

Därför bör projekt vara hållbara

Johann Packendorff, Kungl Tekniska Högskolan, 2018.

Debattinlägg publicerat i Personal & Ledarskap 2018-06-01.

Hur ofta har man inte suttit där och lovat sig själv att 'nästa gång skall det bli annorlunda'? Inte bara på bortglömda bröllopsdagar och julaftnar med släkten där tomten är far till alla barnen. Utan också på projekt i arbetslivet, stora som små. De där försenade, röriga och ibland kaotiska projekten som håller en vaken på natten.

Projektarbete är en av de kanske mest framträdande ingredienserna i det nya arbetslivet. Det där arbetslivet som inte bara handlar om komplexa och kundanpassade leveranser och ständiga utvecklingssatsningar och omorganisationer. Utan också om de allt fler konsulterna, gig-ekonomin där man får betalt för tillfälliga hugg, tendensen att vilja lösa allehanda långsiktiga problem genom tillfälliga kraftsamlingar. En färsk studie av Schoper et al (2018) indikerar att projektverksamhet står för ca en tredjedel av den ekonomiska aktiviteten i utvecklade länder.

Det här har förstås mängder av företag förstått, och upphöjt projektledning från något som vem som helst kunde göra till en affärskritisk kompetens. Projektledare skall man inte längre bli genom att halka in på bananskal, utan genom utbildning, erfarenhet och certifiering. Med hjälp av projektkontor, verktygslådor, post-it-lappar och lekfulla kick-off-er skall de komplicerade uppdragen bemästras, planeras och kontrolleras. Grundtanken är rationalitet; om vi bara tänker klart och nyktert och planerar ordentligt så ordnar det här sig till slut.

I en serie studier över lång tid har vi undersökt hur människor upplever projektarbete – i företag, i organisationer, i privatlivet. Inte sällan är det så att det ordnar sig någorlunda till slut. Men priset är ofta högt, och effekterna dröjer kvar. Inte bara på så sätt att individer upplever utmattning och byter jobb bort från projektlivet, utan också genom att organisationer blir sårbara och tappar sin resiliens – dvs den långsiktiga förmågan att hantera kriser och förändringar och samtidigt utvecklas.

I en tid när hållbarhet är ordet på allas läppar så är det förvånansvärt få som ägnar sig åt att studera och utveckla praxis för hållbara organisationer och hållbart arbetsliv. I alla gängse definitioner av begreppet så talas det om social hållbarhet, men då i meningen vad som krävs för det demokratiska samhällets fortbestånd. Om det talas om hållbarhet i arbetslivet – som det gjordes häromåret när regeringen tog fram en arbetsmiljöstrategi – så är anslaget oftast tekniskt och ergonomiskt. Inget fel med det i sig, förstås, men risken är att man ändrar saker och ting på ytan snarare än ifrågasätter djupt invanda och ingrodda sätt att arbeta.

Jag vill hävda att hållbarhet i projektarbete inte enbart kan förbättras med ytliga förändringar av projektledningens processer och praxis, utan måste bygga på att man granskar underliggande idéer om vad projektarbete är och hur människor upplever det i praktiken. Man måste också inse att dessa idéer och upplevelser inte bara kan analyseras som yttringar av rationalitet och irrationalitet – slarvigt uttryckt vad som funkar och inte funkar - utan också av känslor, förväntningar och politiska processer.

Så hur upplever projektarbetande människor sitt projektarbete? Ja till att börja med är det viktigt att slå fast att det handlar om hur de upplever sitt arbete, inte de enskilda projekt som de är inblandade i. Det som spelar roll för den långsiktiga upplevelsen är snarare hur detta projektarbete utvecklas över tiden, genom flera projekt, genom en karriär med projekt. Det är en upplevelse som förvånansvärt många vi träffat får hantera på egen hand, i ett slags tomrymme mellan projektledare som fokuserar var och en på just sitt projekt, linjechefer med personalansvar som styr på distans, och HR-ansvariga som arbetar med linjelogiken för ögonen och inte riktigt förstår vad som sker ”ute i projekten”.

I en nyligen publicerad artikel (Cicmil et al, 2016) gick vi tillbaka till ett flertal egna studier av projektarbetande människor både i Sverige och Storbritannien. De studier vi valde ut var koncentrerade till IT-sektorn och kultursektorn. Artikeln syftade till att kartlägga mönster i hur dessa människor upplever och hanterar sina arbetsituationer. Vi sammanfattade våra resultat bland annat i en processmodell (se figur) som visar hur detta utvecklas över tiden, genom ständigt nya erfarenheter av projektarbete. Det är inte en modell som är fokuserad på verktyg, modeller och leveranser, utan på förhållningssätt, upplevelser och känslor.

Projektarbete bygger utifrån det här perspektivet inte bara på resursmässiga investeringar, utan också emotionella/affektiva sådana. Projekten är uttryck för ambitioner, ibland storslagna sådana, och man projicerar ofta även egna ambitioner och drömmar på de projekt man engagerar sig i. Vi vet sedan tidigare från Oxfordprofessorn Bent Flyvbjergs forskning (2009) att beslutsprocesser i stora projekt inbegriper en hel del önsketänkande och självbedrägeri – man vill helt enkelt få projektet till stånd, kosta vad det kosta vill! Men sådana ambitioner spiller lätt över även på individen – nu skall jag få en chans att visa vad jag går för, nu skall jag visa mig själv vad jag klarar av!

Sådana ambitioner påverkar också ofta hanteringen av projektplaneringen. Projektplaneringsprocessen är i många företag tydligt identifierad och beskriven för att säkerställa rationalitet och effektivitet, men det bygger förstås på att den följs till punkt och pricka. Man rullar ut det tänkta projektet in i framtiden, som en spikrak röd aktivitetsmatta där allt är rätt så enkelt och kontrollerbart. Inte sällan inbegriper det att negligera eller tona ned komplexitet och risker, eller att se sådana analyser som något man gör för att tillfredsställa högre chefer.

Individens förhållningssätt till sitt eget arbete utvecklas inte sällan i linje med detta. Är man del av att planera fram ett projekt som man knyter förhoppningar till, men som får med sig inbyggda problem i form av överoptimism och brist på risktänkande – ja då är det lätt att se det som sin professionella roll att lyckas med det oavsett vad som händer. Oavsett vad det kräver av en i termer av uthållighet, flexibilitet och ansvarstagande, oavsett om de övriga resurser man blivit lovad ställs till förfogande eller ej.

Förr eller senare brister förstås denna mentala bubbla. När olika intressenter börjar dra åt olika håll, när leveranserna visar sig tekniskt svårare att utföra än vad man trodde, när framgångar och misslyckanden börjar mätas med internpolitiska måttstockar. Oftast innebär detta dock att de projektarbetande människorna lägger både stoltheten över det uppnådda och skammen över det uteblivna på sig själva. De fortsätter att leva vidare med

föreställningen om det individuella snarare än organisatoriska ansvaret för vad som sker, vilket är typiskt inte minst i mindre projekt.

Problemen rationaliseras dock oftast på ett sätt som inte innebär att själva formerna för projektarbetet ifrågasätts. Man rättfärdigar förseningar och problem med att man skall bli bättre nästa gång, och att enskilda aktörer – inte sällan utanför projektet – har brustit. De som lyckats få projektet i mål hyllas som hjältar, vilket får den dubbla effekten att de själva inte ser över sitt sätt att arbeta och att organisationen inte heller gör det. Hjältedåden kan tyvärr endast klaras av genom att man använder upp en hel del av den individuella och organisatoriska resiliens man har tillgång till.

Det här är förstås inte ett hållbart sätt att organisera arbete på, inte minst eftersom det leder till att personer som skaffat sig erfarenhet lämnar och övergår till andra sätt att arbeta. Samtidigt befäster man nuvarande former för projektarbete och fortsätter i samma hjulspår. Som vi har sett i en lång rad examensarbeten vid KTH så har många projektorganiserade företag erkänt svårt att på allvar förändra och förbättra sitt sätt att stå värdorganisation för projekt. Projekten ses i värsta fall som avgränsade, enstaka företeelser som var och en hanteras på sitt eget sätt, i särskild ordning.

Vad kan man då göra åt detta? Analysen ovan är förstås inte slutpunkten för kunskapsutvecklingen, men den innebär ändå att ett antal förbättringsprinciper kan formuleras för organisationer som organiserar sitt arbete i projekt:

Johann Packendorff är professor i industriell ekonomi och organisation på KTH, enheten för organisation och ledning. Han är verksam som utbildare, föreläsare och forskare i bl a projektledningsfrågor och är ledamot av Svenska ProjektAkademien. 2017 mottog han tillsammans med Monica Lindgren (KTH), Svetlana Cicmil (Bristol Business School) och Damian Hodgson (Alliance Manchester Business School) den internationella projektledningsorganisationen Project Management Institutes globala forskarpris PMI Research Achievement Award.

Bibliografi

Cicmil, S., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2016). The project (management) discourse and its consequences: on vulnerability and unsustainability in project-based work. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 58-76.

Flyvbjerg, B. (2009). Survival of the unfittest: why the worst infrastructure gets built—and what we can do about it. *Oxford review of economic policy*, 25(3), 344-367.

Schoper, Y. G., Wald, A., Ingason, H. T., & Fridgeirsson, T. V. (2018). Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, 36(1), 71-82.