

Från projektarbete till projektintensivt arbete: Människan och projektarbetets institutionalisering

Monica Lindgren & Johann Packendorff
Kungl Tekniska Högskolan
Skolan för Industriell teknik & management
Inst för Industriell ekonomi & organisation

Projektintensivt arbete ur människans perspektiv

Sverige och flera andra utvecklade länder har blivit projektintensiva ekonomier¹. 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 sätt².

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 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 grundproblem, som vi ser det, är att projektformen hittills utformats helt som en lösning på tekniska och ekonomiska effektivitetsproblem. Till skillnad från t ex massproducerande industri – där generationer av personaladministratörer, arbetsvetare, ergonomer och fackligt aktiva arbetat för att anpassa arbetsituationen till människans förutsättningar – så ifrågasätts projektformen sällan utifrån ett HR-perspektiv.

Ett annat 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 stora företag 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 utforskade.

Till att börja med skall vi i detta kapitel se närmare på vad projektintensivt arbete egentligen innebär i praktik och i teori - och ge en provkarta på de olika problem som projektarbetande människor ger uttryck för när de berättar om sin arbetsituation. Vi kommer att beskriva det projektintensiva arbetets framväxt som en syntes mellan de traditionellt åtskiljda logikerna bakom unikt projektarbete och traditionell linjeorganisation. Detta sammanfattas i ”projektarbetets institutionalisering”, en modell som beskriver de organisatoriska mekanismer som skapar problem i dagens projektintensiva organisationer. Grundtonen är kritisk – i den meningen att vi utgår ifrån den enskilda människans perspektiv på projektarbetet – men också konstruktiv – i den meningen att vi hoppas och tror att det finns stort utrymme för förbättringar.

Vår erfarenhet är att de flesta av dessa problem finns i de flesta projektintensiva arbetsmiljöer. I en del fall ser man dem inte som problem – åtminstone inte ännu – och i en del fall har man väldigt svårt att tänka sig ett annat sätt att arbeta, trots problemen. Inte sällan har man valt att leva med dem, och försöka lösa de knepigaste situationerna allteftersom de uppstår. Och om de anställda inte är överens om problemen, då är det ofta för att praxis är mer anpassad till vissa anställda än till andra. Till den läsare som inte känner igen sig i en del av beskrivningarna vill vi därför säga: Tänk efter en gång till, och prata med några olika människor omkring dig. Målet är ju inte att det skall bli halvbra eller hyfsat, utan att de människor vi har i organisationen skall få

de bästa tänkbara förutsättningarna för att göra ett utmärkt arbete och leva lyckliga liv. Samtidigt som de producerar varor och tjänster i yppersta världsklass. I ett av världens mest utvecklade länder borde vi inte nöja oss med mindre!

Projektintensivt arbete i praktiken – exemplet Carl

Det är dags för lunch med IT-konsulten Carl på en liten krog inte långt ifrån det futuristiska kontorskomplex där han har sin hemmaarbetsplats de dagar han inte sitter ute hos kund. Det är en engagerad och snabbtänkt person vi har på andra sidan bordet; han pratar fort, välformulerat och har åsikter om det mesta. Trots sina relativt unga år ser han sig vid det här laget som en ganska erfaren IT-konsult. Han är heltidsanställd på företaget, och han har ett krav på sig att debitera sju av dagens åtta arbetstimmar på något kundprojekt.

Åren i IT-branschen beskriver han som ”mycket att göra, full fart, 150%”, och han beklagar att han fått lägga sitt tidigare så aktiva friluftsintrasse på hyllan. Det har helt enkelt inte funnits tid, och även om han numera blivit bättre på att begränsa sin arbetstid så är det fortfarande så att jobbet kräver merparten av hans vakna tid. Företaget han arbetar för har i och för sig föredömliga värderingar kring detta jämfört med konkurrenterna, men han är samtidigt ambitiös och vill verkligen göra ett bra jobb. Hittills har det fungerat någorlunda med privatlivet eftersom hans sambo också arbetar mycket, men den dag de bestämmer sig för att skaffa barn måste det nog bli någon form av förändring.

För Carl består huvuddelen av arbetet av projektarbete. När ett kundföretag tecknat en order med företaget utser konsultchefen en projektledare för leveransen, och projektledaren sätter sedan samman en projektgrupp. Storleken och kompetensen i gruppen har man bestämt redan under förhandlingarna med kunden, och när projektet skall börja får projektledaren ta de konsulter som är lediga. De arbetar sedan heltid med projektet till det kan levereras – förhoppningsvis på utsatt tid och inom den budgeterade kostnaden. För säkerhets skull brukar företaget se till att man får arbeta på löpande räkning, vilket innebär att kunden går med på att betala eventuella fördyringar av leveransen.

Carl menar att när arbetet i projektet flyter normalt så är det som vilket annat arbete som helst. Däremot så flyter det sällan normalt, eftersom projektformen har sina speciella egenskaper. Ett kritiskt moment i projektarbetet är när projektet skall definieras i de inledande förhandlingarna med kunden; de beslut som fattas där får sedan konsekvenser för resten av projektet och även senare. Kunden, som ofta har en lång ”önskelista” på problem som skall lösas, vill ha arbetet utfört snabbt och billigt, och kanske också förhandlar parallellt med flera olika leverantörer. Konsultföretaget, å sin sida, vill naturligtvis ta hem

kundkontrakt för att tjäna pengar och sysselsätta sina konsulter, och inte sällan är det en säljare som sköter denna del av förhandlingsprocessen.

När projektgruppen kommer in i bilden finns det alltså redan en förväntan från kundens sida om hur problemlösningen skall gå till, och risken kan då vara stor att man förväntar sig ett stort jätteprojekt där alla problem skall klaras av på en gång. Sådana jätteprojekt misslyckas ofta, framför allt beroende på att de är alltför komplexa för att kunna överblickas. Projektledarna brukar därför snabbt bryta ned ”önskelistan” i avgränsade mindre projekt, som man sedan kan arbeta med ett i taget. Man börjar med ett av de enklaste problemen, detta för att kunna bygga upp en förtroendefull relation med kunden och skapa entusiasm bland kundföretagets medarbetare. Konsulterna tillbringar nästan hela sin arbetstid i projekten ute hos kundföretagen, så det är viktigt att ha en bra kommunikation med deras personal.

Enligt Carl så händer det inte så sällan att det begås misstag i denna inledande process, misstag som man får lida för längre fram. I strävan efter att få ordern händer det att man hemfaller åt önsketänkande, och lovar att leveransen skall bli både billigare och snabbare än vad den rimligtvis kan bli. Man faller ofta också i fällan att göra projekten för stora och komplexa, vilket innebär betydligt högre risker för förseningar och oväntade problem. Projekten planeras efter vad som *skall* hända i dem, inte efter vad som *kan* hända.

Carl har själv gott om erfarenheter av hur det är att arbeta i projekt som har kommit till på detta sätt – han menar t o m att de flesta projekt är sådana. Det som händer när projektet är insålt och kontraktet är tecknat är att man i analysfasen märker att det upplägg man tänkt sig inte fungerar. En stor del av den redan knappa tiden måste då användas till att göra om en hel del saker. Carl exemplifierar med ett mindre projekt där ett administrativt system skulle byggas hos ett grossistföretag, ett projekt där han kom in som utvecklare efter det att en kollega gjort själva systemdesignen. Det visade sig då att man dels räknat fel på en del saker, men också att kundens hårdvara inte hade tillräcklig kapacitet. Carl menar att det intressanta här inte är vems felet är, utan helt enkelt att det jämt uppstår sådana här fel. Fel som man inte räknat med, än mindre fört in i projektplaneringen.

Eftersom projektplanen bara tagit upp aktiviteter som man bedömt som nödvändiga för leveransen – vitsen med projektplanering är ju att identifiera det mest rationella sättet att nå målet – så blir det mycket svårt att ta igen den försening man nu dragit på sig. Skall man kunna leverera i tid måste man då i regel ta till övertidsarbete på kvällar och helger, och då får det helst ändå inte dyka upp ännu fler problem. Antalet möjliga problem står i direkt proportion till projektens storlek, säger Carl, och det dyker faktiskt då och då upp problem som man inte kan lösa utan att formulera om hela projektet.

Utöver de fallgropar som kan finnas i projektdefinitionen och de tekniska överraskningar man kan råka ut för, så berättar Carl också om den egna motivationen. När projektet han nyss tog som exempel skulle börja så hade han ett år av mycket hårt arbete bakom sig, och hade svårt att ”starta om” igen. Året innan hade han egentligen arbetat mer än vad

företaget tillät, och kände sig mer eller mindre utbränd. Han skötte visserligen sitt jobb i det nya projektet som han skulle, men gnistan och engagemanget fanns inte riktigt där. Kanske fick hans mindre erfarna kollega för mycket att ta ansvar för, resonerar han. Hur som helst så blev hans arbetssituation besvärlig, och när även det nya projektet började ta övertidstimmar i anspråk så kände han sig arg och frustrerad. Projektet kunde heller inte slutföras i tid, och han fick arbeta klart det parallellt med att han började på nya, sedan tidigare inplanerade, projekt. Själv är han sådan att han utan att tveka låter sina chefer och kollegor veta när han tycker att det blivit för mycket, men många går nog och bär det inom sig, tror han.

Carl upplever sitt arbete som intressant och stimulerande, men han vill mer än att bara sitta och utveckla system hos kunderna. Att han nu fått ansvar för ett flertal småprojekt är en utvecklingslinje han uppskattar, även om det inneburit det för honom nya problemen att prioritera mellan flera olika parallella projekt – förut låg projekten efter varandra. Han har också engagerat sig i en del gemensamma frågor i konsultgruppen, och ligger bl a bakom en organisationsmodell som han ”sålde in” till sina chefer. Konsultarbetet kräver olika specialiteter, säger han, och de olika specialisterna behöver arbeta ihop för att kunna utvecklas gemensamt. Carl har också arbetat för att konsulterna skall få egna interna utmärkelser av typen ”årets konsult” och liknande, eftersom han menar att det annars bara blir marknadsavdelningens prestationer som uppmärksammas. Att flytta över till marknad är också en inte helt ovanlig karriärväg för de konsulter som är lagda åt det hållet. Däremot leder sällan bra prestationer i ett projekt automatiskt till att man får svårare och mer stimulerande uppgifter i nästa – man tar de som är lediga för tillfället.

Han konstaterar också att IT-branschen är mansdominerad och ganska ”grabbig”. Den typiske konsulten är en ung ensamstående man som bor i en liten lägenhet i centrala stan. Det finns en del kvinnor på Carls företag eftersom man medvetet försökt jämna ut könsfördelningen, och han tycker sig se att många av dem arbetar kortare dagar än vad männen gör. Mönstret är dock inte entydigt, säger han; det är oavsett kön upp till den enskilda människan att försöka planera sin tid och att sätta gränser.

Carls berättelse är på flera sätt typisk för projektarbetande människor, även om han ändå inte ännu försökt kombinera arbetet med ett familjeliv. Den lätt paradoxala bilden av att å ena sidan vara en projektstressad konsult och å andra sidan en vanlig anställd i ett humant och välvilligt företag, den återkommer även hos många andra som intervjuats. Frågorna om hur man egentligen utvecklas i projektarbete finns också där, liksom de problem för privatlivet som uppstår när projekten kräver extra tid. En intressant aspekt av Carls berättelse är dock att nästan allt han gör – inte sällan motvilligt men frivilligt – är resultatet av att han själv måste organisera sitt arbete. Han får sällan direkta order om vad han skall göra, han vet inte riktigt när och om han gjort ett bra arbete, projektplanerna stämmer sällan i praktiken. Eftersom den bristande organiseringen från företagets sida inte får drabba kunden, ja då får den istället drabba Carl

själv. Om inte Carl ordnar upp situationen, då finns det ingen annan som gör det.

Projektarbete som linjearbetets antites

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 till exempel 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 dessa modeller blivit allt mer perifera företeelser, både på företags- och samhällsnivå. 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 arbetskraftsandelⁱⁱⁱ. 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!

Förespråkarna för projektformen hävdar, mot bakgrund av resonemangen ovan, att projektet är lösningen på samhällsekonomin 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. Närmare analyser av projektets fördelar ur effektivitetsperspektiv brukar se ut som i tabell 2.1, dvs som ett motsatsförhållande mellan projektorganisation och linjeorganisation.

Tes: Den typiska linjeorganisationen	Antites: Den typiska projektorganisationen
Upprepad process eller produkt, man lutar till traditioner och tumregler.	Ny process eller produkt, man måste tänka om och aktivt planera.
Ett flertal, ibland inte fullständigt kompletterande mål. Leder till splittring och suboptimering.	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.	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. 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 allehanda policys.	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.	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 organisationsschemat, lyssnas på internt, ges resurser i budgetarbetet.	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.	Utmanar och går emot etablerad praxis. Ifrågasätter, låter problemen leda till nya lösningar i stället för att ta befintliga lösningar för givna.
Understödjer status quo. Skyddar befintliga rutiner mot allehanda omvärldsimpulser.	Upphäver status quo. Ett projekt som inte inneburit något slags förändring i något avseende är ett misslyckande.

Tabell 2.1: Linjeorganisation och projektorganisation som varandras motsatser^{iv}

Projektintensivt arbete innebär ur ledningsperspektiv att man ständigt har ett stort antal parallellt pågående projekt som skall hanteras. Dels så skall varje projekt drivas så effektivt som möjligt – vilket innebär att man tillsätter skickliga projektledare som använder sig av hela projektledningslärans arsenal av modeller och verktyg. Dels så skall den samlade "portföljen" av projekt skötas så effektivt som möjligt – vilket innebär att man tillsätter projektchefer eller projektkontorschefer som får till uppgift att kontinuerligt följa upp vad som händer i projekten.

Man inser lätt att dessa två uppgifter ofta inte går att lösa på en och samma gång. Om varje enskild projektledare enbart prioriterar sitt eget projekt så kan det skapa problem för andra projekt liksom för organisationen i sin helhet – dvs ett klassiskt suboptimeringsproblem.

Och om man driver helhetssynen för långt så etablerar man en standardiserad industriell organisation där varje projekts unika särdrag riskerar att glömmas bort och själva projektformens *raison d'être* försvinner. Ledning av projektintensivt arbete handlar alltså (än så länge) om att balansera mellan projektnivån och portföljnivån på ett vettigt sätt.

En del kritiker hävdar numera att byråkratins principer redan kommit att genomsyra tankesätten kring projekt och projektintensiva organisationer. Projektledningslärans internationella standardisering och de enskilda företagens jakt på best practices och standardmodeller har gått mycket långt, hävdar man^v, och det enskilda projektet har därmed blivit en effektiv byråkratisk kontrollform snarare än en tillfällig befrielse från sådana^{vi}.

I ett stort, utvecklingsintensivt elektronikföretag vi besökte i ett mellaneuropeiskt land hade man länge haft problem med att hantera ”myllret” av projekt. Organisationen bestod av kreativa, engagerade människor med mängder av idéer, och eftersom frihetsgraderna var stora så startades också oupphörligen nya projekt. Samtidigt som detta hade fört fram företaget till den teknikledande position man nu hade, så blev det också allt tydligare att man hade stora problem. Många av projekten ledde aldrig fram till kommersiella produkter, eftersom det inte fanns någon som helst marknadsanalys bakom. Andra projekt självdög p g a brist på ledningsstöd, och i de flesta fall så överskreds projektbudgetarna. Man observerade också att det bedrevs förvånansvärt få projekt inom de områden som ledningen pekade ut som strategiskt viktiga. Projektledarna hade traditionellt låg status i företaget, vilket innebar att kommunikationen mellan dem och de mer upphöjda linjecheferna var obefintlig. Det fanns inga som helst gemensamma projektledningsmodeller, utan de flesta projektledare utformade sina egna. Såväl projektledare som projektmedarbetare – oftast utvecklingsingenjörer och marknadssekonomer - vittnade om stress och otillräcklighet, och pekade på att arbetarna i företagets fabriker hade betydligt bättre arbetsvillkor.

Det företaget gjorde var det företag i beråd alltid gör: Man såg vilken konkurrent som lyckats bäst med att lösa problemen, och så köpte man över deras problemlösare. Problemlösaren, en envis man i 55-årsåldern, fick en hög befattning i företaget och en kvalificerad analysgrupp till sin hjälp. Resultatet blev vad de kallade en ”programstruktur”, där ledningen definierade ett antal övergripande forskningsprogram som företaget skulle satsa sina resurser på. I ledningen för varje program satte man en programchef, som titulerades på samma sätt som andra höga chefer i linjeorganisationen. Programchefens uppdrag var att driva forskningsprogrammen så effektivt som möjligt, vilket innebar att tillskapa små, överblickbara projektportföljer. Programchefen rekryterade projektledare, utformade ledningssystem och försåg samtliga projekt med marknadskunniga och produktionskunniga kontaktpersoner. Projektledarna hade fortfarande låg status, men fick å andra sidan betydligt klarare ramar för vad de skulle syssla med och vem som var deras närmaste överordnade.

Den envise mannen visste av erfarenhet att detta dock inte var nog; man måste dels stötta programcheferna så att de verkligen kunde hävda sig mot linjeorganisationen, och man måste också hålla efter dem så att det inte uppstod alltför mycket "kreativt kaos" i programmen. Varje program försågs därför med en "sponsor" som var medlem av koncernledningen, och vars uppgift var att föra programmets talan i strategiska diskussioner. Det inrättades också ett centralt programkontor, som med standardiserade styrsystem och en ambulerande revisionsgrupp höll programcheferna högst medvetna om sitt ansvar. För säkerhets skull skapade man också ett par program med mer öppna direktiv, dit man kunde förlägga mer visionära och riskfyllda idéprojekt. Det såg ut som att problemen nu var nära sin lösning.

Hur det gick med detta förtäljer inte historien – åtminstone inte just nu. Som det är med de flesta omorganisationer så kräver de uthållighet för att verkligen införas, och oftast uppkommer nya problem som man inte tänkt på innan. Det man däremot kan konstatera är att hela det nya sättet att organisera företagets projektverksamhet motiverades med rationella, effektivitetsmässiga argument. De problem man löste, ja det var de problem som hade med standardisering, ekonomisk kontroll, strategisk fokusering etc att göra. De problem man inte löste, det var alla de problem projektarbetarna upplevde i sin arbetsmiljö – problem som förr eller senare också sätter avtryck i företagets ekonomiska resultat.

Syntesen: Projektintensivt arbete

Under 60-talet uppstod insikten om att projektmedarbetarna kunde innebära problem för projektledaren på grund av dubbla lojaliteter. Eftersom snart sagt alla projekt genomfördes inom befintliga organisationer eller företag så hade projektmedarbetarna i regel alltid någon annan chef än projektledaren. Och i valet mellan att ta order av en tillfällig projektledare med ett projektmål i blicken, eller av en chef man länge hade haft och skulle fortsätta att ha, så valde många det senare. Många projekt kom på så vis 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. Fram växte bilden av linjeorganisation (permanent organisation) och projektorganisation (temporär organisation) som två helt olika sätt att arbeta^{vii}.

I en situation där den permanenta organisationen – representerad av linjechefer – oftast hade övertaget över den temporära organisationen – representerad av projektledaren – uppstod därmed allvarliga förändringsproblem. Projekten innebar ju oftast någon form av förändring – det kunde vara allt från produktutveckling till konstruktion

av nya produktionsanläggningar. Om den befintliga linjeorganisationen då inte kunde garantera projekten resurser så skulle förändringarna gå om intet. När man med tiden började tala om att ge projektledarna mer makt på linjechefernas bekostnad så var det ett sätt att göra det utvecklande och förändrande arbetet till det viktiga, inte det repetitiva och kortsiktigt effektiva. Och i den processen befinner vi oss på många sätt fortfarande^{viii}.

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^{ix}. Som vi konstaterade i inledningen är stora delar av Ericsson och ABB projektbaserade, men det gäller också för konsultföretag, reklambyråer samt nästan all FoU-verksamhet. 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^x. 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^{xi}. 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. Dvs försöka överföra så många som möjligt av massproduktionens fördelar på projektarbete!^{xii}

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 arbeta 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^{xiii}.

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 allehanda policies.	Väletablerade rutiner och system för hantering av det enskilda projektet. Viss anpassning krävs av projektledaren. Styrssystem på ”projektportföljnsnivå” 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 kostnadssättas. Gamla erfarenheter har ett begränsat och bedrägligt värde.
Del av en permanent organisationsstruktur. Etablerade enheter som syns på organisationsschemat, lyssnas på internt, ges resurser i budgetarbetet.	Del av en permanent organisationsstruktur, projektmedlemmarna har också ngn form av linje-position.	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 allehanda omvärldsimpulser.	Uttryck för tillfällig status quo. Varje projekt är en stabil episod, förändringar kan ske språnghvis däremellan.	Upphäver status quo. Ett projekt som inte inneburit något slags förändring i något avseende är ett misslyckande.

Tabell 2.2: Projektintensivt arbete som syntes.

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.

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.

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^{xiv}:

- *"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.

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. Och när vi skriver och undervisar om projekt, ja då är det återigen de enskilda projekten som står i fokus^{xv}. 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 teknikooptimism. 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.

Projektintensivt arbete – individuellt självansvar och personalhantering på distans

Upplevelsen av arbete handlar dock långtifrån bara om den organisationsstruktur som ledningen försett en med. Upplevelsen av arbete handlar om organisationsstrukturen i förhållande till vad man själv kan och vill som människa, om hur man skall kunna kombinera ett väl utfört arbete med personligt välmående. Det handlar om hur man upplever möjligheterna till utveckling, om hur man upplever möjligheterna att kombinera arbetet med familj och barn.

Allt detta är i linjeorganiserade företag känt sedan gammalt. I de flesta traditionella organisationsformer är individen någon som ”slagit följe” med en organisation. Individen har haft ett anställningskontrakt och en arbetsbeskrivning, där individens prestationer och organisationens motprestationer varit tydligt reglerade. Denna relation har också varit ”tills vidare”, vilket inneburit ett långsiktigt perspektiv från båda håll.^{xvi} Om det uppstår problem i relationen har det på båda håll funnits förhandlare, personalansvariga, intresseorganisationer, konsulter, forskare och lagstiftare som tillhandahållit regler, modeller och råd för hur problemen skall lösas. I en del fall kan problemen lösas och

relationen därmed fortgå, i andra fall är den bästa lösningen kanske att individen byter arbetsuppgifter eller rentav organisation. Grundfokus har trots allt varit den beständiga organisationen, där människor kommer och går.

I dagens arbetsliv är det – för att uttrycka det lite provokativt – individen som är beständig. Företag startas och läggs ned på löpande band, eller också så görs de om genom ständiga omorganisationer, namnbyten, fusioner, förvärv och avknoppningar. Vi har haft kursdeltagare på chefsutbildningar som suttit på samma kontor och gjort ungefär samma sak i fem års tid, men under den tiden varit med om två uppköp, tre omorganisationer och ett halvt dussin chefer. Allt fler framgångsrika individer ser sina egna ambitioner och livsprojekt som det drivande, och söker sig till de organisationer som för tillfället bäst kan tillgodose detta. Ur individens perspektiv är det organisationer som kommer och går!^{xvii}

Detta resonemang leder fram till en viktig tanke, som vi skall se har en avgörande betydelse för personalhanteringen i projektintensiva verksamheter: *Ur den projektarbetande människans perspektiv är arbetsuppgifter och arbetsledning något som hör projekten till – de är nära, men de kommer och går. Traditionella HRM-frågor, vilka är nog så viktiga även i det nya arbetslivet, tillhör linjeorganisationens arbetsgivaransvar – som är beständigt, men långt borta.*^{xviii} Lite rått uttryckt: Projektledaren är ansvarig för att lösa sin uppgift, inget annat. Linjechefen är den som skall se till min helhetssituation och ta hänsyn till HR-frågor. Om projektledaren är den vi arbetar för 90% av tiden, vem är det som i praktiken styr mina arbetsvillkor?

Denna grundtanke kan synas som en teoretisk paradox som inte innebär problem i praktiken, men så är det tyvärr inte! I flera av de företag där vi och andra forskarkollegor intervjuat projektarbetande människor så framträder just denna bild av det uppgiftsorienterade projektet som den huvudsakliga arbetsmiljön. Ofta är naturligtvis projektledare och projektmedarbetare engagerade och relationsinriktade personer, som försöker se till att alla mår så bra som möjligt. Men i slutändan så är det ändå lösandet av projektuppgiften som är det centrala, och då väger linjechefernas och HR-ansvarigas ambitioner ganska lätt.

Detta exempel leder fram till en annan tanke, som man kan formulera ungefär så här: *I en arbetssituation där allting som är nära vardagen kommer och går, så får individen ta ett självansvar för det som annars hade varit organisationens ansvar. Projektledarna bryr sig främst om sina egna projekt, och projektcheferna bryr sig främst om att få verksamheten att flyta på. Om individens livsbana genom allt detta bryr sig bara individen själv. Och för att kunna göra detta måste man vara tydlig, dra gränser, och – inte så sällan – tänka egennyttigt.*

Ur människans perspektiv så finns sålunda några underliggande problem som man i regel inte har löst när projektintensiv verksamhet utformats. Det handlar dels om att projektens vardag ligger mycket långt bort från linjeorganisationens värderingar, vilket innebär att vanliga HR-principer har svårt att göra sig gällande i projektens uppgiftsorienterade praktik. Men det handlar också om att individen ofta är utlämnad åt sig

själv när arbetet skall planeras. Den flexibilitet som man ändå måste räkna med när man driver mer eller mindre riskabla projekt får individen stå för, inte organisationen^{xix}.

Vi har tidigare i detta kapitel slagit fast att problem på arbetsplatsen – liksom glädjeämnen och framgångar – är ett resultat av interaktionen mellan individernas och organisationens strävanden. Om en individ mår dåligt är detta något man måste hantera både genom att stödja individen och genom att ifrågasätta organisationen/strukturerna omkring denne. Det innebär inte alltid att man i slutändan finner att alla ”parter” är lika goda kålsupare, men däremot är det den mest konstruktiva utgångspunkten. Vidare är sällan sådana problem resultatet av plötsliga händelser, utan av en serie i sig rationella och harmlösa händelser och beslut. Den långa process där moderna och engagerade företag genom projektintensivt arbete skaffar sig problem med stress, utbrändhet, personalomsättning och likriktning har vi valt att kalla *projektarbetets institutionalisering*.

Projektarbetets institutionalisering

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 – och det är då diskussionen blir intressant, men ibland också ganska obekvämt.

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 hanteras 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.

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...

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 och människor lämnas med en hög grad av självansvar 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!

I de många fall av projektintensivt arbete som vi själv studerat eller läst andras studier av, så finns det alltid problem, konflikter, klagomål, effektivitetsbrister mm. Det är i sig inte så konstigt, snarare hör det all organiserad mänsklig verksamhet till. Däremot har man sällan någon utvecklad förståelse för varifrån problemen kommer, och ofta vill man hänföra dem till enskilda chefer eller anställda snarare än det inarbetade sättet att jobba.

När vi i detta kapitel skall beskriva projektarbetets institutionalisering 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.

[sätt in fig 2.1 här, extern GIF-fil]

Figur 2.1: Projektarbetets institutionalisering som organisatorisk process

Utifrån detta kan vi beskriva projektarbetets institutionalisering på följande sätt:

1. *Bristande kapacitetskänedom.* 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. Personalintensiteten 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^{xx}. 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.

2. *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^{xxi}. 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. I praktiken så ingår ett antal ofta utsagda antaganden i bedömningen, antaganden som oftast fyller funktionen att de rättfärdigar ytterligare åtaganden för organisationen. Det handlar om att man tror att det alltid går att pressa fram lite ytterligare produktion på marginalen, och det handlar om att organisationens resurser (dvs människorna) med sin erfarenhet från tidigare projekt snabbt kan lösa även det tillkommande. 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.
3. *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 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^{xxii}. Dessa samspelar inte sällan till att forma en

ömsesidigt accepterad bild av projektarbetarna som ansvarstagande, problemlösande, nätverkande och rörliga^{xxiii}.

4. *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^{xxiv}, samt en brist på utveckling som i det långa loppet också drabbar organisationens konkurrenskraft
5. *Hjälteåd.* 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 projektet 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.

Slutord. Forskningsagenda och praktikagenda

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. Det kan t ex gälla frågor om upplevd stress^{xxv} eller splittring mellan flera parallella projekt^{xxvi}, men även om HR-arbetets nya villkor^{xxvii} 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.

Praktiken kräver också 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 behövligt 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.

Litteraturförteckning

- Bertelsen, S. (2004) Lean construction: Where are we and how to proceed? *Lean Construction Journal*, Vol 1, No 1: sid. 46-69.
- Bredin, K. & Söderlund, J. (2006) Perspectives on human resource management: An explorative study of the consequences of projectification in four firms. *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol 6, No 1: sid. 92-113.
- Clegg, S. and Courpasson, D. (2004). 'Political hybrids: Tocquevillean views on project organizations'. *Journal of Management Studies*, Vol 41, No 4: sid. 525-47.
- 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.
- Goodman, R. A. (1981) *Temporary systems: Professional development, manpower utilization, task effectiveness, and innovation*. New York: Praeger.
- 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: sid. 449-455.
- Hodgson, D. (2002). 'Disciplining the professional: the case of project management.' *Journal of Management Studies*, Vol 39, No 6: sid. 803-21.
- Hodgson, D. (2004). 'Project work: the legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization.' *Organization*, Vol 11, No 1: sid. 81-100.
- 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: sid. 431-450.
- Lindgren, M. (1996) *Möjligheter till kompetensutveckling - Ett individperspektiv på relationen människa-organisation. En studie av individer i reklam- och revisionsföretag*. Umeå Universitet: Studier i Företagsekonomi B 36.
- Lindgren, M. (1999) "Arbete, anställningsformer och organisering: En kritisk granskning av relationen individ-organisation i det moderna arbetslivet." I *Individen och arbetslivet: Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000*: sid. 81-103. SOU 1999:69. Stockholm: Fakta Info Direkt.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2003) "A project-based view of entrepreneurship: Towards action-orientation, seriality and collectivity." I C. Steyaert & D. Hjorth (red.) *New movements in entrepreneurship*: sid. 86-102. Cheltenham: Edward Elgar.

- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006a) "What's New in New Organisational Forms? -On the Construction of Gender in Project-based Work." *Journal of Management Studies*, Vol 43, No 4: sid. 841-866.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006b) "Projects and prisons ". In: D. Hodgson & S. Cicmil (eds.) *Making Projects Critical*. London: Palgrave.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007) "Performing Arts and the Art of Performing -On Co-construction of Project Work and Professional Identities in Theatres." *International Journal of Project Management*, Vol 25: sid. 354-364.
- Lindgren, M., Packendorff, J. & Wåhlin, N. (2001) *Resa genom arbetslivet: Om människors organisationsbyten och identitetsskapande*. Lund: Academia Adacta.
- Lundin, R. A & Söderholm, A. (1995) "A theory of the temporary organization." *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11, No 4: sid. 437-455.
- Miles, M. B. (1964). 'On temporary systems'. In Miles, M. B. (Ed.), *Innovation in Education*. New York: Teachers College Press.
- Packendorff, J. (1995) "Inquiring into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research." *Scandinavian Journal of Management*, Vol 11, No 4: sid. 319-333.
- 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*: sid. 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.
- Söderlund, J. (2004) *Bland förvaltartyper och förändringsagenter: Skapandet av ett projektmedvetet företag, exemplet Posten*. Stockholm: Posten.
- 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.
- Söderlund, J. & Bredin, K. (2006) HRM in project-intensive firms: Changes and challenges. *Human Resource Management*, Vol 45, No 2: sid. 249-265.
- Wheelwright, S. C. & Clark, K. B. (1992) Creating project plans to focus product development. *Harvard Business Review*, Vol 70, No 2: sid. 70-82.
- Zika-Viktorsson, A., Sundström, P. & Engwall, M. (2006) "Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings." *International Journal of Project Management*, Vol 24: sid. 385-394.

ⁱ Se t ex Ekstedt et al (1999), Söderlund (2005) och Söderlund & Bredin (2006) för en närmare diskussion kring detta.

ⁱⁱ Se t ex Lindgren, Packendorff & Wåhlin (2001).

-
- iii Söderlund (2005).
- iv Figurkälla: Egen bearbetning av figur i Graham, R. J. (1989) Project management as if people mattered. Bala Cynwyd: Primavera Systems, Inc, hämtad ur Pinto (1996: 25).
- v Hodgson (2004), Courpasson & Clegg (2004), Hodgson & Cicmil (2007).
- vi Hodgson (2004), Lindgren & Packendorff (2006a, 2006b).
- vii Begreppet "temporära system" lanserades redan 1964 av Matthew B Miles och behandlades utförligt bl a i Goodman (1981). "Temporära organisationer" började det talas om under 90-talet (se t ex Lundin & Söderholm, 1995, Packendorff, 1995, Ekstedt et al, 1999).
- viii Wheelwright & Clark (1992).
- ix Söderlund (2005).
- x Sebestyén (2006).
- xi Sjögren Källqvist (2002).
- xii Kopplingen mellan projektarbete och lean manufacturing-principer finns på flera håll i litteraturen. Se t ex Bertelsen (2004) för en beskrivning av vad detta kan innebära i byggnadsindustrin, eller Sebestyéns (2006) konkreta råd för tillämpning av lean-tänkande i FoU-verksamhet.
- xiii Söderlund (2005).
- xiv Studien är tidigare rapporterad bl a i Packendorff (2002), Lindgren & Packendorff (2003), Lindgren & Packendorff (2006a, b) samt Lindgren & Packendorff (2007).
- xv Se t ex Anna Jerbrants studie *Projektledning från ovan* (Sjögren-Källqvist, 2002), där hon konstaterar att många problem i projekt har att göra med beroendeförhållanden med andra pågående projekt snarare än med förutsättningarna för det enskilda egna projektet.
- xvi Lindgren (1999), Lindgren, Packendorff & Wåhlin (2001).
- xvii Lindgren (1996), Lindgren, Packendorff & Wåhlin (2001).
- xviii Se t ex Bredin & Söderlund i denna bok.
- xix Packendorff (2002), Lindgren & Packendorff (2006a).
- xx Se t ex Wheelwright & Clark (1992) och Söderlund (2004).
- xxi Wheelwright & Clark (1992), Söderlund (2003), Sebestyén (2006).
- xxii Lindgren, Packendorff & Wåhlin (2001).
- xxiii Söderlund (2003).
- xxiv Zika-Viktorsson, Sundström & Engwall (2006).
- xxv Gällstedt (2003)
- xxvi Zika-Viktorsson, Sundström & Engwall (2006) (IJPM)
- xxvii Söderlund & Bredin (2005), Bredin & Söderlund (2006).