

Projektintensivt arbete

– *Den onda cirkeln och dess utgångar*

av Johann Packendorff, ek dr, docent,
johann.packendorff@indek.kth.se

1. Framväxten av projektintensivt arbete

Projektintensitet

Sverige och flera andra utvecklade länder har blivit projektintensiva ekonomier (Ekstedt et al, 1999). Vi har projektorganiserade företag, där merparten av leveranser och utvecklingsåtgärder bedrivs i projektform. Vi har projektorganiserade offentliga myndigheter, som driver specifika projekt snarare än förvaltar, som fördelar projektmedel hellre än att ge permanenta anslag. Vi har en ökande andel människor på arbetsmarknaden som inom ramen för självanställningar och småföretagande försörjer sig på tillfälliga uppdrag och satsningar av olika slag. Till och med när vi engagerar oss i idrottsklubbar, föräldraföreningar eller biståndsorganisationer hamnar vi i projekt. Projektformen har rentav blivit så vanlig att många människor ser sitt liv, sin karriär, sina jobb, sina äktenskap som projekt som skall drivas fram på ett effektivt sätt (Lindgren et al, 2001). *Med projektintensitet menas alltså en situation som (1) kännetecknas av att projekt är en dominerande arbetsform och tankefigur, samt (2) att individen är involverad i flera olika projekt på en och samma gång.*

Utifrån de senaste årens debatt kan vi samtidigt konstatera att den projektintensiva ekonomin har många problem, framför allt på individnivå. Stress och ohälsa till följd av extrema arbetsvillkor framhålls allt oftare som ett av våra stora samhällsekonomiska problem. Många är de som vittnar om ökad tidspress, om otydliga och svårtolkade ramar för arbetet. Bakom tillfredsställelsen att få ägna sig åt stimulerande uppgifter i team lurar honungsfällan – arbetet blir så

5.6. Projektintensivt arbete

Projektformens dilemma

roligt att det uppslukar hela livet. I spåren av detta följer skilsmässor, karriärångest, och värsta fall utbrändhet.

Projektformen kan naturligtvis inte ensam beskyllas för allt ont som sker i det moderna arbetslivet. Däremot är den en viktig del av vad som sker, inte minst eftersom den ofta beskrivs som en önskvärd motsats till rutiner, byråkrati, massproduktion, förvaltande etc. Man skall också komma ihåg att projektformen för många inneburit ett roligare och mer omväxlande arbetsliv än vad de annars hade haft.

Ett nytt sätt att organisera organisationen på

Ett grundproblem är att projektformen inte längre används som avsett, dvs för unika, speciella uppgifter utanför linjeorganisationens trygga lunk. En gång var projektformen en antites mot den gängse industriella massproduktionslogiken – utformad för att utföra unika och annorlunda uppgifter där den industriella logiken byggde på arbetsdelning, standardisering och regler. När vi idag ser alltför storföretag basera sina organisationer på projektintensivt arbete som en repetitiv produktionsform, så är det ett slags syntes mellan de forna motsatserna vi ser, en syntes vars konsekvenser för de anställda i mångt och mycket är outforskade.

Till att börja med skall jag i detta kapitel definiera projektintensivt arbete som en syntes mellan den klassiska massproduktionens filosofi (tesen) och dess radikala motsats, projektarbetet (antitesen). Denna syntes är dock ganska ny – projektintensivt arbete växte i Sverige huvudsakligen fram under sent 1990-tal – och har ännu inte funnit sina egna former. Istället lutar man sig alltför mycket emot klassisk projektledning och alltför lite mot klassiskt produktionstänkande. Jag sammanfattar därefter problemen i modellen "projektarbetets onda cirkel" och pekar på vägar ut ur denna. Grundtonen är kritisk – i den meningen att jag utgår ifrån den enskilda människans perspektiv på projektarbetet och sammanför upplevda problem från en lång rad företag och organisationer – men också konstruktiv – i den meningen att jag hoppas och tror att det finns stort utrymme för förbättringar.

2. Projektformen som linjearbetets antites

Den outslitliga mekaniska arbetaren

I det tidiga 1900-talet var projekt – i den mån man talade om sådana – en avvikelse från det normala. Industriell massproduktion låg i tiden. Taylor och Ford visade mänskligheten vilka enorma välfärdsvinster som kunde skördas om man

organiserade den industriella produktionen rationellt och ingenjörsmässigt. Maskinen – den outslitliga mekaniska arbetaren som gjorde sitt jobb precis enligt instruktionerna – blev symbolen för optimism och framtidstro. Fabriken blev den normala arbetsplatsen för västvärldens befolkningar, och hela samhället skulle plötsligt omdanas utifrån kollektiva, standardiserade principer (jämför t ex begreppet "social ingenjörskonst). Effektivitet blev ett närmast ideologiskt laddat begrepp, och vägen dit stavades standardisering, regelstyrning, rationalisering och stordrift.

Det som hänt sedan dess är två saker. För det första har det visat sig att de storskaliga, byråkratiska modellerna sällan levererat vad de lovat – helt enkelt för att människor vare sig kan eller vill bete sig som maskiner. För det andra har den västerländska ekonomins utveckling inneburit att vi inte längre behöver dem för vår överlevnad. Allt färre människor är numera direkt sysselsatta med repetitiv massproduktion, och allt fler inom tillverkningsindustrin arbetar med administration och utveckling.

Till detta kommer den tilltagande "tjänstefieringen" av ekonomin, där produktion av mer eller mindre komplexa och kundanpassade tjänster blivit den största sektorn i termer av arbetskraftsandel. Ytterligare en omständighet är den tilltagande globala konkurrensen och förändringstakten, som gör förändringar till en del av livet snarare än tillfälliga undantag. Faktorerna bakom uppkomsten av projektintensiva arbetsmiljöer är många! (Söderlund, 2005; Söderlund & Bredin, 2005)

Förespråkarna för projektformen hävdar, mot bakgrund av resonemangen ovan, att projektet är lösningen på samhälls-ekonomins effektivitetsproblem. Projekten får människor att arbeta *mer effektivt*, genom att ge dem tydliga mål, teambaserade arbetsformer, omväxling och lärande. Projekten får också människor att arbeta med det som *är effektivt* i den moderna ekonomin, dvs med kundanpassad avancerad produktion, utveckling, tjänster och förändringar. På så vis har projektformen i årtionden konstruerats som det repetitiva industriella linjearbetets motsats, dess antites (Pinto, 1996; Ekstedt et al, 1999). Där linjearbetet står för stabilitet, permanens, byråkrati och status quo – står projektarbetet för experimenterande, tillfällighet, frihet och förändring. Åtminstone i teorin.

3. Syntesen: Projektintensivt arbete

Projektledarens ansvar

Redan under 60-talet började dock bilden av det fristående, autonoma projektet att krackelera, och med att allt fler projekt genomfördes inom funktionella linjeorganisationer. Många projekt kom därmed att lida av matrisorganisationens klassiska problem, dvs att man i skärningspunkten mellan två överlappande organiseringsprinciper inte alltid vet vem som bestämmer. Ur projektledarperspektiv talade man ofta om *the authority gap*, dvs gapet mellan projektledarens fulla ansvar för projektet och hans begränsade kontroll över de resurser som behövdes.

Linjeorganisationen är ett stöd till projektet

Det som tillkommit under det senaste decenniet är förekomsten av projektintensiva företag, dvs organisationer där i stort sett allt väsentligt sker inom ramen för olika projekt, och där styrningen sker på nivån ovanför de enskilda projekten. Ett stort antal av våra största företag (tex Ericsson, ABB och Skanska) är nästan helt projektbaserade, men det gäller också för konsultföretag, reklambyråer samt nästan all FoU-verksamhet (Söderlund, 2005). I det projektbaserade företaget är det tanken att linjeorganisationen skall vara ett administrativt ramverk som stödjer genomförandet av alla projekt.

En vanlig liknelse är att se dessa företag som "projektportföljer" som kan hanteras på samma sätt som aktieportföljer – genom riskspridning, övergripande analys och interna prioriteringar. Även om detta i teorin kan tyckas attraktivt, så är det i praktiken så att de olika projekten är betydligt mer beroende av varandra än vad aktieposter i en portfölj är – inte minst personalmässigt. Ur organisationens perspektiv finns det likväl flera fördelar med denna utveckling; man kan arbeta standardiserat och kvalitetssäkrat, man kan lagra kunskap i rutinerna så att den inte enbart tillhör individerna, och man kan också tillämpa olika former av lean-tänkande även på kunskapsintensiv verksamhet (Sebestyén, 2006). Utbudet av standards och certifieringar ökar snabbt, med det uttalade syftet att professionalisera projektarbete och projektledning (Hodgson & Cicmil, 2007). Vad man egentligen gör är alltså att försöka överföra så många som möjligt av massproduktionens fördelar på projektarbete!

Betraktat ur den enskilda människans perspektiv så är naturligtvis inte upplevelsen av projektintensivt arbete i grunden helt annorlunda än den som finns av klassiskt projektarbete. Projektarbete handlar ändå i grunden om att

arbete i tillfälliga, målstyrda grupper, med allt vad det innebär. Projektintensitet tillför då dels att man måste ta hänsyn till tidigare, parallella och kommande projekt, dels att man mycket tydligt är en del också av en linjeorganisation med standardiserad, övergripande styrning (Sjögren Källqvist, 2002). I tabellen nedan sammanfattar jag ett antal karaktäristika för det projektintensiva arbetet, betraktat som en syntes av klassisk industriell repetitivitet å ena sidan och föreställningen om unika, isärkopplade projekt å den andra.

Tes: Den typiska linjeorganisationen	Syntes: Typiskt projektintensivt arbete	Antites: Den typiska projektorganisationen
Upprepad process eller produkt, man lutar till traditioner och tumregler. Arbete på abonnemang eller standardbeställning.	Upprepad, ofta formellt standardiserad process. Produkten unik eller specialanpassad variant av grundteknologi/koncept. Arbete på särskilt uppdrag, ofta konkurrensutsättning.	Ny process eller produkt, man måste tänka om och aktivt planera. Arbete på särskilt uppdrag, ofta konkurrensutsättning.
Ett flertal, ibland inte fullständigt kompletterande mål. Leder till splittring och suboptimering.	Ett entydigt och konkret mål, baserat i företagets affärsmodeller. Standardiserad formulering, baserad på unik beställning.	Ett entydigt och konkret mål. Ger en gemensam bas för arbetet och upplevs som motiverande genom sin närhet och realism.
Ständigt existerande och pågående. Man kan alltid skjuta upp, prova och göra om.	Projektet existerar bara en gång. Liknande projekt genomförs dock innan, under och efter projektet.	Existerar bara en gång, under en begränsad tid. Man har bara en chans att göra ett sista intryck!
Homogena, specialiserade arbetsgrupper. Består av människor med liknande kunskaper som skapat en gemensam kultur under lång tid.	Heterogena, kompletterande arbetsgrupper. Rekrytering ur begränsad personalpool, gemensam kultur.	Heterogena, kompletterande arbetsgrupper. Består av ett brett spektrum av specialister som rekryterats för att tillsammans kunna lösa en komplex uppgift.
Väletablerade rutiner och system finns för att koordinera arbetet. Det finns en tydlig arbetsuppdelning, fastställda delegationsordningar, administrativa stödsystem och allmänna policier.	Väletablerade rutiner och system för hantering av det enskilda projektet. Viss anpassning krävs av projektledaren. Styrssystem på "projektportföljsnivå" behövs.	Rutiner och system för koordinering måste skapas för den specifika uppgiften. Arbetsuppdelning och beslutsfattande är ett resultat av projektplanen. Projektledaren måste själv bygga upp sin administration.
Förutsägbar tillvaro i termer av aktiviteter, kostnader och prestationer. Varje verksamhetsår är i grunden sig likt – man känner till vilka uppgifter man har, man vet vilka undantag som brukar inträffa.	Förutsägbar tillvaro i termer av aktiviteter och faser i projektarbetet. Samtidigt uppstår alltid unika tekniska, relationsmässiga och marknadsmässiga problem i varje enskilt projekt.	Osäkerhet och situationsanpassning av aktiviteter, kostnader och prestationer. Varje projekt måste planeras från början, aktiviteter skall identifieras och kostnadsättas. Gamla erfarenheter har ett begränsat och bedrägligt värde.

Del av en permanent organisationsstruktur. Etablerade enheter som syns på organisations-schemat, lyssnas på internt, ges resurser i budgetarbetet.	Del av en permanent organisationsstruktur, projekt-medlemmarna har också ngn form av linjeposition.	Ligger utanför den permanenta organisationsstrukturen. Finns där bara tillfälligt, riskerar att komma till korta i resursfördelning.
Befäster etablerad praxis. Har sedan länge en egenutvecklad kunskap som man slår vakt om och en etablerad roll i affärsprocesserna som man blivit duktiga på.	Projektet bygger på etablerad praxis, projekthanteringen en konkurrensfördel i sig. Varje projekt förväntas ändå kunna bidra med något slags lärande.	Utmanar och går emot etablerad praxis. Projekten frågasätter, låter problemen leda till nya lösningar i stället för att ta befintliga lösningar för givna.
Understödjer status quo. Skyddar befintliga rutiner mot alla omvärldsimpulser.	Uttryck för tillfällig status quo. Varje projekt är en stabil episod, förändringar kan ske språngvis däremellan.	Upphåver status quo. Ett projekt som inte inneburit något slags förändring i något avseende är ett misslyckande.

Tabell 1. Projektintensivt arbete som syntes (Lindgren & Packendorff, 2008).

4. Upplevda möjligheter och problem i projektintensivt arbete

När man intervjuar människor om deras arbetssituation så får projektformen både ris och ros. Det är viktigt att komma ihåg detta, särskilt när man letar problem och lösningar på problemen. För många är projektformen både effektiv, stimulerande och lärorik, vilket hänger ihop både med projektuppgifterna och med själva arbetsformen.

Att arbeta i projekt är stimulerande

Projektuppgifterna upplevs – naturligt nog – ganska ofta som intressanta och utvecklande. En grundläggande anledning till att man arbetar i projekt är ju att uppgiften är så pass komplicerad att man inte klarar av den med hjälp av vardagsrutinerna. Så gillar man det komplicerade och extraordinära, då är chansen att det återfinns i ett projekt ganska stor. Till det kommer att projekten ofta är viktiga, i den meningen att de representerar stora ekonomiska värden, centrala utvecklingsåtgärder eller viktiga kundrelationer. Sådana projekt uppmärksammas både inom och utom organisationen, och känns då särskilt stimulerande. Vad som är en intressant projektuppgift varierar dock en hel del beroende på vem man frågar, vad man frågar och när man frågar det, precis som med alla andra arbetsuppgifter människor utför.

Ett projekts fördelar

Som arbetsform har projektet naturligtvis också en hel del upplevda fördelar, oavsett själva uppgiften. Dessa fördelar

är viktiga att ha med sig när vi sedan skall analysera problemen, så vi skall kort titta på några typiska – positiva – åsikter om projektarbete. De är hämtade från en större intervjustudie med projektarbetande människor som gjordes för några år sedan (se t ex Lindgren & Packendorff, 2006, 2008):

- *"Det är kul med variation!"* Inget projekt är exakt det andra likt, och det är alltid nya människor inblandade på olika sätt. Projektet blir alltså ett sätt att få variation i arbetet och träffa nya människor. Detta innebär ibland också nya idéer, kreativitet och en känsla av hängivenhet till arbetet.
- *"Det är bra att kunna jobba mot ett gemensamt, konkret mål"* Till skillnad från annat arbete så utmärks projektarbetet av konkret målstyrning. Man har *ett* tydligt mål man skall uppnå, inte en uppsjö av mål, ambitioner, värderingar, policies etc.
- *"Projekt är obyråkratiskt"* Projektet är en tillfällig skapelse, som är till för att vara effektiv och måluppfyllande. Man behöver inte ta med sig linjeorganisationens alla om och men in i projektet, och man bestämmer internt hur man skall arbeta. Hierarkier och regler behövs knappast alls. Chefen är närvarande och löser problemen när de uppstår.
- *"Det är så skönt att få göra något färdigt!"* Projektet skall ta slut och levereras, och de som får vara med "från ax till limpa" upplever ofta en tillfredsställelse i att få vara med i hela processen. På så vis ger också projektet en känsla hos många moderna människor i tidsnöd av att använda sin begränsade arbetstid till någonting vettigt, en känsla av duktighet om man så vill.
- För många är projektarbete en möjlighet att prova på nya saker, ta ansvar, lära sig ledarskap, visa sig på styva linan etc. Det kan också innebära att lyckade projektinsatser blir karriärkliv som man kanske aldrig annars tagit.

Projektintensivt arbete

Samtidigt som projektarbete alltså har många fördelar ur människans perspektiv, så finns det också många nackdelar. En del av nackdelarna har att göra med själva projektformen i sig, dvs hur enskilda projekt fungerar. Men en stor del av nackdelarna kommer sig också av det projektintensiva arbetet, dvs en arbetssituation som ständigt består av arbete med

ett eller flera projekt. När vi diskuterar och organiserar projekt i praktiken så är det nästan alltid ett projekt åt gången vi hanterar, sällan de sammantagna effekterna av alla pågående projekt (Karrbom Gustavsson & ZikaViktorsson, 2007, 2008). Och när vi skriver och undervisar om projekt, ja då är det återigen de enskilda projekten som står i fokus. Vi skall se närmare på en provkarta över dessa nackdelar och problem, med hjälp av uttalanden från projektarbetande människor som intervjuats.

- *"Man måste vara så dedikerad!"* Projekt är krävande och de kräver inte minst ständigt engagemang och uppmärksamhet. Även om man arbetar med många projekt parallellt leds varje enskilt projekt som ett unikt undantag där alla medel är tillåtna.
- Tidsoptimism och teknikoptimism. I de projekt där man arbetar utifrån ett kontrakt man erhållit i konkurrens har det nästan alltid smugit sig med överoptimistiska bedömningar, såväl av hur lång tid projektet kommer att ta som av mängden tekniska problem man kommer att drabbas av. Projektplanen är i dessa projekt inte en realistisk uppskattning av arbetsbörda utifrån projektets interna logik, utan ett förhandlingsresultat mellan krävande kunder och pressade säljare.
- *"Man kan alltid göra mer!"* Projekten är enkla på så vis att man vet ganska väl hur bra man måste prestera för att resultatet skall vara godkänt. Däremot kan man alltid göra mer för att tillfredsställa såväl kunderna som de egna ambitionerna. Vilket man inte sällan gör.
- Drömmen om Alexanderhugget. Inför komplexa problembilder insmyger sig ofta drömmen om det stora jätteprojektet där alla problem löses på en och samma gång. Medan sådana projekt ofta ter sig attraktiva i teorin så blir de i praktiken ofta problemfyllda, svårstyrda och riskabla.
- *"Splittrat med flera projekt samtidigt!"* I projektbaserade miljöer händer det ofta att man – både planerat och oplanerat – måste arbeta i flera projekt samtidigt. Ju fler projekt, desto mer splittrat och ineffektiv blir individens totala arbetssituation.

- Aldrig tid för återhämtning och kunskapsutveckling. I den mån man lyckats planera in perioder mellan projekten för att hämta andan, dokumentera lärdomar och t ex gå på vidareutbildningar så äts dessa perioder ändå ofta upp av att projekten försenas.
- Det går ut över familjen och vännerna. Projektet kräver genom sin tidsbegränsning en flexibel inställning till när man behöver arbeta, vilket i sin tur innebär att andra sociala arenor får stå tillbaka när arbetet kräver det.
- Fritiden blir också projekt – eller ingenting. För att fortfarande bibehålla ett liv utanför det projektbaserade arbetet kan man behöva planera det också – med deadlines, aktiviteter etc – för att på så vis ha inbokade åtaganden som kan ställas mot projektets behov.

För den som efter att ha läst problemlistan ovan tycker att "så här illa är det väl ändå inte" så kan vi i viss mån hålla med. Listan på problem är en probleminventering, ihopsamlad från ett flertal organisationer i olika branscher. I varje enskilt företag kan problembilden vara mer specifik och också mer begränsad till vissa faktorer. Det är också så att människor i företag sällan är helt och hållet överens om vilka problemen är, helt enkelt för att de är olika människor med olika livssituation. Till det kommer att vi naturligtvis också valt ganska tydliga exempel för att konkretisera vad det handlar om i praktiken.

5. Projektarbetets onda cirkel

Frågan man ställer sig efter att ha tagit del av de problem som finns i projektbaserade verksamheter är naturligtvis "OK, och vad gör vi åt det då?" Det är en fullt berättigad fråga, men om den ställs och besvaras alltför tidigt så riskerar man att aldrig egentligen rå på själva orsakerna till problemen. Det är t ex en närmast ryggmärgsmässig reaktion bland projektfolk att skylla allehanda problem i projekten på dålig planering, och det stämmer faktiskt ganska ofta. Däremot kan man fråga sig varför så många organisationer lever med dålig projektplanering år ut och år in – samtidigt som de i produktionens rutinvärld satsar på ständiga förbättringar och Six Sigma-projekt. Det är då diskussionen blir intressant, men ibland också ganska obekväma.

När människor i organisationer mår dåligt och upplever problem på arbetsplatsen, så handlar det oftast om en lång process av beslut och händelser som successivt gör livet outhärdligt. Ett företag som börjar tappa marknadsandelar eller får problem med orderingången vidtar alltid åtgärder mot detta genom att ändra sitt beteende gentemot marknaden. Detta nya beteende kan innebära att en del av problemen löses, men att man tvingas till omorienteringar med åtföljande personalkonsekvenser. Beroende på hur detta hantearas så förändras naturligtvis stämningen i företaget, vilket kan ge konsekvenser för hur man betar sig mot kunderna. Det får i sin tur effekter på hur kunderna uppfattar en. Och så vidare.

Betrakta projektproblem utifrån individen

När det gäller projektintensivt arbete så menar vi att det finns ett generellt mönster i många organisationer, där man successivt urholkar projektformens fördelar genom kortsiktigt agerande. Man ser till varje enskilt projekt och dess korta levnadsbana snarare än till den enskilda människans betydligt längre och mer komplexa anställningstid. Till det kommer betoningen på flexibilitet – man menar att människor inte är maskiner och därför kan anförtros betydligt mer komplexa uppgifter. Vilket inte så sällan resulterar i att människor behandlas sämre än maskiner...

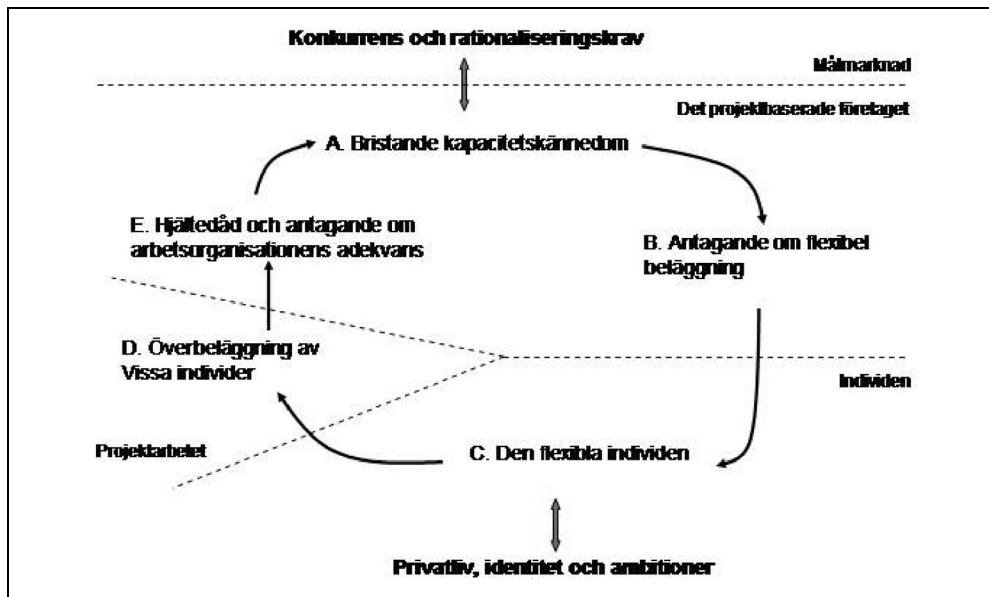
Var är HR-funktionen?

Fokuseringen på enskilda projekt samman med föreställningen om den evigt flexibla människan ställer till med mycket problem. Och i kombination med att HR-funktionen befinner sig långt borta från projekten i vardagen (Bredin & Söderlund, 2005) och människor lämnas med en hög grad av självansvar (Packendorff, 2002) så uppstår ibland ganska allvarliga situationer. Och återigen: Det handlar inte om att organisationer är cyniska och att de anställda är "offer" – det handlar om en relation och en kultur som successivt går snett. Och att processen tillåts fortsätta, det beror i regel på att själva affärsverksamheten ändå på något sätt fungerar, vilket många låter sig nöja med. Ofta ser man inte att de anställda mår dåligt förrän det ger direkta konsekvenser för försäljning, produktion och kundnöjdhet. Och då kan det vara försent!

Hur behålla effektiviteten

När vi i detta avsnitt sammanfattar problematiken genom "projektarbetets onda cirkel" så gör vi det utifrån ett ganska traditionellt organisationsteoretiskt perspektiv: Organisationer är till för att uppnå huvudmännens mål, och för att göra det måste de organisera arbetet så att uppgifterna utförs så effektivt som möjligt. Det är naturligtvis bra om

man kortsiktigt gör saker rätt, men om man skall överleva måste man långsiktigt göra rätt saker. Organisationen måste därför försöka strukturera arbetet så att man hushållar med sina resurser på ett optimalt sätt. Om omvärlden förändras, måste organisationen anpassa sitt sätt att arbeta så att man inte tappar i kortsiktig och långsiktig effektivitet.



Figur 1. Projektarbetets onda cirkel (från Lindgren & Packendorff, 2008)

Utifrån detta kan vi beskriva projektarbetets onda cirkel på följande sätt:

- a. *Bristande kapacitetskunnskap.* Till skillnad mot många (men långtifrån alla) tillverkande företag är projektintensiva verksamheter oftast personal- och kunskapsintensiva verksamheter. Det gäller såväl konsultrörelser, industriella leveransprojekt som utvecklingsorganisationer. Även om man i en hel del fall har ett stort teknikinnehåll (t ex anläggnings- och telekombranscherna) så är det människor som får själva projektet att slutföras. Personaltätheten och hela beroendet av högt kompetenta medarbetare är naturligtvis grunden i de projektintensiva företagens affärsmodeller, men samtidigt så innebär också detta en risk för att kapacitetsfrågorna glöms bort. Istället för att analysera hur mycket man rimligen kan producera, så driver man verksamheten utifrån föreställningar om intäktsmaximering, konstanta kostnader och ett ständigt förnyelsebehov. Organisationen strävar efter

ordervinnande i strävan efter att maximera intäkter och marknadsandelar. Organisationens kapacitet att leverera är dock svåröverskådlig och analyseras sällan (Wheelwright & Clark, 1992).

- b. *Antagande om flexibel beläggning.* Inom industriell produktionslära är beläggning ett begrepp som står i nära relation med kapacitet. Kapaciteten är produktionssystemets potentiella produktionsvolym, det man bör kunna få ut av sina resurser givet vissa förutsättningar. Beläggning, å andra sidan, är den faktiska produktionsvolym man beslutar att systemet skall utföra. När vi här talar om projektintensiv verksamhet så handlar kapacitet om den totala mängd projekt organisationen kan driva på en och samma gång. Och som vi sett så är denna kapacitet både svårbedömbart och oftast föremål för allmänt optimistiska uppskattningar. Det leder i regel till att man har en ganska flexibel inställning till hur mycket projektaktiviteter man kan belägga organisationen med. Naturligtvis så försöker de flesta personer i ansvarig ställning att bedöma vilken ytterligare beläggning på marginalen som är möjlig. Däremot så påverkas denna bedömning av att man trots allt behöver nya uppdrag för att överleva och befästa sin ställning på marknaden. Givet högst påtagliga arbetsorder och den begränsade kunskapen om kapaciteten, så antar man oftast att det nog ändå går att belägga produktionssystemet (dvs de projektarbetande människorna) med ännu ett projekt på marginalen. Några större effekter på övriga pågående projekt – utöver individernas egen koordinering – tänker man sig sällan.
- c. *Den flexibla individen.* På individnivå visar det sig för det mesta att det faktiskt kan gå att klara av ytterligare uppgifter, och inte sällan håller individerna med om detta. Den individuella kapaciteten antas därmed vara just ökningsbar på marginalen. Bakom detta ligger dels en organisationspraktik där man inte riktigt ser gränserna för individens insatser, men också en individuell inställning till arbetet där ambition och karriär är viktiga beståndsdelar. Dessa samspelar inte sällan till att forma en ömsesidigt accepterad bild av projektarbetarna som ansvarstagande, problemlösande, nätverkande och rörliga.

d. *Överbeläggning av vissa individer.* För en hel del individer visar det sig med tiden att de slår i kapacitetstaket på ett eller annat sätt. Uppgifterna kan inte genomföras som tänkt beroende på befintlig beläggning och skiftande omständigheter i de anställdas liv. Och framför allt blir det i regel så att projektuppgifterna prioriteras på bekostnad av individuell utveckling och återhämtning. Även om detta inte alltid resulterar i stressproblem eller andra sjukdomstillstånd så leder det ändå till att medarbetarna upplever splittring mellan projekt som leder till ineffektivitet, samt en brist på utveckling som i det långa loppet också drabbar organisationens konkurrenskraft (jfr Gällstedt, 2003; Karrbom Gustavsson & Zika-Viktorsson, 2008).

Ur ett organisationsperspektiv leder överbeläggning av resurserna – liksom i alla produktionssystem – till köproblematik, flaskhalsar, kapitalbindning och minskande andel värdeskapande tid. Ett projekt som står stilla på grund av att en central resurs är sysselsatt med något annat representerar slöseri, bristande produktionsstyrning och respektlöshet gentemot kunden.

e. *Hjälteåda.* I nästan alla organisationer finns det ändå vid varje given tidpunkt någon eller några som kan, vill och orkar ge det där lilla extra som behövs för att ro ett antal av de försenade projekten i hamn. När man allmänt konstaterat att "det gick den här gången också" så utropas de idoga krafterna till förebilder, och så behöver man aldrig fundera över vilken kapacitet man egentligen hade eller har. Förebilderna lägger dessutom ribban för vad som är en engagerad och professionell projektmedarbetare högt eller högre än tidigare och bidrar därmed också till att institutionalisera höga förväntningar på prestationsnivåer från både organisationens och individernas håll.

6. Vad göra? Några tankar om att komma ur den onda cirkeln

Utifrån de mönster vi skisserat ovan ser vi till att börja med ett behov av fortsatt forskning utifrån flera olika perspektiv om det projektintensiva arbetslivets konsekvenser för individen (för existerande sådan forskning, se Stjernberg et al, 2008). Det kan t ex gälla frågor om upplevd stress eller splittring mellan flera parallella projekt, men även om HR-arbe-

Hur löser vi den onda cirkeln problem

tets nya villkor och behovet av nya ledarskapsideal i projektledning. Detta är inte bara en uppgift för "projektforskare", utan en allmän utmaning för forskningen inom ledarskap, arbetsvetenskap, HRM, organisationsteori, arbetspsykologi etc.

Konkreta lösningar

När det gäller konkreta lösningar ur ett organisationsperspektiv synes följande idéer och tänkesätt vara särskilt viktiga för att komma ut projektarbetets onda cirkel:

- *Projektintensivt arbete är en produktionsform, inte ett specialfall av traditionellt projektarbete!* Man bör inse att det projektintensiva arbetet bygger på repetitivitet och ett visst mått av stordrift, och att det traditionella projektarbetets föreställningar om autonomi, flexibilitet och experimenterande inte alltid är av godo.
- *Det krävs ökade kunskaper om faktisk brutto- och nettokapacitet.* Kapacitetsmått som t ex tillgängliga arbetstimmar per kompetensgrupp mm behöver tydliggöras och appliceras på den befintliga organisationen. Detta bör också inkludera en känslighetsanalys – vilken möjlighet finns till snabba kapacitetsanpassningar vid efterfrågeförändringar?
- *Behandla människan som en maskin!* Även människor behöver en rimlig beläggningsgrad, där tid för underhåll och kvalitetsförbättringar är obligatoriska inslag i produktionsutvecklingen. Människor har ställtider mellan parallella uppgifter, människor upplever ett flertal olika splittringar vid alltför komplexa arbetssituationer. Försök att låta människor arbeta med ett projekt åt gången och ha framförhållning i personalplaneringen.
- *Följ individen, inte bara projekten!* I de flesta projektintensiva verksamheter ligger allt fokus på projekten, på de pågående leveranserna. Det innebär dock samtidigt att individens resor genom projektportföljen inte synliggörs. Inte sällan är det upp till individen själv att pussla ihop sin agenda och hantera konflikterande krav från flera olika projektledare och andra medarbetare. I sådana situationer är tid för utveckling, lärande och återhämtning de första posterna som får stryka på foten. HR-funktionen – som ofta upplevs som på alltför stor distans från projektarbetarnas vardag – bör kanske flyttas ut till

projektkontoren istället för att stanna hemma på staben.

- *Tänk lean – med eftertanke.* Allt slöseri i projektportföljen skall avskaffas, fokus skall ligga på värdeskapande arbete. Produktionsstörningar är ett tecken på bristande produktionsorganisation, inget annat. Det innebär också ett fokus på ständig förbättring, vilket innebär att smarta processförändrare bör uppmärksammas och belönas snarare än hårdarbetande "brandsoldater". Det är alltid bättre att tända lågor än att släcka bränder!
- *Inse projektportföljens komplexitet.* Projekt är relaterade till varandra. Inte bara genom att de vid bristande planering efterfrågar samma resurser samtidigt, utan också genom att de har tekniska, kundmässiga och administrativa kopplingar.

Ett hållbart projektintensivt arbete

Sammanfattningsvis så kräver praktiken nya synsätt för att det projektintensiva arbetslivet skall vara långsiktigt hållbart för såväl organisationer som individer. Dagens praxis när det gäller styrning och ledning av projektbaserade organisationer och projektportföljer kan inte enbart fokusera på resursallokering och kommunikation – även om detta är uppenbart behövt i många organisationer – utan måste också kompletteras med insikter om hur människor skall kunna leva och verka på ett uthålligt sätt i dessa miljöer. Det projektintensiva arbetet får inte bara bli en syntes av linjeorganisationens lean manufacturing-tänkande och projektformens jagande efter deadlines, det måste också bli en ny och bättre arbetsmiljö. För att det skall kunna bli så måste man t ex inse att någon annan än den enskilda individen måste bära ett ansvar för att följa hennes tidsbana genom projektportföljen så att överbelastning kan undvikas och utvecklingsbehov tillgodoses. Det behövs också bättre rutiner för kapacitetsberäkning och personalplanering. Och det behövs en kultur som åter sätter människan och hennes behov i centrum. De organisationer som lyckas med det, är de organisationer som kommer att lyckas attrahera framtidens talanger.

7. Författarpresentation

Johann Packendorff är docent och universitetslektor i industriell ekonomi & organisation vid Kungl Tekniska Högskolan, Skolan för Industriell Teknik och Management. Han ansvarar där för kursutbudet inom projektledning och produk-

tionsstyrning. Johann har bedrivit forskning inom projektledningsfältet sedan början av 1990-talet, med fokus på organisations-, arbetsmiljö- och utvecklingsfrågor. Sedan 2003 är han en del av ett internationellt forskarsamarbete där projektarbete och projektledning studeras utifrån kritiska perspektiv. Han forskar även kring entreprenörskap, ledarskap och genusfrågor. Johann är ledamot av Svenska Projektakademien och en ofta anlitad föreläsare i näringsliv och offentlig förvaltning.

8. Referenser

Ekstedt, E., Lundin, R. A., Söderholm, A., & Wirdenius, H. (1999). *Neo-industrial Organizing: Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-Intensive Economy*. London: Routledge.

Gällstedt, M. (2003) "Working conditions in projects: Perceptions of stress and motivation among project team members and project managers." *International Journal of Project Management*, Vol 21: s. 449-455.

Hodgson, D. & Cicmil, S. (2007) "The politics of standards in modern management: Making 'the project' a reality." *Journal of Management Studies*, Vol 44, No 3: s. 431-450.

Karrbom Gustavsson, T. & Zika-Viktorsson, A. (2008). 'Bättre Fly än illa fåkta – om överlevnadskonst i multiprojektmiljöer'. *Projektvärlden*, nr 3. Svenskt Projektforum.

Karrbom Gustavsson, T. & Zika-Viktorsson, A. (2007). 'Project Overload – många bollar i luften och några på golvet'. *Projektvärlden*, nr 4. Svenskt Projektforum.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006) "What's New in New Organisational Forms? – On the Construction of Gender in Project-based Work." *Journal of Management Studies*, Vol 43, No 4: s. 841-866.

Lindgren, M. & Packendorff, J. (2008) 'Från projektarbete till projektintensivt arbete: Människan och projektarbetets institutionalisering'. I Stjernberg m fl (2008), s 33-58.

Lindgren, M., Packendorff, J. & Wählin, N. (2001) *Resa genom arbetslivet: Om människors organisationsbyten och identitets-skapande*. Lund: Academia Adacta.

Packendorff, J. (2002) 'The Temporary Society and its Enemies: Projects from an Individual Perspective'. I K. Sahlin-Andersson & A. Söderholm (red.) *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary-Permanent Dilemma*: s. 39-58. Malmö: Liber.

Pinto, J. K. (1996) *Power & politics in project management*. Sylva: Project Management Institute.

Sebestyén, U. (2006) *Multiprojektledning: Skapa puls i produktutveckling med lean tänkande*. Rönninge: Parmatur.

Sjögren Källqvist, A. (2002) *Projektledning från ovan: Beroenden och kopplingar i en industriell multiprojektverksamhet*. Stockholm: Kungl Tekniska Högskolan.

Stjernberg, T., Söderlund, J. & Wikström, E., red. (2008) *Projektliv: Villkor för uthållig projektverksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

Söderlund, J. (2005) *Projektledning och projektkompetens: Perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber.

Söderlund, J. & Bredin, K. (2005) *Perspektiv på HRM: Nya organisationsformer, nya utmaningar*. Malmö: Liber.

Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. (1992) 'Creating project plans to focus product development.' *Harvard Business Review*, Vol 70, No 2: sid. 70-82.

