sträcker sig över tre år, ingår cirka 20 personer och doktoranden själv verkar som projektledare. Respondenten har lärt sig att leda projekt genom erfarenhet från det här projektet. Projektet har fungerat bra, vilket respondenten tror dels beror på att doktoranden är bra på att samordna aktiviteter, dels har förmåga att kommunicera med olika intressenter på deras sätt.

De problem som har varit svårast att hantera i projektet har varit sådant som respondenten själv inte kunnat påverka. Att exempelvis få till ett möte med många projektmedlemmar har ibland varit svårt. Den webbsida, som skapades för att underlätta kommunikation och information inom projektet, blev på grund av bland annat kompetensbrist inte vad doktoranden hade hoppats på.

Respondenten tror att en projektledarutbildning tidigt i forskarutbildningen skulle vara bra. En sådan projektledarutbildning bör innehålla moment som exempelvis: planering, förhandling och prioritering, projektroller och verktyg som underlättare kommunikation och information inom projektet.

### **5.2.7 Analys av intervjuerna**

En majoritet av respondenterna anser att en formell och anpassad projektledarutbildning vore bra för projektledare aktiva in forskningsprojekt vid Karlstads universitet. De är också tämligen överens om att en sådan utbildning bör innehålla praktiska moment för att planera, genomföra och följa upp forskningsprojekt. Dock är de inte övertygade om de själva skulle

välja att prioritera en sådan utbildning. Detta trots att de tycker att det är svårt att planera, styra och kontrollera forskningsprojekt.

### 5.3 Deltagande observationer

---

*”En god ledare får sin medarbetare att göra något som de inte vill göra för att uppnå det han vill uppnå.”*

---

*Tom Landry*

I det här delkapitlet kommer våra egna erfarenheter och observationer från sammanlagt 23 års arbete vid Karlstads universitet att redovisas. De roller som vi har erfarenheter från är bland annat följande: lärare, forskare, projektledare, projektmedarbetare, programledare, studierektor, proprefekt och IT-pedagog.

#### 5.3.1 Rekrytering av chefer och ledare

Det är slående att de vetenskapliga meriterna är viktigast vid anställning av chefer och ledare i den akademiska världen. Vid utnämning av projektledare för forskningsprojekt är det nästan alltid den mest akademiskt meriterade personen inom projektet som utses. De allra flesta forskningsprojekt leds därför formellt av en professor eller en docent. Detta trots att de inte alltid har den tiden, viljan, kompetensen och/eller de anlag som krävs för att leda projektet. Att vara en bra chef och ledare, som får människor att trivas och projekt att genomföras, är inte en merit vid rekrytering. Det är istället något som den rekryterade får lära sig under arbetets gång. Det märks också i de intervjuer vi har gjort att många projektledare inte ser sig själva i den rollen och speciellt en respondent ville inte vara projektledare med ledar- och administratörsansvar utan ville istället bedriva egen forskning. Vi tycker att alla anställda vid Karlstads universitet ska erbjudas en ledarskapsutbildning. Vid rekrytering av ledare och/eller chefer till sådana befattningar ska ledarskapsutbildningen vara en merit.

Bristen på kvinnliga chefer/ledare i universitetsvärlden är också slående med tanken på att så många kvinnor finns i grundutbildningen. Drygt 60 procent av alla examina avläggs idag av kvinnor<sup>13</sup>, men de flesta kvinnor ”försvinner” eller gallras bort på väg till professorstjänsterna och meriterar sig därför inte heller till att bli ledare och chefer<sup>14</sup>. Vid Karlstads universitet är det cirka 60 procent kvinnor som är doktorander, men bara 20 procent kvinnor som är professorer eller docenter. Enligt Ulrika Nisser som gjort en rapport om akademiskt ledarskap ur kvinnors perspektiv är dessutom män i högre grad bärare av bilden

---

<sup>13</sup> Se <http://www.hogskoleverket.se/sokresultat.4.539a949110f3d5914ec800056312.html?query=kvinnor%C2%A8> för ytterligare information.

av den akademiska ledaren. Kvinnor har med andra ord inte lika stor legitimitet att vara ledare inom akademien som män har (Nisser 2006).

### **5.3.2 Kompetensöverföring**

Under våra år vid Karlstads universitet har vi många gånger konstaterat att vi är mindre bra på att lära oss av varandra. Vi upplever det som om vi alla uppfinner hjulet om och om igen. Uttrycket ”Själv är bäste dräng” stämmer väl in på verksamheten vid Karlstads universitet. Trots att en stor kompetens och kapacitet finns tillgänglig är det tyvärr sällan som den överförs mellan de olika avdelningarna. Karlstads universitet anser vi därför vara långt ifrån en ideal lärande organisation så som Peter M. Senge beskriver det i sin bok ”Den femte disciplinen” (Senge 1990). En bättre förståelse och acceptans av varandras ämnesområden samt en större ödmjukhet för varandras kunskap skulle vara ett lämpligt första steg för att bli en bättre lärande organisation. Detta tror vi skulle gagna alla personer som på ett eller annat sätt är knutna till universitetet.

### **5.3.3 Verksamhetsplanering och stöd**

En annan observation vi gjort vid Karlstads universitet är bristen på verktyg för att planera verksamheten. Exempelvis verkar ingen ha kontroll på universitetets ekonomi. Dessutom verkar ingen ha riktig kontroll på vilka projekt som för närvarande pågår vid universitetet. Vidare saknas ett centralt och professionellt stöd som kan stödja forskarna i deras ansökningar om medel till forskningsprojekt och detta gäller inte minst vid ansökan av medel från EU. Detta får till följd att forskarna tvingas jobba övertid för att kunna finansiera sin och andras (läs doktoranders) forskning. En tydlig trend bland de projektledare som vi har intervjuat är att de jobbar betydligt mer än 40 timmar per vecka. Skälet till att de jobbar så mycket är att de ofta har minst ett internt uppdrag parallellt med att de driver egen forskning och leder forskningsprojekt. För att hinna med att forska, så får de göra det på sin fritid. Anledningen till att de har sökt sig till Karlstads universitet är först och främst för att de vill bedriva forskning, inte administrera projekt. Detta är i längden ohållbart och mycket dåligt utnyttjande av resurser, enligt vår mening.

### **5.3.4 Overhead-kostnader**

Ett antal personer har i vår enkätundersökning beklagat sig över de enorma overhead-kostnader på drygt 50 procent av projektmedlen, som gäller för alla slags aktiviteter vid

---

14 Se <http://www.hogskoleverket.se/download/18.539a949110f3d5914ec800076598/060215.shtml> för ytterligare information.

Karlstads universitet. Detta har dessutom diskuterats livligt på universitetets intranät och ingen personal vid universitet kan ha undgått denna debatt. Tyvärr tror vi att denna diskussion hämmar hela organisationen och inte minst forskningsprojekten. Hur kan ett externt forskningsprojekt, finansierat av en stiftelse som endast tillåter en overhead-kostnad på 30 procent, planeras och organiseras vid Karlstads universitet? Hur finansieras de resterande overhead-kostnaderna? Vi anser att overhead-kostnaden för de externfinansierade forskningsprojekt omedelbart måste minskas. Annars är risken stor att forskarna slutar söka externa medel, vilket i sin tur skulle få ödesdigra konsekvenser för Karlstads universitet och inte minst för de avdelningar som i huvudsak försörjer sig genom externa medel.

### **5.3.5 Projektledning som baskunskap**

En tydlig trend är att avnämarna (projektens beställare) kräver en kvalitetssäkring av projekten. De vill se att forskningsprojekten planeras och styrs enligt någon beprövad metod och med speciella projektverktyg. De kräver också att avrapportering sker med hjälp av förutbestämda dokumentmallar. Fler och fler projektledare förstår dessutom att det inte längre går att leda människor och projekt med ”vänstra lillfingret”. Detta har bland annat resulterat i att allt fler utbildningsprogram vid Karlstads universitet har förändrats och numer även innehåller projektledning som antingen en separat kurs eller som ett moment integrerad i någon annan kurs. Vår förhoppning är att detta bara är början och att fler och fler tillvaratar den prisade projektledarkompetensen som finns vid Karlstads universitet.



## 6 Slutsats, rekommendationer och fortsatt arbete

---

*”Jag har ingen större respekt för den som inte är visare idag än han var igår.” A. Lincoln*

---

Med hjälp av enkäterna som redovisades i kapitel 5 har vi lyckats besvara den första huvudfrågan för den här uppsatsen, det vill säga:

### **1. Hur ser projektledarkompetensen ut i forskningsprojekt vid Karlstads universitet?**

Baserat på enkätresultaten och intervjuerna tycks forskningsprojekten fungera tämligen bra, trots att de flesta projektledarna saknar en formell projektledarutbildning. Detta verkar vara en uppfattning bland såväl projektledare som doktorander. Det som skulle kunna förbättras är framförallt planering, styrning och uppföljning av projekten. Att bli bättre på att uppskatta tidsåtgång för olika aktiviteter i forskningsprojekt är något som flera respondenter har efterfrågat. Sammanfattningsvis är det kunskap om projektledningsmetodik som verkar saknas. Detta innebär att vi även har funnit svar på den andra huvudfrågan för uppsatsen, det vill säga:

### **2. Hur skulle projektledarkompetensen kunna förbättras hos projektledarna för forskningsprojekt vid Karlstads universitet?**

I den resterande delen av det här kapitlet redovisas våra förslag till förbättringsåtgärder och därefter ges förslag till fortsatt arbete.

## **6.1 Rekommendationer**

Nedan presenteras fyra konkreta förslag på hur den formella projektledarkompetensen vid Karlstads universitet kan förbättras.

### **6.1.1 Projektledarutbildning**

Det första förslaget till förbättringsåtgärd är att utveckla en projektledarutbildning för forskningsledare. En sådan utbildning bör vara kort och kompakt samt anpassad för forskningsprojekt. Vi tror dessutom att fokus ska vara på konkreta metoder för projektplanering och uppföljning. Att få ett antal entusiastiska projektledare att gå utbildningen kan troligtvis leda till att andra också prioriterar att gå den. Kan det dessutom påvisas att utbildningen leder till att projektens kvalitet blir bättre och att de genomförs på ett

mer effektivt sätt, så kommer en sådan utbildning att bli lika självklar som en handledarutbildning för forskningsledarna.

Ett koncept som vi tror på är att samtliga deltagare skall lämna in en beskrivning av ett typiskt forskningsprojekt innan utbildningen påbörjas. Denna beskrivning skall sedan användas som ett genomgående tema i utbildningen. På så sätt kommer deltagarna förutom att de får medverka i planeringen av realistiska projekt även att få insyn i en rad andra projekt vid Karlstads universitet. Detta tror vi kan lägga grunden för de erfarenhetsnätverk som vi kommer att beskriva i kommande avsnitt.

De huvudmoment som bör ingå i en projektledarutbildning för projektledare i forskningsprojekt vid Karlstads universitet är: tid- och resursplanering, projektstyrning, projektuppföljning och avrapportering, ekonomi samt juridiska aspekter i samband med projektprojekt.

### **6.1.2 Erfarenhetsnätverk**

I tillägg till ovan nämnda projektledarutbildning tror vi att det vore bra att skapa en eller flera erfarenhetsnätverk bestående av aktiva projektledare. I dessa nätverk tänker vi oss att erfarenheter från olika projekt kan diskuteras. Inom nätverken är det också fullt möjligt att diskutera olika tillvägagångssätt vid projektansökningar. Exempelvis tror vi att det vore önskvärt om alla personer som ska medverka i ett forskningsprojekt redan i idéstadiet får vara med och ta del av de tankar som finns. Detta tror vi kan leda till att alla involverade personer ges större möjlighet att ha en enhetlig förståelse för projektets mål och genomförande. Dessa personer kan också ge ytterligare möjligheter till att skapa framtida gemensamma projektansökningar.

### **6.1.3 Mentorsprogram**

Ett mentorsprogram för nya projektledare är ett annat inslag vi tror skulle kunna förbättra kvalitén i forskningsprojekten vid Karlstads universitet. Ett sådant program kan realiseras på en rad olika sätt. Ett sätt är att låta nya projektledare få möjlighet att ha en erfaren forskningsledare som mentor. Ett annat sätt kan vara att nya projektledare får en extern mentor med lång erfarenhet av att leda och planera projekt i till exempel näringslivet. Ännu bättre är kanske om nya projektledare erbjuds två mentorer—en från Karlstads universitet och en från näringslivet.

#### 6.1.4 Projektledarstöd

Ytterligare en idé vi tror skulle kunna förbättra genomförandet av forskningsprojekt är att skapa en pool av erfarna projektledare vid Karlstads universitet, som kan bistå forskningsprojekten med projektledarkompetens. Detta kan liknas vid att införa ett så kallat projektkontor (Kerzner 2003). Personer från den här poolen skulle kunna vara behjälpliga vid planering av projekt samt hjälpa till vid projektuppföljning. Vi tror att en ung och oerfaren projektledare skulle kunna ha stor nytta av ett sådant stöd. Ett enhetligt projektledningsverktyg kan också vara till stor nytta för att dels ge en översikt över samtliga projekt vid Karlstads universitet, dels underlätta planering och uppföljning av forskningsprojekten. Två exempel på sådana verktyg är ProjectManager från Artologic<sup>15</sup> och ProjectCoordinator från DesignTech<sup>16</sup>.

## 6.2 Fortsatt arbete

I ett fortsatt arbete bör projektledarkompetens, arbetssätt och verktyg vid andra lärosäten i Sverige och i övriga Europa kartläggas och analyseras. Vi tror även att en enhetlig begreppsapparat och enhetliga arbetsmetoder i forskningsprojekt kan underlätta framtida samarbeten, eftersom det blir allt viktigare att ha med olika samarbetspartner (inom och utom universitetsvärlden) för att få forskningsmedel beviljade. Vi ser också ett intresse av att studera hur andra lärosäten planerar att erbjuda projektledarutbildning, som en så kallad överförbar färdighet (eng. *transferable skill*) inom ramen för forskarutbildningen. Att kunna erbjuda samtliga doktorander en projektledarutbildning kommer sannolikt också att öka deras anställningsbarhet efter avslutade forskningsstudier.

---

<sup>15</sup> Se <http://www.artologik.net>.

<sup>16</sup> Se <http://www.designtech.se>.



## Litteraturreferenser

Referenserna nedan är indelade i två kategorier: normativa och informativa. De normativa referenserna är sådana som vi aktivt refererar till i texten. De informativa referenserna, å andra sidan, är referenser som vi har funnit användbara vid framtagande av denna uppsats.

### Normativa referenser

Andersson, B. 1994, Som man frågar får man svar: En introduktion i intervju- och enkätteknik, 2:a upplagan, Rabén Prisma, Sverige.

Argyris, C. 1997, On Organizational Learning, 2:a upplagan, Blackwell Publishing, USA.

Björkegren, C. 1999, Learning for the next project: Bearers and barriers in knowledge transfer within an organisation, Department of Computer and Information Science, Linköpings universitet.

Box, George E.P., Hunter, W.G. & Hunter, J.S. 1978, Statistics for Experimenters: An introduction to Design, Data Analysis, and Model building, John Wiley & Sons, New York, USA.

Bruzelius, L.H. & Skärvad, P. 2004, Integrerad organisationslära, 9:e upplagan, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Csikszentmihalyi, M. 2004, Flow, ledarskap och arbetsglädje, Natur och Kultur, Sverige.

Danell, J. & Törnqvist, A. 2004, Projektkvalitet – en diskussion kring kvalitet i projekt, Ekonomiska institutionen, Linköpings universitet.

Ejlertsson, G. 2005, Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

Engwall, M. & Källqvist, A.S. 2000, Dynamics of a Multi-Project Matrix: Conflicts and Coordination, Chalmers tekniska högskola, Stockholm, Sverige.

Ericsson Infotech AB 1999, Introduction to PROPS, Ericsson Infotech AB, Karlstad, Sverige.

Fabersjö, H., Windt, E. & Wridell, Y. 2003, AMIGO: En mobil instant messaging applikation med otolkad handskrift som inmatningsmetod, Informatik, IT-universitetet, Göteborg, Sverige.

Goldkuhl, G. 1998, Kunskapande, Institutionen för datavetenskap, universitetet och tekniska högskolan i Linköping, Sverige.

Häger, B. 2001, Intervjuteknik, Liber AB, Stockholm, Sverige.

- Jansson, T. & Ljung, L. 2004, Projektledningsmetodik, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Järkvik, J. & Kylberg, L. 1994, Om att lyckas: Lite tur behövs också, Ericsson, Sverige.
- Karlstads universitet 2006, Årsredovisning 2006.
- Källman, A. 2004, "Allting är projekt!", OnTime, Nr 2/3, sid. 18-22.
- Kerzner, H. 2003, "Strategic Planning for a Project Office", Project Management Journal, vol. 34, no. 2, pp. 13-25.
- Lakomaa, E. 2007, Rapport från Internationella programkontorets konferens: Bolognaprocessen — Forskarutbildning och anställningsbarhet, Karlstads universitet, Karlstad, Sverige.
- Larsen, R. 2003, Teamutveckling, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Nilsson, B. 2005, Samspel i grupp, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Nilsson, B. 1993, Individ och grupp: En introduktion till grupp psykologi, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Nisser, U. 2006, Prefekt och kvinna: En rapport om akademiskt ledarskap ur kvinnors perspektiv, Uppsala universitet, Uppsala, Sverige.
- Northouse, P.G. 2004, Leadership: Theory and Practice, 3:e upplagan, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
- Office of Government Commerce 2002, Managing Successful Projects with PRINCE2, Crown, USA.
- Rubenowitz, S. 1984, Organisationspsykologi och ledarskap, Esselte studium AB, Sverige.
- Senge, P.M. 1990, The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, Currency Doubleday, New York, New York, USA.
- Teerlink, R. & Ozley, L. 2000, Mer än en motorcykel: Ledarskapsresan vid Harley-Davidson, Brain Books AB, Jönköping, Sverige.
- Vattenfall 2001, PIVO Projekt, Vattenfall, Sverige.
- Vännman, K. 2002, Matematisk statistik, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Wallén, G. 1996, Vetenskapsteori och forskningsmetodik, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

### **Informativa referenser**

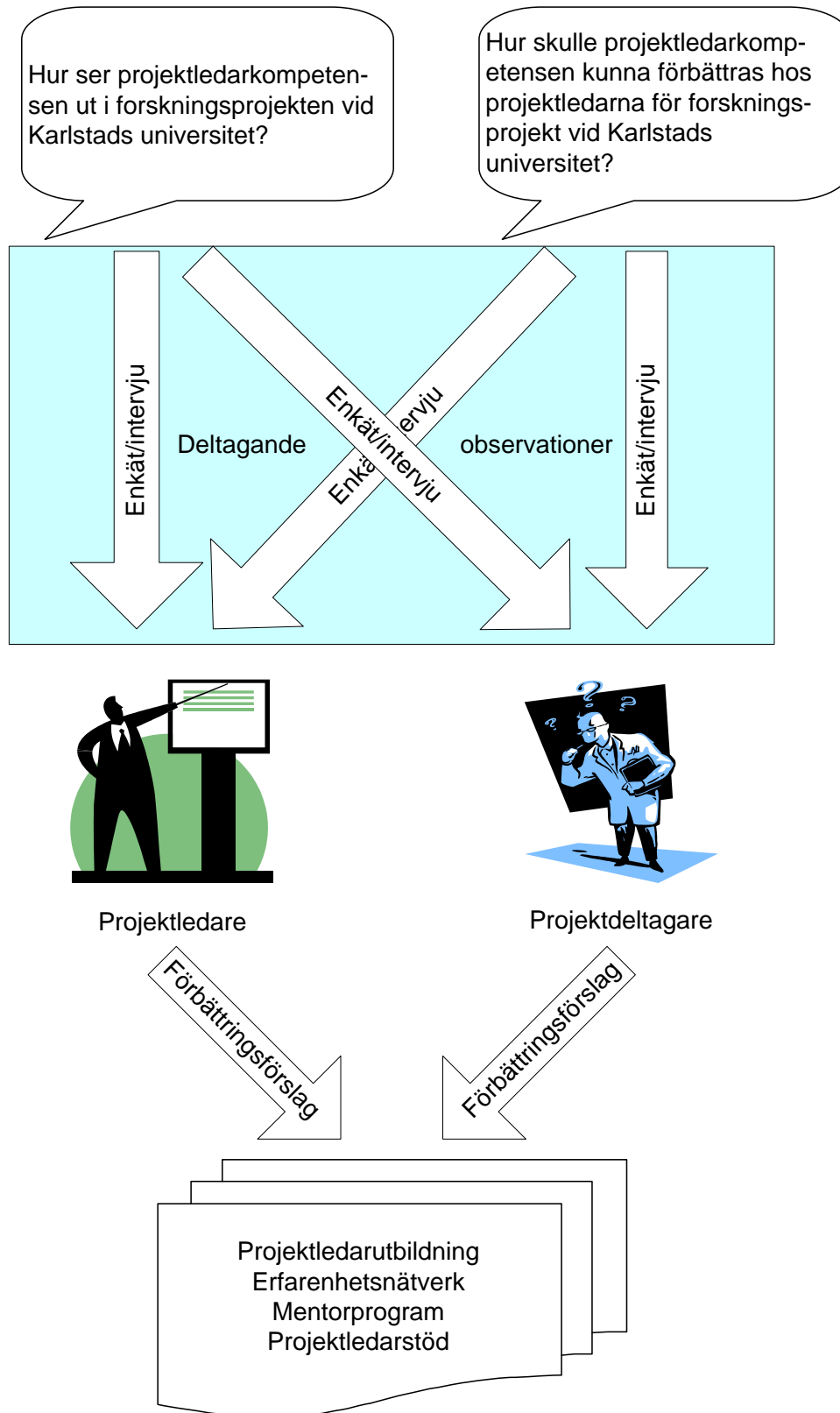
- Adizes, I. 1979, Ledarskapets fallgropar, Liber AB, Malmö, Sverige.
- Appel, M. & Bergenheim, Å. 2005, Reflekterande forskarhandledning: Om samarbetet mellan handledare och doktorand, Studentlitteratur, Lund, Sverige.

- Backman, J. 1985, Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Banaka, W.H. 1981, Djupintervju: Teknik och analys, Natur och Kultur, Sverige.
- Delamont, S., Atkinson, P. & Parry, O. 2005, Supervising the Doctorate: A guide to success, 2:a upplagan, Open University Press, Berkshire, England.
- Gleeson, K. 2000, Få mer gjort! Liber AB, Malmö, Sverige.
- Goleman, D. 1995, Känslans intelligens, Wahlström & Widstrand, Stockholm, Sverige.
- Gustavsson, T. & Johansson, J. 2006, Ledarskapsdagbok: Boken för din utveckling, TUK Kompetensutveckling AB, Karlstad, Sverige.
- Jönsson, B. 1999, Tio tankar om tid, Brombergs bokförlag, Stockholm, Sverige.
- Karush, W. 1970, Matematisk uppslagsbok, Wahlström & Widstrand, Stockholm, Sverige.
- Keats, D.M. 2000, Interviewing: A Practical Guide for Students and Professionals, Open University Press, Philadelphia, USA.
- Körner, S. & Wahlgren, L. 2002, Praktisk statistik, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Lagercrantz, O. 1985, Om konsten att läsa och skriva, Wahlström & Widstrand, Stockholm, Sverige.
- Lindén, J. 1998,Handledning av doktorander, Nya Doxa, Nora, Sverige.
- Phillips, E.M. & Pugh, D.S. 2005, How to get a PhD: A handbook for students and their supervisors, 5:e upplagan, Open University Press, Berkshire, England.
- Strannegård, L. (ed) 2003, Avhandlingen: Om att formas till forskare, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Trost, J. 2005, Kvalitativa intervjuer, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund, Sverige.
- Weston, A. 1992, A Rulebook for Arguments, 2:a upplagan, Hackett Publishing Company, Indianapolis, Cambridge, USA.
- Åberg, G. 2001, Handbok i svenska, MånPocket, Stockholm, Sverige.





## A Analysmodell



**Figur 13.** Analysmodellen som har använts för att producera föreliggande uppsats.



## B Verktyg

I den här bilagan beskrivs de verktyg som vi har använt oss av för att åstadkomma den här uppsatsen.

### B.1 Enkätverktyg

Ett webbaserat system, som heter ”Query & Report” (QR)<sup>17</sup>, användes för enkäterna. Fördelarna med QR jämfört med att skicka ut en enkät i pappersform är flera. En fördel är att sammanställningen av resultatet görs automatiskt. En annan fördel är att respondenterna lätt kan nås vid ett (första) utskick. Systemet håller dessutom reda på vilka som har besvarat enkäten, vilket gör att endast de som inte har svarat kommer att få påminnelser. Påminnelser kan vidare enkelt skickas ut till respondenterna på ett automatiserat sätt, vilket är ytterligare en fördel. De två utskickade enkäterna återfinns i bilaga C och D. Att vi valde QR som verktyg för uppsatsen var att det fanns fritt tillgängligt för anställda och studenter vid Karlstads universitet. Vi hade dessutom tidigare positiva erfarenheter av QR som enkätverktyg. Notera dock att liknande verktyg finns tillgängliga på marknaden och skulle ha kunnat användas för den här uppsatsen. Ett annat verktyg som tidigare har använts vid Karlstads universitet är eVal.

### B.2 Referenshanteringsverktyg

För att hantera referenser på ett enkelt och korrekt sätt använde vi oss av RefWorks<sup>18</sup>. RefWorks är ett webbaserat verktyg som rekommenderas för studenter och anställda vid Karlstads universitet. För att hantera verktyget har båda författarna genomgått en halvdags verktygsutbildning. En fördel med RefWorks är att det lätt kan integreras med Microsoft Word, som vi har valt att använda som ordbehandlingsverktyg för den här uppsatsen. Ytterligare information om ordbehandlingsverktyg finns nedan. En annan fördel med RefWorks är att en databas skapas med referenser som lätt kan utökas och reduceras efter behov. Baserat på databasen som successivt byggs upp kan referenslistan som ska användas i

---

<sup>17</sup> Se <http://www.artologik.net> för mer information om verktyget.

<sup>18</sup> Se <http://www.refworks.com/> för mer information om verktyget.

ordbehandlingsprogrammet automatiskt genereras. Notera att RefWorks inte är det enda verktyget på marknaden för att hantera referenser. Ett annat populärt verktyg är EndNotes.

### **B.3 Statistikbearbetningsverktyg**

Samtliga statistiska bearbetningar har gjorts med Microsoft Excel. Excel har dessutom använts för att producera diagrammen som har inkluderats i uppsatsen. Val av verktyg gjordes utifrån att Excel uppfyllde de krav vi ställde på ett sådant verktyg samt att det var tillgängligt för båda författarna. Andra liknande verktyg skulle ha kunnat användas för ändamålet. Ett exempel på ett annat verktyg som skulle ha kunnat användas är SPSS.

### **B.4 Ordbehandlingsverktyg**

Som ordbehandlingsverktyg valde vi Microsoft Word. Val av verktyg gjordes utifrån att verktyget fanns tillgängligt och att båda författarna hade erfarenhet av att arbeta med det. En rad andra verktyg som erbjuder motsvarande funktionalitet skulle ha kunnat väljas för uppsatsen. Ett annat verktyg för att skapa förstklassiga textdokument är LaTeX.

### **B.5 Ritverktyg**

Det ritverktyg vi har valt att använda för att producera figurerna i uppsatsen är Microsoft Visio. Återigen föll valet på det verktyg som fanns tillgängligt. En mängd andra verktyg med liknande funktionalitet finns också tillgängliga på marknaden, som till exempel xfig.

## C Projektledarenkät



Den här enkäten har skickats till dig som är professor och/eller docent vid Karlstads universitet. Syftet med enkäten är att försöka kartlägga era erfarenheter av att leda forskningsprojekt i en akademisk miljö. Svaren kommer att behandlas anonymt.

**1 Har du varit projektledare för forskningsprojekt vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?**

- Ja
- Nej

**2 Under hur många år har du lett forskningsprojekt vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?**

- 0-2 år
- 3-5 år
- 6-10 år
- Mer än 10 år

**3 Hur många forskningsprojekt har du totalt varit projektledare för vid Karlstads universitet eller annat lärosäte?**

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-50
- Fler än 50

**4 Hur många forskningsprojekt är du nu projektledare för vid Karlstads universitet?**

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- Fler än 10

**5 Hur har du lärt dig att leda forskningsprojekt? (Flera alternativ kan anges.)**

- Akademisk projektledarutbildning
- Annan akademisk utbildning
- Genom erfarenhet av projekt
- Om annat, specificera

**6 Skulle du vilja förbättra din förmåga att leda forskningsprojekt?**

- Ja
- Nej
- Vet ej

**7 Hur skulle du vilja genomföra förbättringen?**

**8 Övriga kommentarer och synpunkter.**

**Tack för din medverkan!**

Om du har några frågor, så kan du kontakta oss på: [carin.e.andersson@kau.se](mailto:carin.e.andersson@kau.se).

## D Doktorandenkät



Den här enkäten har skickats till dig som är doktorand vid Karlstads universitet. Syftet med enkäten är att försöka kartlägga era erfarenheter av att medverka i forskningsprojekt vid Karlstads universitet. Svaren kommer att behandlas anonymt.

**1 Har du varit projektledare för något forskningsprojekt vid Karlstads universitet?**

- Ja
- Nej

**2 Har du medverkat i forskningsprojekt vid Karlstads universitet som du själv inte har initierat eller utformat?**

- Ja
- Nej
- Vet inte

**3 Hur många forskningsprojekt har du totalt medverkat i vid Karlstads universitet?**

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- Fler än 20

**4 Hur många forskningsprojekt medverkar du i nu?**

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- Fler än 10

**5 Hur har du lärt dig att jobba i projekt? (Flera alternativ kan anges.)**

- Kurs eller moment i grundutbildningen
- Kurs eller moment i forskarutbildningen
- Genom erfarenheter av projekt
- Om annat, specificera

**6 Hur tycker du att forskningsprojekten har fungerat eller fungerar vid Karlstads universitet?**

- Dåligt
- Mindre bra
- Bra
- Mycket bra

**7 Vad har fungerat eller fungerar speciellt bra?**

**8 Vad har fungerat eller fungerar speciellt dåligt?**

**9 Har du förslag på hur forskningsprojekten vid Karlstads universitet skulle kunna fungera bättre?**

**10 Övriga kommentarer och synpunkter.**

**Tack för din medverkan!**

Om du har några frågor, så kan du kontakta oss på: [carin.e.andersson@kau.se](mailto:carin.e.andersson@kau.se).



## E Intervjufrågor till projektledare

Vid intervju av de utvalda projektledarna använde vi följande standardfrågor, som kompletterades med nya frågor under intervjuens gång.

1. Vilken är din erfarenhet av att leda forskningsprojekt?
2. Under hur många år har du varit projektledare?
3. Hur många projekt har du varit projektledare för?
4. Hur många projekt leder du just nu?
5. Hur stora (i antalet medlemmar och manmånader) brukar projekten vara? Vilka roller brukar ingå i projekten? Hur väljer ni ut individer till projekten? Vilken roll föredrar du?
6. Hur har du lärt dig att leda forskningsprojekt? Hur uppdaterar du din projektledarkompetens?
7. Hur fungerar det tycker du?
8. Vilken typ av verktyg använder du för att leda och följa upp projekt?
9. Skulle du vilja förbättra din förmåga för att leda forskningsprojekt?
  - a. I så fall på vilka olika sätt?
10. Vi tänker ge ett förslag på en anpassad projektledarutbildning för forskningsprojekt i vår uppsats.
  - a. Vilka moment tycker du den ska innehålla?
  - b. Skulle du kunna tänka dig att gå en sådan utbildning?
11. Trivs du med projektledarrollen?
12. Hur har du tilldelats tid för att vara projektledare?
13. Hur hanterar du handledarrollen i projekten? Ersätter projektmötena handledarmötena?
14. Bedriver du/ni all forskning i projektform?
  - a. Varför/varför inte?
15. Vad är skälet till att ni bedriver forskning i projektform?



## F Intervjufrågor till doktorander

Vid intervju av de utvalda doktoranderna använde vi följande standardfrågor, som kompletterades med nya frågor under intervjuens gång.

1. Vilken är din erfarenhet av forskningsprojekt?
2. Hur många projekt har du medverkat i?
3. Hur många projekt medverkar du i just nu?
4. Vem är projektledare i de projekt du medverkar i?
5. På vilket sätt har du medverkat i planeringen av projekten?
6. Hur många personer brukar ingå i projekten?
7. Hur fungerar projektuppföljningen?
8. Hur brukar projekten vara organiserade? Vem gör vad och hur bestäms det?
9. Hur har du lärt dig att arbeta i forskningsprojekt?
10. Hur fungerar det tycker du?
11. Vad fungerar bra?
  - a. Varför?
12. Vad fungerar mindre bra?
  - a. Varför?
13. Vi tänker eventuellt ge ett förslag på en anpassad projektledarutbildning för forskningsprojekt i vår uppsats.
  - a. Vilka moment tycker du att den ska innehålla?
  - b. Skulle du kunna tänka dig att gå en sådan utbildning?
14. Hur stora projekt (i antal manmånader) har du medverkat i?



## **G Handledarutbildning**

I den här bilagan redovisas kursplanen för utbildningen av handledare i forskarutbildningen inom Penta Plus-nätverket.

### **Utbildning för handledare inom forskarutbildningen**

#### **Training for Supervisors (Kursen ges även på engelska)**

Kursen ges i gemensamt med lärosätena inom Penta Plus-nätverket.

#### **Särskilda behörighetsvillkor**

Kursen riktar sig till personer som handleder eller avser att handleda forskarstuderande.

#### **Syfte**

I kursen läggs tonvikten på syfte och mål med utbildningen samt olika sätt att uppnå målen. Relationen och kommunikationen mellan handledare och doktorand uppmärksammas. Den tar till vara all den viktiga erfarenhet som deltagarna har med sig från den egna utbildningen och verksamheten.

Vidare möts ofta i forskarutbildningssammanhang olika kulturer såsom högskola-universitet, och högskola/universitet-näringsliv. Kursen skall ge möjligheter att tillvarata och utveckla den handledarkompetens som finns inom dessa tre områden

Slutligen skall kursen leda till att deltagarna knyter nya kontakter på de andra lärosätena som blir värdefulla i framtida forskarutbildningsprojekt som genomförs i samarbete mellan lärosätena samt mellan lärosätena och externa aktörer

#### **Mål**

Vid avslutad kurs ska deltagarna vara väl kunniga om regelverket, ha insett vilka viktiga hjälpmedel syften och mål och därtill korresponderande individuell studieplan är när man genomför en utbildning. De ska även ha lärt sig nya vägar att leda en forskarutbildning genom litteraturstudier och utbyte erfarenheter med de andra deltagarna. Slutligen ska de ha knutit nya kontakter.

## **Kursens innehåll**

Belysning av handledarens olika roller, genusperspektiv och hur den goda forskningsmiljön skapas. Betydelsen av regelverk, den individuella studieplanen, handledningsöverenskommelse och nätverk. Litteraturstudier och auskultation.

## **Genomförande**

Kursen genomförs i form av en serie på sex dagar fördelade på tre träffar. Den första träffen genomförs vid ett två dagars internat. Övriga träffar lokaliseras företrädesvis till något av de deltagande lärosätena.

Varje träff innehåller grupparbete kring en speciell frågeställning samt redovisningar och syntes av resultaten. Dessutom inbjuds föreläsare som håller ett seminarium som anknyter till den aktuella frågeställningen.

Tiden mellan kursträffarna utnyttjas till grupp- och individuella uppgifter. Individuellt görs en litteraturrefleksion samt en auskultation hos en annan handledare. Som gruppuppgift görs förslag på en handledningsöverenskommelse (Letter of Agreement). Som hjälp för redovisningen av grupp- och individuella uppgifter används undervisningsplattformen webct.

## **Examination**

För godkänd kurs kräva närvaro vid samtliga kurstillfällen samt att grupp- och individuella uppgifter redovisats.

## **Kurslitteratur**

- Jitka Lindén; Handledning av doktorander; Nya Doxa. ISBN 91-5780060.
- Appel, Bergenheim (2005); Reflekterande forskarhandledning, Studentlitteratur. ISBN: 91-44-03810-0.
- Delamont, Atkinson & Parry; Supervising the Doctorate, Open University Press, McGraw Hill Education 2004. ISBN 0-335 21263-8.

## **Övrig litteratur**

- Phillips E.M and Pugh D.S; How to get a PhD Mc Graw Hill 2003. ISBN 0-33520550-X.
- Leif Strannegård (red.) Avhandlingen: Om att formas till forskare; Studentlitteratur 2003. ISBN 91-4404188-8.



