



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Med projekt som ledstjärna

Projektdiskursens påverkan
på organisationsuppfattning och -utformning

Kristina Aronsson
Björn Holmgren
Daniel Petermann
Sofie Sandell

Handledare:
Stefan Sveningsson

Titel	Med projekt som ledstjärna: Projektdiskursens påverkan på organisationsuppfattning och –utformning
Seminariedatum	2002-06-14
Ämne/kurs	Magisteruppsats i organisation (10 p)
Författare	Kristina Aronsson, Björn Holmgren, Daniel Petermann, Sofie Sandell
Handledare	Stefan Sveningsson
Företag	Anonymiserat
Nyckelord	Projekt; diskurs; makt; organisation; förståelsebaserat, tolkande perspektiv

Syfte

Uppsatsen har tre syften: att beskriva och analysera innehållet i projektdiskursen, samt att härigenom utveckla ett verktyg för vår analys av empirin, att med hjälp av diskursanalysens innehåll undersöka teorins avtryck i empirin från fallstudien, att reflektera över projektarbetet.

Metod

Vår ontologiska syn baseras på ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv där verkligheten ses som subjektivt upplevd. Vi vill också påstå att vår ansats har beröringspunkter med kritisk teori eftersom vi vill differentiera medvetandet genom att undvika att förstärka det som vi uppfattar som dominerande i projektdiskursen. Uppsatsen är en explorativ kvalitativ fallstudie. Insamling av data har skett främst genom ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer.

Slutsatser

Slutsatserna beskriver projektdiskursens påverkan på organisationsuppfattning och -utformning. Den övergripande slutsatsen är att det förståelsebaserade, tolkande ledningsperspektivet är exkluderat i projektdiskursen.

Vi presenterar tre slutsatser från det empiriska materialet: organisationsutformningen kan ses påverkad av ett rationalistiskt perspektiv och projektdiskursen; personalens behov riskerar att negligeras på grund av uppgiftsorientering; det strategiskt viktiga behovet av kompetensutveckling riskerar att bli marginaliserat som en effekt av att man fokuserar på kort sikt.

Genom en problematisering, abstrahering och perspektivering presenterar vi fem analytiska slutsatser kring målsättning, strukturering/planering och bemanning. Projektdiskursens målfokusering kan ha en vilseledande effekt; en hög tilltro till strukturering och planering kan resultera i kontraproduktiva konsekvenser, kan ses som en bidragande förklaring till stress, samt som en terapeutisk aktivitet för ledare; slutligen kan resursplanering vara en bidragande förklaring till projektförseningar.

...

Innehåll

Förord	1
Inledning	3
En introduktion till och formulering av forskningsfrågan	3
Beskrivning av syften	4
Disposition	5
Metod	7
Förhållningssätt till teori och empiri	7
Tillvägagångssätt	9
Uppsatsens trovärdighet.....	12
Källkritik	12
Litteraturreflektion	14
Självreflektion	14
Diskursbegreppet och projektdiskursen	17
Diskursbegreppet	17
Diskursproduktion.....	17
Diskursens makt.....	19
Projektdiskursen	20
Bärare av diskursen	21
Sediment	22
Språkets roll	23
Projekt som problemdefinierare och problemlösare.....	26
Mot en projektdefinition	27
En tematisk ansats till innebörden i projekt	28
Fallbeskrivning och empirianalys	35
Fallbeskrivning	35
”Verkligheten” som ett organisationsstrukturellt problem	36
Förändring	37
Projekt som problemdefinierare och problemlösare.....	38
Projekt – ingen universallösning?	40
Mål.....	42
Fokus på uppgiften – en målorienterad organisation	42
Strukturering och planering – ett viktigt stöd för projektledningen	44

Flexibel	46
Flexibilitet för organisationen	46
Flexibilitet för individerna	48
Tid.....	49
Projekt som temporär organisation	49
Tidsfokus i projektgenomförande	50
Slutsatser	53
Slutsatser dragna från empirin	54
Organisationsutformningen	
– påverkad av ett rationalistiskt perspektiv och projektdiskursen	54
Personalens behov	
– negligerade på grund av uppgiftsorientering och oflexibla mål	55
Strategiska behov för Dotterbolaget	
– marginaliserade genom klusterprojektens begränsade tidshorisont	56
Problematisering, abstrahering, perspektivering och generalisering	57
Kan man alltid sätta mål? Tänk efter före!.....	58
Systematisk strukturering – en syssla med kontraproduktiva konsekvenser .	60
Systematisk strukturering – en stressframkallande syssla	60
Strukturering och planering – en terapeutisk aktivitet	62
Resursplanering – en bidragande förklaring till det försenade projektet.....	63
Generalisering	65
Med projekt som ledstjärna.....	66
Källor.....	67

Förord

Vi vill härmed uttrycka ett stort tack till de personer på fallföretaget som genom att avsätta tid för samtal med oss skapat förutsättning för genomförandet av vårt arbete. Tack för ert intresse och er välvilja.

För handledning, reflektion och inspiration vill vi rikta ett särskilt tack till Stefan Sveningsson, vår handledare på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Lund i juni 2002



Kristina Aronsson

karonsson@hotmail.com



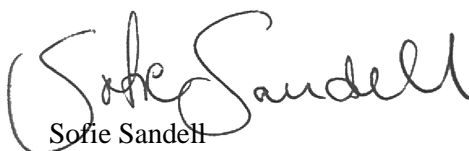
Björn Holmgren

bchol@hotmail.com



Daniel Petermann

daniel.petermann@swipnet.se



Sofie Sandell

sofiesandell@hotmail.com

Inledning

Det du nu ska läsa är en kritisk studie av projekt. Om du söker verktyg, metoder etc. kring projekt och projektledning riskerar du att bli besviken. Uppsatsen tar utgångspunkt i en upplevd uppfattning om projekt som dominerande och ofta okritiskt anammad lösning på många organisationsproblem.

En introduktion till och formulering av forskningsfrågan

Arbetet inleddes med att genomföra en explorativ fallstudie på ett företag. Den delen av företaget vi koncentrerat våra studier på genomför för tillfället flera parallella organisationsförändringar. Vi visste inte på förhand vilka fenomen som kunde vara intressanta att studera och vi ville heller inte låta ett på förhand bestämt teoretiskt perspektiv påverka oss, vår förförståelse, och därigenom de tolkningar som man som forskare ständigt gör.

Denna första del av vårt arbete hade ett empiriskt fokus och vi vill beteckna arbetet som en explorativ/utforskande fallstudie för att teckna en empirisk ”karta”. Vi har valt beteckningen explorativ eftersom vi efter varje intervju diskuterade igenom hur vår bild av företagets verksamhet förändrats. Dessa diskussioner bidrog till utvecklingen av vår forskningsfråga.

Som utomstående betraktare av fallföretaget uppfattade vi vissa aspekter som mer intressanta framför andra. Genom de intervjuer vi gjorde med åtta personer på fallföretaget fick vi reda på att personalen arbetar i projektform. Vi erfor att de arbetar väldigt mycket, intensivt och dessutom ofta under hård tidspress. De här fenomenen föreföll så intressanta för oss att vi i början av intervjuerna ställde en hel del frågor kring dem. Vi är medvetna om att det inte finns *en* sanning, men utifrån vår syn på verkligheten uppfattade vi vissa saker som normala respektive onormala.

Vi bestämde oss för att inrikta vårt arbete på projekt, som idag är populärare än någonsin. Det finns en nästan oändlig uppsjö av böcker, kurser och utbildningar inom temat projekt. Likaså finns det en omfattande efterfrågan på kunskap om hur projektarbete och projekt drivs och leds framgångsrikt. Varför ter sig utvecklingen i samhället på detta sätt, att det blir vanligare och viktigare för organisationer och

företag att arbeta i projektform? Vi bestämde oss för att dyka lite djupare ner i begreppet projekt för att se vad det i själva verket innebär att arbeta i projektform.

För den empiriska ”karta” vi tecknat behövde vi en teoretisk kompass, eller möjligtvis ett teoretiskt förstoringsglas. Under vintern 2002 kom vi, genom en magisterkurs i organisation på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, i kontakt med diskursbegreppet och vi såg en möjlighet att förstå projektarbete med hjälp av detta. Efter intensivt resonering oss författare emellan kom vi fram till forskningsfrågan: **kan medvetandet om projekt differentieras genom en diskursanalys?**

Beskrivning av syften

För att besvara forskningsfrågan har vi formulerat tre syften. Det första är ...

att beskriva och analysera innehållet i projektdiskursen, samt att härigenom utveckla ett verktyg för vår analys av empirin.

Denna del av vårt arbete lämnar det empiriska fältet för att i stället fokusera på teori om diskurs samt innehållet i publicerat material om projekt. Det teoretiska perspektivet kombineras med ett analytiskt arbete kring innehållet i projektdiskursen. Utöver ett i huvudsak deskriptivt syfte avser vi också att utveckla ett verktyg för vårt fortsatta analysarbete – en kompass som kan vägleda oss, en machete att kritiskt hugga oss fram med för ...

att med hjälp av diskursanalysens innehåll undersöka teorins avtryck i empirin från fallstudien.

Arbetet i denna del har ett analytiskt fokus. Den terminologi som utvecklats i analysen av innehållet i projektdiskursen används för att undersöka vilka avtryck diskursen gjort i empirin. Under detta arbete återvänder vi alltså till den empiriska karta vi tidigare ritat för att se hur väl den stämmer överens med hur den representeras i teorin. Efter detta arbete vidgar vi vårt perspektiv till ...

att reflektera över projektarbete.

Vårt tredje och sista syfte handlar om att reflektera över och dra slutsatser ur analysen av det empiriska materialet för att, om möjligt, bidra till att differentiera medvetandet om *projekt*, *projektarbete*, *projektledning*, *projektorganisering*, *projekt*... – när du läst klart vårt arbete kommer du förhoppningsvis att förstå vad vi menar med denna oavslutade uppräkningslista!

Ett sätt att differentiera medvetandet är att förhålla sig kritiskt till dominerande tankar och fundera över om det finns kompletterande perspektiv, aspekter, teorier, tankar som diskursen undantränger (marginaliserar) eller som den utelämnar (exkluderar).

Disposition

I nästa kapitel, **Metod**, presenterar vi vårt förhållningssätt till teori och empiri och återger hur vi gått tillväga när vi intervjuat. Vidare reflekterar vi över hur våra metodval kan ha påverkat uppsatsens resultat.

I kapitlet **Diskursbegreppet och projektdiskursen** påbörjar vi arbetet med att besvara forskningsfrågan. Kapitlet inleds med en presentation av diskursbegreppet. Vi förklarar vad det innebär och hur det påverkar oss genom sin makt. Vår syn på projektdiskursens innehåll inleds med en diskussion om olika bärare av diskursen och en historisk tillbakablick över hur projektteorier utvecklats. Därefter följer en reflektion om projektdiskursens roller, samt en tematiserad sammanställning av de bärande elementen i diskursen ”projekt”. Sammantagna syftar de två delarna i detta kapitel att uppfylla vårt första syfte.

För att uppfylla vårt andra syfte presenterar vi i kapitlet **Fallbeskrivning och empirianalys** en fallbeskrivning följt av en empirianalys. För att undersöka teorins avtryck i empirin tar vi utgångspunkt i den tematisering som presenteras i projektdiskursen.

I uppsatsens sista del reflekterar vi över och drar **slutsatser** ur analysen av det empiriska materialet. Med hjälp av en fiktiv verksamhet problematiserar vi dessutom innehållet i projektdiskursen och drar slutsatser på en högre abstraktionsnivå. Vi avslutar med en uppsamlade metafor kring projekt och ger därmed en förklaring till uppsatsens titel.

Metod

I detta kapitel redogör vi för samt reflekterar över de metodval vi gjort. Vi börjar med att presentera vårt förhållningssätt för att sedan beskriva hur vi har gått tillväga. Avslutningsvis reflekterar vi över uppsatsens trovärdighet.

Förhållningssätt till teori och empiri

Till en början präglades vårt arbete av en hermeneutisk ansats inspirerad av Asp-lund (1970) där det handlar om att förstå betydelsen av ett fenomen. Det som vi sedan kunde tolka ut av vår insamlade empiri visade sig, när vi strukturerade upp och analyserade den närmare, också lämpa sig väl för att ifrågasätta och utmana det som vi uppfattar som dominerande inom projektdiskursen.

Vår inspirationskälla när det gäller den ontologiska synen är Sandberg och Targama (1998). Deras konceptualisering av ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv ligger till grund för de tolkningar vi gör i detta arbete. Vår grundtanke om kunskap baseras på att verkligheten är en social konstruktion. Det vi menar då är att vi inte tror på att det finns *en* sanning eller *en* verklighet. ”Sanningar” är socialt konstruerade och skapas av oss själva och andra utifrån våra egna erfarenheter och reflektioner, vilket gör dem subjektiva. Vår uppfattning är att dessa ”sanningar” bland annat utvecklas via diskurser. Enligt Foucault är en diskurs en dominerande, historiskt genererad föreställning som definierar och styr människorna (Alvesson, 1990). Foucault (1971/1993) menar att diskursen får *sin* sanning att framstå som den självklara sanningen. Vår grundsyn i detta arbete är således att verkligheten är en social konstruktion där människan påverkas av olika diskurser i olika sammanhang i sitt skapande av ”verkligheten”. Människans handlande styrs alltså av hur hon tolkar och uppfattar vad som är faktiska förutsättningar i en situation.

Om vi ska ge oss på ett försök att etikettera detta arbete med en metodologisk ansats skulle vi vilja påstå att det har flera beröringspunkter med kritisk teori. Vi känner igen oss i mycket av det resonemang som Alvesson och Sköldberg (1994) för om kritisk teori. De ambitioner och intentioner som kritisk teori representerar stämmer väl överens med det synsätt som vi har på vår forskning. Samtidigt finns det saker som gör att kritisk teori kanske inte är den etikett som passar bäst.

Alvesson och Sköldberg (1994) skriver att kritisk teori kännetecknas av en tolkan-
de ansats med ett starkt intresse för kritiskt ifrågasättande av den realiserade sociala
verkligheten. Inom detta synsätt är det ett emancipatoriskt kunskapsintresse som är
vägledande. Författarna menar att det som de kritiska teoretikerna ser som proble-
matiskt i forskningen är att forskningen ofta helt omedvetet för vidare och förstär-
ker existerande mönster. Ett emancipatoriskt kunskapsintresse kännetecknar istället
att man reflekterar över och ifrågasätter aktuella förhållanden.

Vi vill differentiera medvetandet genom att undvika att förstärka det som vi uppfat-
tar som det dominerande i projektdiskursen. Som ett resultat av detta vill vi ge både
ett empiriskt och ett teoretiskt bidrag genom att se det som vi uppfattar som domi-
nerande ur ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv.

Alvesson och Sköldberg (1994) skriver vidare att forskaren själv är fånge i sitt
samhälle och dess ta-för-givet föreställningar. Eftersom vår syn grundar sig på att
människan agerar utifrån sin egen förståelse av verkligheten är det samma sak när
det gäller oss. Utifrån detta resonemang kan vi säga att vår uppfattning om vad som
är ”sant” och ”verkligt” har gjort avtryck på det arbete du nu läser. Vi är medvetna
om att det inte går att producera en objektiv text, eftersom man aldrig kan komma
ifrån sina föreställningar om ”verkligheten”. Därför är resultatet påverkat av de
tolkningar vi har gjort. Vi säger inte att det vi skriver är den *enda* sanningen, men
vi är ändå av den uppfattningen att mycket av det som vi beskriver i projektdiskur-
sen (som ligger till grund för vår analys) troligtvis ingår som element i den ”san-
ning” som folk bildar sin verklighetsuppfattning om projekt på.

Kritisk teori präglas av ”en ganska markant teoretisk eller t.o.m. metateoretisk in-
riktning och dess abstraktionsnivå ligger ofta ganska långt ifrån de frågor, begrepp
och tolkningar som kännetecknar empirisk forskning” (Alvesson & Sköldberg,
1994, s. 177). Man skulle säkert kunna påstå att vårt arbete inte helt uppfyller kra-
ven som kritisk teori ställer på empiriska studier. Enligt Alvesson och Sköldberg
ser kritisk teori det knappast som väsentligt att undersöka det som är enkelt att ob-
servera eller att få ut av intervjuer. Författarna tar upp tre starka skäl till varför kri-
tisk teori inte betraktar empiri som hela sanningen eller som avgörande väg till
kunskap. Det första är att olika fenomen bör belysas i kombinationen totali-
tet/subjektivitet, vilket betyder att endast begränsade aspekter av fenomenet belyses
i viss empirisk studie. För det andra medför sociala förhållanden, ideologier och
kommunikativa processer att det är tvetydigt vad intervjuer och liknande egentligen
kan förmedla. Slutligen menar de att studier av det som finns låser oss fast vid ak-
tualitet och drar uppmärksamheten från potentialitet. Som en följd av detta blir de
teoretiska referensramarna desto viktigare.

Vi vill dock ändå påstå att vi anammar kritisk teori i den grad det gäller reflekterande forskning där den ideologisk-politiska dimensionen beaktas och där okritisk reproduktion av dominerande idéer söker undvikas. En annan möjlig etikettering är att arbetet skulle kunna ses som en form av diskursanalys. Vi har dock inte fokuserat på analys av språkanvändande i tal och skrift där människor genom språket konstruerar den sociala världen (Alvesson & Sköldberg, 1994). Även om vår diskursbeskrivning innehåller ett resonemang om språkutveckling är det inte detta vi fokuserar på i empirianalysen. Vår analys ligger istället på nivån där vi försöker se projektdiskursens avtryck och maktutövande över individer i praktiken.

Tillvägagångssätt

Vi fick kontakt med vårt fallföretag genom ett nätverk som en av författarna är medlem i. Via nätverkets hemsida på Internet sökte vi på företagets namn eftersom vi tyckte att det kunde vara ett intressant företag att studera. Vi tog kontakt med den person som är medlem i nätverket. Hon var positiv och hjälpte oss med olika kontakter inom organisationen. De personer vi kom i kontakt med via henne hade också en positiv inställning till oss och var väldigt tillmötesgående. Vi blev vidarekopplade till olika personer i koncernen och till slut kom vi i kontakt med den organisation som kom att bli vårt fallföretag. Anledningen till att det blev just den del av koncernen som det blev var flera parallellt pågående organisationsförändringar och att företaget själva trodde att det fanns intressanta saker att studera i form av ett organisationsfenomen.

Vårt arbete är till karaktären en explorativ kvalitativ fallstudie. Explorativ i den bemärkelsen att vi nästan förutsättningslöst grep oss an empiriinsamlingen och att vi efter varje intervju satte oss ned och diskuterade igenom hur den nya informationen kunde bidra till förståelsen av organisationen och en problematisering av denna. Kvalitativa studier tar, till skillnad från kvantitativa, utgångspunkt i aktörernas verklighet. Det var en anledning till att vi fann den kvalitativa metoden mer intressant, samtidigt som den gav oss möjlighet att vara flexibla i vår empiriinsamling. Att identifiera forskningsfrågan för att kunna välja forskningsstrategi är viktigt enligt Yin (1994). Han skriver vidare att fallstudier lämpar sig när frågorna ”hur” och ”varför” ställs. Fallstudier är även lämpligt när man inte behöver ha kontroll över det som händer, som man t.ex. behöver vid experiment, samt när man fokuserar på något som händer just nu. Att benämna vårt arbete en fallstudie passar därför bra. En unik styrka med fallstudier, skriver Yin, är att det går att använda sig av många olika sätt för att samla in empiri.

Vårt främsta insamlingsätt har varit intervjuer, men också observationer i samband med intervjuerna samt en del dokument i form av PowerPointpresentationer.

Initialintervjun med chefen för lokalkontoret på fallföretaget kan karaktäriseras som en ostrukturerad intervju där respondenten fick full frihet att själv berätta om organisationen. En öppen dialog fördes mellan oss och honom för att en allmän insikt och förståelse skulle kunna uppnås om företaget och dess situation.

Efterföljande intervjuer har varit av semistrukturerad karaktär, ett val som påverkats av vår explorativa och kvalitativa ansats. Eftersom vi ville lära känna organisationen och intervjupersonerna behövde vi vara flexibla. Om vi följt en mall av oss på förhand formulerade frågor eller strikt hållit oss till de teman vi inför varje intervju diskuterat oss fram till hade vi förmodligen inte fått ut så mycket av intervjuerna som vi nu fick. Till en början blev det att vi inriktade våra frågor på organisationsförändringen, men allteftersom intervjuerna fortlöpte följde våra frågor intervjupersonernas svar.

Effekten av vårt val att göra en kvalitativ fallstudie har blivit att vi inte kan göra några empiriska generaliseringar (Bryman, 1989; Yin, 1994). Varken förhållnings-sättet eller vårt tillvägagångssätt utgör underlag för att uttala sig om en större population. Detta är ett konceptuellt arbete och resultaten möjliggör teoretiska och analytiska generaliseringar. Yin menar att i sådana generaliseringar strävar forskaren efter att generalisera resultaten till en bredare teori.

Vi är medvetna om risken för reaktivitet i samband med intervjuer, men vi valde ändå att alla fyra skulle delta vid intervjuerna. Vi ser flera fördelar med beslutet. För det första ökade det tolkningsmöjligheterna när vi alla fick uppleva samma saker. För det andra minskade det risken att fastna i konflikter där det gällde att ta parti för "sin" intervju. För det tredje möjliggjorde beslutet att någon av oss hela tiden kunde ha ögonkontakt med personen och att inte alla satt och gjorde anteckningar samtidigt. Intervjuerna karaktäriserades mer som en dialog, ett samtal, än som en utfrågning. Risken med att låta fyra personer intervju en enskild person är dock att denna kan känna sig underlägsen gentemot intervjuerna då dessa är fler till antalet. För att försöka förhindra att detta uppstod gjorde vi ett medvetet val vid intervjuerna då vi såg till att vi inte placerade oss alla vid en och samma sida av bordet. Många av intervjuerna inleddes också lite skämtsamt för att bryta isen och skapa en lättsam atmosfär. En annan positiv aspekt, som vi dock inte kunde påverka, var att vi satt i en för respondenten avslappnad miljö. Intervjuerna ägde rum antingen i ett konferensrum eller i personalmatsalen på deras arbetsplats.

Intervjuerna spelades in med bandspelare av den anledningen att efter intervjuerna kunna skriva ut dem i princip ordagrant. Eftersom vi från allra första början inte hade en utstakad frågeställning utan lät empirin tala till oss ville vi inte riskera att missa viktiga aspekter genom att vara beroende av att hinna anteckna allt under

intervjuerna. Att slippa känna pressen att få ned allt på papper gjorde att vi lättare kunde följa samtalets gång och anpassa oss efter intervjupersonerna. Genom att använda oss av bandspelare ökade alltså möjligheterna att efter intervjuerna göra säkrare tolkningar av uttalanden. Vid eventuella oklarheter fanns möjligheten att återvända till intervjun genom att lyssna av bandet. Detta förfarande ökade möjligheterna att tolka intervjuerna i förhållande till vad som verkligen sades.

Vår erfarenhet säger oss att bandspelare är ett bra hjälpmedel att använda just av de anledningar som vi diskuterade ovan. Det negativa med att använda bandspelare är att en motvilja att ”säga för mycket” kan uppstå från respondentens sida. Till följd av att vi innan intervjuerna berättade för intervjupersonerna att vi skulle anonymisera både företaget och dem som individer kändes det som att vi öppnade upp för en friare dialog. De blev kanske inte lika eftertänksamma när de svarade som de hade varit annars. Detta torde ha påverkat trovärdigheten i svaren på ett positivt sätt. Vi vill också tillägga att intervjupersonerna genomgående varit talföra. Flera påpekade spontant efter intervjun att de hade varit ärliga mot oss.

Arbetet bygger på intervjuer med åtta personer på olika nivåer i företaget. För att anonymisera företaget har vi valt att benämna olika organisatoriska nivåer som Koncernen, Dotterbolaget, respektive Projektorganisationen. Nedanstående tabell ger en översikt över vilka vi har intervjuat och vilken befattning de har.

Namn	position	arbetsplats
Oskar	chef för lokalkontoret	Dotterbolaget
Nils	personalansvarig	Projektorganisationen
Per	projektledare	Projektorganisationen
Kim	personalansvarig	Projektorganisationen
Lars	global personalchef	Dotterbolaget
Sven	projektmedlem	Projektorganisationen
Mikael	projektledare	Projektorganisationen
Roger	projektledare	Projektorganisationen

De intervjuade har arbetat olika länge i Dotterbolaget, alltifrån knappt ett år till cirka åtta år. Åldrarna varierade mellan ca 30 och 55 år. Intervjupersonerna valdes ut för att få en spridning i befattning och nivå i organisationen. En del av intervjupersonerna valdes ut av personer som har högre position. Två av intervjuerna var med personer som inte arbetar i Projektorganisationen utan på högre nivå i Dotterbolaget. Detta möjliggjorde att vår analysnivå omfattar två perspektiv. Ett ovanifrån och ett underifrån kan man säga. Varje intervju var drygt en timme utom med den första intervjupersonen. Vi intervjuade honom i totalt nästan sex timmar vid två tillfällen.

Vårt val av att göra ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer torde ha påverkat resultatet av arbetet i den bemärkelsen att vi har fått en närhet till studieobjektet som vi inte hade kunnat få genom en kvantitativ studie. Som vi nämnde tidigare fick vi också möjlighet att göra vissa observationer på fallföretaget i samband med intervjuerna. Effekten av detta kan tänkas vara att vår förståelse för företaget kan ha ökat och möjligtvis också hjälpt oss i att göra mer nyanserade tolkningar av intervjumaterialet.

Uppsatsens trovärdighet

Detta arbete kännetecknas av en reflekterande forskning. Alvesson och Sköldberg (1994) skriver att det är två grundelement som kännetecknar reflekterande forskning, nämligen tolkning och reflektion. Alla referenser till empirin är tolkningsresultat, och reflektion kan definieras som tolkning av tolkning. Vidare skriver författarna att empiriskt material – tolkningar med referens till ”verkligheten” – är viktigt, men det är samtidigt betydelsefullt att reflektera över vad det empiriska materialet betyder och varför man gör vissa tolkningar. Forskningsprocessen utgör en (re)konstruktion av den sociala verkligheten och därför är det viktigt att reflektera över sina tolkningar innan man uttalar sig om ”verkligheten” som sådan.

”Verkligheten” tolkas av oss utifrån våra data och vår teori och det man kan fråga sig är hur mycket vi förstår av ”verkligheten” med hjälp av dessa. Det kan sägas existera ett treledat förhållande mellan ”verklighet”, källa och forskare.

Källkritik

För att diskutera arbetets trovärdighet och validitet vill vi resonera kring de kriterier som Alvesson och Sköldberg (1994) ställer upp som föremål för källkritik. Dessa fyra kriterier är äkthetskritik, tendenskritik, samtidighetskritik och beroendekritik.

Äkthetskritiken innebär att läsaren skall avgöra om data är äkta eller fiktiv. När det gäller empirin är det förstås svårt för läsaren att kontrollera intervjupersonernas utsagor eftersom personerna är anonymiserade. Frågan man kan ställa sig är om intervjupersonernas uttalanden är deras ”sanning”. Något kan ha blivit marginaliserat av dem under intervjuerna, samtidigt som de kanske sade saker som de inte tänkte på vad de betydde. Vi tror dock att deras öppenhet mot oss kan ha stärkts till följd av företagets anonymisering. Möjligtvis kan denna ses som en positiv effekt för tillförlitligheten i svaren, men samtidigt kan man aldrig vara riktigt säker på vad som förmedlas genom språket.

Tendenskritiken rör forskarens bias och hur denna kan ha snedvridit forskarens tolkningar, medvetet eller omedvetet. Precis som vi redogjort för tidigare i kapitlet utgår vi från att alla människor uppfattar ”verkligheten” olika. Vi är medvetna om att vissa saker under intervjuerna kan ha gjort ett starkt intryck på oss, vilket kan sägas ha sin grund i vår förståelse av ”verkligheten”. Denna ”verklighet” uppfattas kanske inte på samma sätt av intervjupersonerna. Det som vi uppfattade som uppseendeväckande kanske inte betyder någonting i intervjupersonernas ”verklighet”. Vi fyra författare har på många sätt en liknande referensram eftersom vi läser på samma institution, men i våra individuella verklighetskonstruktioner ingår också att vi har läst olika fördjupningskurser, har olika fritidsintressen, yrkeserfarenhet, umgängeskretsar, etc. Allt detta har sannolikt påverkat vårt sätt att tolka våra data. Eftersom vi utgick från empirin innan vi läste in oss på något specifikt teoriområde finns en möjlighet att vi har minskat tendensen i vår tolkningsprocess av empirin i detta hänseende.

Samtidighetskriteriet berör avstånd och beroende. Ju längre bort i tid och rum som källan befinner sig från händelsen, desto mindre värd är den. I vårt arbete har intervjupersonerna fått berätta om sin arbetsplats som den är idag, men även vissa tillbakablickar om hur det har varit finns. Det skulle i så fall vara tillbakablickarna som man skulle kunna ifrågasätta validiteten i eftersom de ligger längre bort i tiden. Vad gäller beroende så handlar det om hur många led informationen har passerat innan den har nått den aktuella källan. För vår del har vi främst haft första handskällor. Det finns dock något undantag där intervjupersonen berättade historien bakom organisationen. I detta fall måste personen ha fått det berättat för sig för personen hade själv bara varit i organisationen i arton månader. Risken att information har förvrängts skulle förmodligen främst vara i ledet till oss som forskare. Vi anser dock att vi har minimerat denna risk genom att dels vara alla fyra på intervjuerna, dels genom att också spela in dem och sedan direkt efter skriva ut dem i princip ordagrant. Däremot vet vi inte om resultatet skulle ha blivit detsamma om vi t.ex. hade gjort deltagande observationer under en längre tid. Även i detta fall handlar det dock om tolkningar av empirin som kan förvrängas.

Det sista kriteriet för trovärdighet är beroendekritik. Denna kritik tar upp problemet med narrativ smitta – att våra intervjupersoner skulle vilja förmedla en viss bild av företaget. Vi vågar nog påstå att så inte är fallet här. Trots att de flesta intervjupersonerna blev rekommenderade av en tidigare intervjuperson verkade det inte som att de hade blivit informerade om vad vi gjorde och vilken typ av frågor vi ställt. Vi hoppas och tror därför att vi har lyckats fånga upp intervjupersonernas egna åsikter och funderingar och därmed har kunnat undvika den narrativa smittan. Däremot kan de omedvetet i organisationen ha blivit formade att tro och tänka på ett visst sätt. Det kan vi inte uttala oss om här.

Litteraturrefleksion

Eftersom vi från början inte hade definierat någon teoretisk referensram tog det ett tag innan vi började läsa in oss på ett ämne. När vi väl hade bestämt oss för vad vi skulle göra började vår ”upptäcktsfärd” bland litteratur och webbplatser om projekt, samt inläsning på diskursbegreppet. Vår uppfattning är att de källor kring projekt som vi har använt oss av vänder sig till praktiker inom fältet och/eller personer som på egen hand vill läsa om projekt. Gemensamt för dessa källor är att de förhåller sig okritiskt till projekt, projektarbete, projektledning, etc. Vi sökte också efter litteratur som förhåller sig kritisk till projekt. Vi tittade på definitioner, på argument för att arbeta med projekt, på hur projektets omvärld beskrivs, på utvecklingen av projekt, etc. Resultatet blev en lista med cirka 30 termer och uttryck som vi uppfattat som nyckelord. Dessa nyckelord kondenserades sedan till en tematiserad sammanställning av, de av oss upplevda, bärande elementen i projektdiskursen. Det är denna tematiska ansats till innebörden i projekt som vi använder oss av i empirianalysen.

Detta analysverktyg är ett resultat av vår tolkningsprocess, dvs. hur vi har uppfattat de källor vi studerat. Vi tror dock att det som presenteras i detta arbete är sådant som förmedlas via diskursens bärare, och att vi därför har en representativ grund att stå på när vi uttalar oss om det som karakteriserar projekt. De teman vi presenterar ingår, enligt oss, i projektdiskursen och ingår sannolikt även i den omgivning som definierar andra personers uppfattning om projekt.

När det gäller diskursbegreppet är vi starkt inspirerade av Foucault. För att sätta oss in i Foucaults tankar har vi inte enbart läst hans egna böcker utan även använt oss av andra källor som refererar till honom. Som utgångspunkt använde vi den litteratur vi kommit i kontakt med under magisterkursen i organisation. För att närma oss originalkällan läste vi sedan Foucault (1971/1993). Vi tror att detta angreppssätt hjälpt oss tränga in i ett annars högabstrakt och därmed svårtillgängligt filosofiskt resonemang.

Självreflektion

Vi uppfattar och definierar verkligheten utifrån vår egen upplevda verklighet. Vi som forskare påverkas ständigt av våra omgivningar. Därför är en studie alltid subjektiv. Oberoende av hur tolkningar och reflektioner görs finns forskarens upplevda verklighet som underliggande sediment och som därmed direkt eller indirekt påverkar forskaren i tolkningsprocessen. Under arbetets gång har vi till exempel ställt oss frågan varför vi i början av studien uppmärksammade att intervjupersonerna arbetar väldigt mycket. Som en följd av detta intresse ställde vi frågor om arbetstid, övertid och arbetsbelastning inför olika milstolpar i projektet. En reflektion över detta är att vi själva är fast i en diskurs om vad vi uppfattar som ”normalt” och inte.

Är normalt för oss att man i näringslivet arbetar 40 timmar per arbetsvecka och att arbete utöver detta är onormalt, något som är problematiskt? Samtidigt kan vi i andra identiteter (t.ex. studenter, heminredare, hobbyutövare) periodvis arbeta långt fler timmar än 40 per vecka utan att uppleva detta som problematiskt!

Vi är medvetna om att det inte finns *ett* sätt att beskåda verkligheten på och som Alvesson och Sköldberg (1994) skriver skulle man säkert kunna få lika många forskningsresultat som det finns forskare, om de skulle utreda samma forskningsfråga. Det är omöjligt att som forskare undkomma alla de förhållanden som är underliggande till tolkningarna. Enligt vårt betraktelsesätt existerar heller ingen absolut Sanning och vårt mål är heller inte att förmedla en sådan.

Diskursbegreppet och projektdiskursen

I detta kapitel görs inledningsvis en genomgång av begreppet diskurs, hur diskurser produceras och deras makt över individer. Därpå följer en presentation av projektdiskursen, vilken kan ses som ett resultat av både ett deskriptivt som analytiskt arbete. Kapitlet avslutas med en av oss framtagna tematisering av projektdiskursen, vilken senare används som verktyg i vårt analysarbete av empirin.

Diskursbegreppet

”Vi är våra diskursers ögon. Eller de linser genom vilka vi ser vår värld är diskursivt skapade. Vi kan sedan svårligen själva se dessa linser eftersom det är genom dessa som vi ser. Det är dessa linser som bryter ljuset i våra ögon till specifika och klara och ’naturliga’ bilder. Linserna har en tendens att på detta sätt *naturliggöra* det som i stället kanske kunde ha framstått som *en* specifik tolkning eller bild eller sanning bland flera möjliga.” (Fahlgren, 1999, s. 12)

När begreppet diskurs används idag för det tankarna till den franske filosofen Michel Foucault. Foucault (1971/1993) menar att diskursen får *sin* sanning att framstå som den självklara sanningen. En diskurs är en dominerande, historiskt genererad föreställning som definierar och styr individerna. Den är en ”teoretiskt baserad tankegång, reglerad och inspirerad av maktförhållanden och således delvis socialt och ekonomiskt bestämd” (Alvesson, 1990, s. 69). Diskurser, menar Foucault, anger ramar för tänkande och kunskapsutvecklande under en viss period och existerar över och bortom de enskilda objekten.

Diskursproduktion

I varje samhälle produceras det olika diskurser. Denna diskursproduktion tillåts inte uppkomma hur som helst, utan väljs ut, kontrolleras, organiseras och fördelas av olika procedurer vilkas roll är att avvärja diskurens makt och hot samt bemästra dess slumpmässighet. Enligt Foucault (1971/1993) finns det dels olika utestängningsprocedurer med vars hjälp diskurserna ordnar sina gränser, dels inre procedurer genom vilka diskurserna själva utövar olika former av självkontroll.

Den första utestängningsproceduren han skriver om är förbudet. Vem som helst får inte yttra sig och vad som helst får inte sägas eller göras. Diskursen försöker framstå som att den inte är något att bry sig om, men dess förbud avslöjar tydligt dess koppling till begäret och makten.

Den andra utestängningsproceduren är uppdelning och förkastande. Foucault exemplifierar detta med motsättningen mellan förnuft och vansinne. Det som skapas i diskursen ses som förnuft genom att dess motsats, vansinnet, framställs och förkastas.

Som en tredje diskursiv utestängning kan man betrakta motsättningen mellan det sanna och det falska. Denna uppdelning är historiskt godtycklig och i ständig rörelse och får stöd av ett helt system av institutioner som inför och vidmakthåller den. Bakom viljan till sanning, att kunna uttala den sanna diskursen, menar Foucault att det finns begär och makt, något som sanningsdiskursen inte vill erkänna. Därför framställs den vetenskapliga sanningen som en sanning som tycks vara "riкеdom, fruktbarhet och kraft – mjuk och försåtligt universell" (Foucault, 1971/1993, s. 15). Vi får därmed svårt att se effekten av viljan till sanning, vad den gör.

Som en första inre procedur nämns kommentaren. Det finns viktiga berättelser i varje samhälle som man berättar, upprepar och varierar vilket betyder att diskurser "ständigt *är sagda*, förblir sagda och återstår att säga" (Foucault, 1971/1993, s. 16). Det kan t.ex. vara religiösa, juridiska, litterära och vetenskapliga diskurser. Kommentaren fungerar här som en intern diskurskontroll.

Den andra inre proceduren uppmärksammar "disciplinerna", en princip som enligt Foucault inte lämnar stort spelrum. Disciplinen definieras av ett objektsområde, en samling metoder, sanna påståenden, ett spel av regler och avgränsade begrepp och tekniker, samt en viss teoretisk horisont. Ett yttrande måste uppfylla kraven för att kunna räknas till disciplinen. "Det är alltid möjligt att man råkar säga det sanna i utanförskapets vildmark, men i det sanna är man endast om man lyder 'diskurspolisens' regler, vilka man måste aktivera på nytt i varje diskurs" (Foucault, 1971/1993 s. 25). Disciplinen är alltså en kontrollprincip för diskursproduktionen.

Den tredje inre proceduren utgör gallringen bland de talande subjekten. Det krävs att man uppfyller vissa krav för att komma in i diskursens ordning. I vetenskapen t.ex. är de formella kraven och ritualerna mycket tydliga. För att få tillträde krävs att man har tillägnat sig diskursens sociala karaktär. Foucault ser exempelvis hela utbildningssystemet som ett politiskt medel för att upprätthålla eller förändra tillägnelsen av diskurser och därmed också den kunskap och makt som den består av.

Diskursens makt

Fahlgren (1999) menar att diskurser inte handlar om vad som helst. Den finns alltid i ett visst sammanhang och realiserar alltid i en speciell kontext vilket får specifika konsekvenser. Diskursen organiserar världen åt oss så att vi lär oss att se den med diskurens ögon vilket sedan framstår som verkligheten för oss. Diskursen snarare skapar eller producerar världen än återger eller representerar en objektiv sann neutral verklighet. Dock framstår denna diskursivt producerade värld som naturlig, neutral och sann utifrån diskursens makt att naturliggöra.

I Alvesson och Sköldberg (1994) kan man läsa att medan man konventionellt tänker sig att subjekten ligger bakom sociala praktiker utgår Foucault från att det förhåller sig tvärtom. Det är alltså enligt honom historiskt och kulturellt bestämda praktiker som föregår och formar subjekten. Diskursen handlar inte på ett enkelt och neutralt sätt om vissa redan befintliga objekt, t.ex. missbrukare, kvinnor och män, utan den producerar eller skapar snarare dessa objekt (Fahlgren, 1999). Diskursen framstår sedan som något naturligt och som verklighet i sig. Fahlgren skriver vidare att vi själva som subjekt skapas i diskursen. Subjekten skapar diskursen som sedan inkorporerar och objektgör subjekten så att de mottar diskursen och formas av eller i den och ser världen med dess ögon. Alltså samtidigt som vi skapas som subjekt i diskursen skapas också diskursen och dess objekt i samma process.

Diskursernas legitimitet som den sanna representationen beskrivs i Fahlgren (1999) som avgörande av maktrelationerna inom diskursen. Diskursens förmåga att förföra, övertala och hypnotisera oss att se med diskursens ögon framstår som sanningskriteriet. Om diskurserna uttalas av människor vars legitima position och rätt att tala i diskursen framstår som odiskutabel, gör de naturligtvis intryck på oss. I diskurserna skapas dessa speciella synsätt, tankesätt, handlingssätt och förhållningsätt som talar om vad som är rätt och fel, sant och falskt, vad som är tillåtet och moraliskt rätt osv. Därför blir kunskapen aldrig ren och neutral. Den blir alltid på något sätt politisk då den har sina förutsättningar i maktrelationer. Foucaults diskursiva synsätt bryter ned hela föreställningen om vetenskaplig sanning och validitet som något skilt från ideologi och makt.

En intressant poäng som Foucault framför är att diskurser illustrerar hur kunskapen fungerar i disciplinerande syfte, genom att den anger vad som är normalitet respektive avvikelse i en viss social kontext. Kunskapen kan därför ses som ett verktyg i maktens händer, även om det inte nödvändigtvis är så att enskilda individer aktivt eller medvetet använder makten som medel att styra andra. Snarare förefaller Foucaults maktbegrepp verka på ett djupare plan. Med andra ord har lärande eller vetande en tendens att sprida sig och därigenom tillåter individer att en diskurs blir allmänt giltig. (Foucault, 1971/1993; Alvesson & Sköldberg, 1994)

Makten i diskursen beskrivs enligt Foucault i Fahlgren (1999) som en relation mellan olika krafter där subjekten både är underordnade och utövare av makt. Det är ett oavbrutet maktspel där det produceras eller skapas realiteter, sanningar, subjekt och objekt. Den kunskap som ses som sann styr och tämjer oss själva och andra vilket leder till att vi själva deltar i vår egen disciplinering. Makten gör sanningen möjlig. Subjektet är alltid enligt Foucault positionerad i relation till diskurser och praktiker, och producerad av dessa och som egen reflektion kring dessa, till varierade subjektformer (Fahlgren, 1999). Subjektet produceras diskursivt och subjektformerna produceras, reproduceras och modifieras hela tiden i takt med att subjektet talar och agerar.

I Alvesson (1990) beskrivs makten riktad mot subjektiviteten och dess konstituering som det som Foucault ser som det mest intressanta i det moderna samhället. Individen görs dels till föremål för underordning, dels utvecklas en viss begränsande identitet i skapandet av subjektivitet. När kunskap skapas exkluderas andra saker. Makten utövas genom att subjekten binds till en viss identitet där deras självuppfattning styrs och regleras genom maktens verkningar. Makten har dock en positiv, produktiv sida även om det för Foucault verkar viktigare att uppmärksamma den negativa, begränsande sidan. Det handlar om utvecklande av självdisciplinerade, läroaktiga och produktiva individer. Folk har ibland en positiv inställning till maktens former då den är förknippad med identitet och identitetsbekräftelse.

Alvesson (1990) skriver att Foucault inte intresserar sig för vem som "har" makt i form av suverän makt över någon. Det är alltså utövandet av makt som är det centrala. Alvesson skriver vidare, med referens till Knights och Willmott (1989), att en möjlig sammanfattning av Foucaults idé om makten är att den "uppfattas som en central aspekt av relationer i vilka subjektivitet, såsom komplex, motsägelsefull och skiftande självuppfattning, omvandlas eller reproduceras genom sociala praktiker, vilka uttrycker makt" (s. 67). Makten är närvarande överallt och det är omöjligt att slingra sig undan.

Projektdiskursen

Detta avsnitt beskriver vår uppfattning av de dominerande tankar som projektdiskursen innehåller. Vi fokuserar på att beskriva innehållet i diskursen samtidigt som vi försöker undvika "fällan" att framhäva, förstärka och oproblematisera acceptera dess innehåll. Vi vill påpeka att vi i avsnittet fokuserar på praktikerorienterad litteratur. Grunden är att vi uppfattar dessa röster som starkare än de som framför kritik mot projekt och därmed att budskapen i "mainstream"-litteraturen till en högre grad påverkar medvetandet, talet, språket och verklighetskonstruktionen kring projekt.

Vi inleder med en diskussion om bärare av diskursen för att sedan göra en historisk tillbakablick över hur projektteorier utvecklats. Därefter följer en reflektion om projektdiskursens roller, samt en tematiserad sammanställning av diskursens bärande element.

Bärare av diskursen

Projekt är ett nytt påfund. Eller hur är det egentligen? Välkända historiska byggnadsverk som kinesiska muren, pyramiderna, akvedukterna och indianska tempel har länge fascinerat dokumentärfilmare, författare, fotografer och turister m.fl. Förundrande har de frågat sig hur man klarade av att bygga dessa storverk med dåtidens arbetsredskap; hur många personer gick det åt för att bygga, hugga, frakta, etc.? OK, vad har detta då med diskurs och projekt att göra? Och vad har det med organisationsstudier att göra?

För att besvara dessa frågor i omvänd ordning så framstår det kanske som rätt självklart att det handlat om koordinerade, organiserade arbeten, snarare än självstyrande individers insatser!? Vi vill också påstå att uppförandet av dessa byggnadsverk skulle kunna beskrivas som projekt, såsom projekt beskrivs i böcker, artiklar, med flera media på temat projekt. Slutligen vill vi påstå att de, genom att få en positiv laddning som lyckade företaganden, sedimenterats och satt ett djupt avtryck i vårt medvetande. De ingår i den historiskt genererade föreställningen om projekt och är därmed en del av diskursen.

Utöver tryckta media, som böcker och artiklar, arrangeras konferenser, seminarier och utbildningar på temat projekt. Detta rymmer också forskning och internationell certifiering, samt nationella och internationella organisationer (såsom Svenskt ProjektForum, Svenska ProjektAkademien, Svenska Projekt, International Project Management Association, etc.), vilka arbetar för att bl.a. utveckla och sprida kunskap om projektarbetsformen. Dessa media, aktiviteter och organisationer är en del av projektdiskursen. Hit hör också den debatt och det språk som utvecklats, bilden av att projekt är mer vanligt förekommande organisationsform nu än förr, samt att den nått användning även utanför näringslivet. I projektdiskursen ingår också verktygen, metoderna, modellerna, historieberivningen, berättelserna om lyckade exempel, organisationsformen, etc. Alla dessa exempel ingår alltså i projektdiskursen, samtidigt som de är en produkt av densamma och fungerar som normerande genom att ange ramarna för tänkande och kunskapsutveckling.

Några kritiska röster

Av den litteratur vi studerat har vi funnit tre verk vilka förhåller sig kritiska till projektdiskursen och kan bidra till att differentiera medvetandet. Engwall (2001) lånar Platons grottmetafor för att teckna bilden av att projekt i praktiken ofta används i

situationer som är väsentlig annorlunda jämfört med de vilka låg till grund för teoriutvecklingen på 1950- och 1960-talen. Eftersom han argumenterar för en fokusförändring – från enskilt projekt till multi-projekt – och presenterar forskningsförslag inom detta område, kan han dock sägas vara kritisk inom ramen för diskursen. Sahlin (1996), däremot, kan sägas presentera en djupare problematisering av projektdiskursen – antologin beskriver projektdiskursen som ett ”påträngande inslag i den offentliga retoriken, i massmedia och i arbetsplatsernas interninformation” (s. 30) och för fram att ”projekt som organisation, styrmodell och form för tillfällig samverkan kommit att bli norm i sig” (s. 28). I likhet med Sahlin förhåller sig Blomberg (1998, s. 13) kritisk till det som han kallar ”en berättelse [projekt] som berättas relativt ofta i handböcker och i kurser om projektledning. Den berättas dessutom med höga sanningsanspråk”. Blomberg hävdar dock att ”avståndet till andra tolkningar och berättelser om liknande fenomen är så pass stort att sanningsanspråken ej längre är legitima.” (ibidem, s. 13). Liksom författarna är också vi, genom våra kommentarer av projektdiskursen, en del av denna.

Sediment

Ovan påstod vi att några historiska byggnadsverk ingår som sediment i projektdiskursen. Vad menar vi då med detta? Danielsson (1977) använder metaforen för att beskriva hur en lyckad problemlösning kan sjunka till botten i en organisations medvetande och därmed bilda ett bottenskikt, ett sediment. Detta har en konserverande effekt och innehållet lever kvar i organisationen under en lång tid, tas för givet och kan innebära en ”betydande tröghet mot förändring” (ibidem, s. 11). Vi vill jämföra detta med en diskurs normerande effekt. Danielsson anger att studiet av den historiska bakgrunden ”inte kan uppfattas som någonting fristående från studiet av ämnet som sådant” (s. 61) – för att beskriva diskursens innehåll måste vi alltså göra en historisk tillbakablick på ämnets uppkomst.

Teoretiseringen kring projektorganisation anges ha sitt ursprung i den militära kapprustning som följde efter andra världskriget (Danielsson, 1977; Mikkelsen & Riis, 1998; Engwall, 2001). Engwall anger att de militärindustriella utvecklingsuppgifterna kan beskrivas som ”enorma, allt snabbare växande, ständigt mer komplexa och högteknologiska” (s. 6). Samtidigt fanns det en ökande press från beställaren, det amerikanska försvaret, att minska ledtiden mellan beslut och leverans. Danielsson beskriver hur skenande utvecklingskostnader sågs som ett problem och för detta utvecklade det amerikanska försvaret en budgeteringsmodell, vilken efter att ha rönt stor framgång introducerades av det svenska försvaret. De tre problemen – hur man skulle organisera ett komplext utvecklingsarbete, hur man gjorde detta på ett tidssnålt sätt, samt hur man kunde kontrollera förbrukningen av finansiella resurser under utvecklingen – anser vi vara en del av det sediment som har en kon-

serverande och normbildande effekt på föreställningen om innehållet i projektdiskursen.

Ur kapprustningens industriella projekt föddes administrativa innovationer respektive organisationsteoretiska tankar såsom systemteori, planeringstekniker, matrisorganisationen, programbudgetering (programming, planning and budgeting system) och konceptet projektorganisation (Danielsson, 1977; Engwall, 2001). Som en lösning på hur man skulle planera och styra de enorma och komplicerade utvecklingsprojekten utvecklades samtidigt, på två olika håll (hos det amerikanska försvaret och hos företaget Du Pont), planeringsteknikerna PERT (program evaluation and review technique), senare kompletterad med WBS (work breakdown structure), respektive CPM (critical path method). Dessa blev framgångsrikt använda i prestigefyllda stora utvecklingsarbeten och kom, enligt Engwall, att fungera som bärare för en global spridning av konceptet ”project management”.

Det fanns alltså ett antal problem som man ville lösa för att inte riskera förlora kapprustningsloppet. De lösningar som utvecklades rönste stor uppmärksamhet, de spreds till andra länder och fick en bred användning – de lade sig tungt på botten av projektdiskursen. Vilken typ av verksamhet var det då som låg till grund för teoriutvecklingen? De ”projekt” som genomfördes var enorma – utvecklingen av Polaris-systemet för den amerikanska flottan hade ”250 huvudleverantörer, 9 000 underleverantörer, vilka tillsammans utförde över 70 000 work packages” (Karls-son i Engwall, 2001, s. 7).

Sedimentet består alltså av teori utvecklad för projekt som inte direkt kan sägas tillhöra vardagen, men det går nog inte att finna många böcker (eller andra bärare av diskursen) på temat projekt och projektledning som inte direkt, eller indirekt via metoder och modeller, vidareför de teorier som utvecklades för drygt 40 år sedan. Detta resonemang är grunden till att vi i föregående stycke valde att sätta projekt inom citattecken. Projekt då var inte detsamma som projekt antas referera till nu – men projekt var och är det likväl tal om. Med tidens gång måste någonting ha hänt med termen projekt! Detta ägnar vi nu lite utrymme åt att diskutera.

Språkets roll

Inom projektdiskursen finns det konkurrerande bilder på vad som karaktäriserar projekt. Vi låter här två röster komma till tals för att exemplifiera den förändring som anses ha ägt rum; båda pekar på en dålig koppling mellan teori och praktik, något som de menar bör uppmärksammas och som kräver teoriutveckling. Hetland (1992) skriver att en upplevd förändrad omvärld, mer ombytlig än tidigare, gör att temporära organisationer utgör ett allt vanligare inslag i företag – tidigare initiera-

des projekt för att hantera undantag, nu är de regeln. Engwall (2001) gör samma observation i sin något mer nyanserade kategorisering:

	Projektkonceptet enligt teorin	Projekt i praktiken
Innehåll	Unikt	Standard
Storlek	Stort	Litet
Frekvens	Ett eller få åt gången	Många parallella
Relation till kärnverksamheten	Undantag	Undantag och del av denna
Relation till organisationens struktur	Avlägsen	Integrerad
Relation till historia och framtid	Lös koppling	Tät koppling

Källa: Engwall, 2001, s. 5 [vår översättning].

Vad säger då denna kategorisering oss? Vi ser tre tolkningsmöjligheter – gemensamt för dem är en språklig innehållsförändring.

- Den första tolkningsmöjligheten innebär att diskursens historiskt präglade innehåll relativt oförändrat överförs till andra typer av verksamheter och situationer än de som låg till grund för teoriutvecklingen. Vi skulle kunna beskriva detta som en *översättningsprocess* – innehållet är det samma, men situationen en annan. Det är möjligt att talet om projekt, dvs. språkanvändningen, kan vara katalysatorn i detta förklaringsalternativ. Genom den uppmärksamhet några framgångsrikt genomförda prestigeprojekt fick kan ordet projekt ha blivit positivt laddat. Språkets makt kan sedan ha gjort att ordet, och därmed det innehåll diskursen rymmer, kommit att användas som etikett för allt fler verksamheter, verksamheter som inte alls behöver ha samma karaktäristika som t.ex. Polaris-systemet. I början av avsnittet om sediment frågade vi oss om projekt är ett nytt påfund. Vi nämnde kinesiska muren, pyramiderna och några andra välkända historiska byggnadsverk. Att benämna dessa som projekt kan ses som ett exempel på översättningsprocessen.
- Nästa tolkningsmöjlighet skulle kunna beskrivas som en *begreppsutvidgning*. Med detta menar vi att projektdiskursens innehåll kan ha fördjupats och/eller breddats. Begreppsutvidgningen skulle kunna bestå av att de teorier, metoder, modeller, etc. som ingår i sedimentet har utvecklats, förfinats och anpassats till nya situationer och verksamheter. Ett annat inslag i detta förklaringsalternativ skulle kunna vara att uppmärksamheten kring lyckade (eller misslyckade) aktiviteter som etiketterats som ”projekt” skapat ett ökat intresse för projekt. Diskursen har genom sin ”dragningskraft” knutit till sig forskning inom ett ökat antal ämnesområden. Diskursens innehåll kan således ha utvidgats med t.ex. teorier inom andra områden än de som ingår i sedimentet och ordet projekt kan ha

fått ett delvis nytt innehåll. En sådan språklig utvidgning skulle kunna vara en förklaring till varför ordet projekt omfattar aktiviteter som väsentligt skiljer sig från t.ex. det beskrivna Polaris-systemet.

- Den tredje tolkningsmöjligheten är, naturligtvis, att den upplevda luckan mellan teori och praktik, mellan koncept och användningsområde, mellan diskursens sediment och dagens verklighet kan förklaras av såväl översättning som begreppsutvidgning. Det är också möjligt att språket inte är den enda relevanta dimensionen, dvs. att det också finns andra, kompletterande eller konkurrerande, förklaringar.

Vi tror alltså att språket, genom användning och utveckling, är en viktig förklaringsfaktor till varför en och samma term används för att beteckna väsensskilda verksamheter. Som avslutning på denna diskussion om vad som hänt med termen projekt över tidens gång vill vi ge två tidsmässigt åtskiljda referenspunkter till innebörden av ordet projekt.

förslag, utkast, plan; numera i allmänhet blott om ett förslag osv. till ett (praktiskt) företag av jämförelsevis komplicerat slag eller stor omfattning. (Svenska Akademiens ordbok [redigering avslutad 1954] – g3.spraakdata.gu.se)

idé eller plan för uppnåendet av ett visst resultat; ofta även arbetet med att genomföra planen. Fram till början av 1960-talet användes termen i tekniska sammanhang främst i betydelsen förslag, plan eller tekniskt utkast, som när en arkitekt presenterar ett projekt till en ny byggnad (jfr projektering). Under senare decennier har ordet allt mer kommit att användas om en arbetsuppgift som skall genomföras inom vissa givna ramar (exempelvis i fråga om tid, ekonomi och arbetsinsatser) för att ett bestämt mål skall nås. (Nationalencyklopedin – www.ne.se)

Svenska Akademiens ordbok fyller här en intressant funktion som referensverk eftersom redigeringen av ”projekt” avslutades 1954. Detta innebär att utvecklingen och spridningen av projektteorier sannolikt inte finns med i den innebörd som ordet gavs. Mot den referenspunkt som Svenska Akademiens ordbok utgör kan vi ställa förklaringen i Nationalencyklopedin. I likhet med tabellen ovan återfinns inte ”stor omfattning” i Nationalencyklopedins förklaring. Inte heller aspekten ”av ... komplicerat slag” finns med. Nationalencyklopedin nämner däremot ”inom vissa givna ramar” och de tre exempel som ges (tid, ekonomi och arbetsinsats) känner vi igen från kraven på de militärindustriella utvecklingsarbetena och de ovan nämnda planeringsteknikerna (se diskussionen om sediment ovan). Gemensamt för SAOB och

Nationalencyklopedin är ”plan”, men även formulering ”(praktiskt) företag” återfinns i Nationalencyklopedins ”för att ett bestämt mål skall nås”.

Blomberg (1998) åskådliggör användningen av ordet projekt genom att redovisa resultatet av en genomgång av årsredovisningar från större bygg- och fastighetsbolag. Resultatet av denna studie säger att bolagen före mitten av 1970-talet sällan använde projekt som term; ”Under 1950- och 60-talen redovisade man istället mer eller mindre lönsamma och prestigefyllda ’objekt’ eller ’uppdrag’.” (ibidem, s. 77) – enligt författaren två synonymer till ”samma fenomen”.

Vi har i denna del beskrivit att det i projektdiskursen finns sedimenterade teorier utvecklade för en typ av verksamhet som vi antar dåligt speglar många av de företaganden som idag bär etiketten projekt. Vi har fört ett resonemang kring tre möjliga tolkningar till denna utveckling.

Projekt som problemdefinierare och problemlösare

Projekt och projektarbete kan, enligt flera författare, ses som positivt laddade begrepp (Hetland, 1992; Kanter, 1983; Mikkelsen & Riis, 1998; Sahlin, 1996, passim). Dessa och andra författare (t.ex. Marttala & Karlsson, 1999; Blomberg, 1998; Berggren & Lindkvist, 2001) förmedlar en bild om en ny, komplex, kaotisk, turbulent, osäker, föränderlig företagsomvärld, en omvärld som anses innebära att företag måste bejaka förändring och flexibilitet för att inte riskera stagnera. Det är här projekt kommer in i bilden.

Som exempel på förändringar i företagets omvärld nämner Mikkelsen och Riis (1998): ökade krav på tempo och effektivitet i arbetet med komplexa uppgifter, en ständigt snabbare vetenskaplig och teknisk utvecklingen som kräver en ökad specialisering och ett tvärorganisatoriskt samarbete, samt förändringar i företagets omvärld vilka ökar behovet av tätare förnyelseaktiviteter. Sammantaget anser de att det finns ett behov för ett redskap som ökar organisationens kapacitet att lösa uppgifterna samt ökar dess flexibilitet. Berggren (i Berggren & Lindkvist, 2001) för fram liknande argument för ett projektorienterat arbetssätt, nämligen kraftigt ökade krav på snabb och innovativ produktutveckling. Enligt oss kan ovanstående argument ses som ett *problemdefinierande* – världen beskrivs som annorlunda än tidigare och företagets omgivning anses påverka hur man internt skall organisera sig.

Marttala och Karlsson (1999, s. 5) skriver att det i en alltmer komplex omvärld finns ”behov av organisationsformer som beter sig på ett förutsägbart och bekant sätt”. De skriver vidare att projekt intar en särställning genom att erbjuda såväl anpassningsförmåga som en ”väl beprövad arbetsform för problemlösning” (ibidem, s. 5). Även Mikkelsen och Riis (1998) anger projektarbete som ett redskap som

löser företagets behov av flexibilitet och möjlighet att lösa sina uppgifter. Projekt ses alltså som en lösning på problemet att hantera en ny omvärld – härigenom kan projektdiskursen sägas ha en andra dimension, nämligen den som *problemlösare*.

Projekt, enligt Sahlin (1996, passim), är en symbol för förändring, möjliggör flexibilitet och lokal anpassning, samt är en effektiv styrform. Projektledning karaktäriseras, enligt Hetland (1992, s. 53), som "Management of Change" jämfört med ledning i allmänhet ("Management of no-Change") och är ett aktivt medel för att utnyttja möjligheter. Även Mulinari och Sjöholm (båda i Sahlin, 1996) uppfattar projekt som något aktivt, och som visar viljan att handla – detta till skillnad från det vardagliga förvaltningsarbetet, vilket uppfattas som passivt.

Som ytterligare ett exempel på projektdiskursens problemlösande dimension kan vi nämna Hetland (1992, s. 63f), som skiljer mellan tre "nivåer" av projektledning. Den "lägsta" nivån benämns "project management" och berör de operativa aspekterna av att planera och genomföra ett enskilt projekt. Nästa nivå, som benämns "management of projects", lägger vikten på taktiska aspekter – olika projekt ses i ett resursmässigt sammanhang. Den övergripande nivån går under beteckningen "management by projects" och handlar om företagsledning genom projekt, vilka ses som resurser för att nå organisationens mål (strategi). Engwall (1998) använder termen "management of project management" respektive "management by project strategy" (Gareis, 1990 i Engwall, 2001, s. 11).

Slutligen listar Svenska Projektakademien (www.projektakademien.com) positiva aspekter: projekt formar tydlighet och projektledarens verktyg hjälper till att göra komplexa situationer hanterliga, projekt är en effektiv skola för företagets ledare och en god miljö för lärande, projekt ger tydliga mål och möjlighet till återkoppling, vidare anses "projekttänkande ge struktur och mervärde åt både arbete och fritid". Denna sista punkt kan tolkas som att projekt erbjuder en "universallösning", vilken har positiva effekter för många parter i många situationer.

Mot en projektdefinition

Ett projekt definieras som: en verksamhet som är unik, tids..., nej vänta lite – öh – vad är egentligen ett projekt? Ja, hur skulle du definiera projekt? Fråga dig själv och tänk efter! Är projekt för dig något strukturerat, effektivt och målorienterat? Eller är det en stressframkallande modefluga med övertro på planerbarhet? Eller är det bara vackra verktyg, modeller och ord som egentligen inte gör arbetet speciellt annorlunda jämfört med annan verksamhet? Behöver det vara ett av dessa alternativ? Finns det *en* sanning om vad projekt är? Vi tror inte det, men i litteraturen verkar det vara så. Olika författare i den okritiska huvudfåran ger sina förslag på definitioner och Hetland (1992) ger sig till och med i kast med att försöka sammanstäl-

la dessa definitioner och resonera sig fram till en ”bästa” eller ”bäst passande” definition.

Vi delar alltså inte denna syn på att det någonstans där ute i verkligheten finns *en* sanning om projekt, en sanning som när den väl blivit funnen kan kommuniceras genom böcker, kurser, konferenser, etc. Grunden till detta är att vi inte tror att det finns *en* verklighet. Uppfattningen om verkligheten – i detta fall vad som uppfattas som ett projekt och vad som läggs in i detta ord i form av metoder, modeller, verktyg, känslor, värderingar, förväntningar, etc. – skiljer sig åt mellan olika individer. De författare som definierat begreppet har gjort det utifrån sina upplevt personliga uppfattningar. Definitionerna kan därför ses som beskrivningar av deras verklighetskonstruktioner av projekt. Vi kan dock anta att de i konstruktionsprocessen läst projektlitteratur, diskuterat projekt, arbetat i något som kallats projekt, etc. De har således blivit influerade av diskursens innehåll, varför deras definitionsförsök betecknas som ”upplevt” personliga, de kan också ses som ett återberättande av diskursens innehåll, att de är fångade i ett dominerande ”tänk” och att diskursen har makt över deras röster. För att återkomma till verklighetsuppfattning och projektdefinition så vill vi hävda att det finns minst lika många sätt att definiera projekt som det finns individer.

En tematisk ansats till innebörden i projekt

Den upptäcktsfärd vi har gjort in i ”definitionsdjungeln” (litteraturstudier), har inte haft syftet att söka sanningen om projekt och att vid återvändandet triumfatoriskt höja en av definitionerna mot skyn och proklamera att vi funnit Definitionen. Ett sådant syfte hade resulterat i att vi snärjt oss själva i begreppen. Snarare kan vår expedition ses som ett botaniserande, att vi med macheten i hand begivit oss in i djungeln för att kritiskt hugga oss fram med syftet att efter återkomsten göra en tematisk sammanställning av våra resultat. En sammanställning som vi kan använda när vi analyserar det vi studerat.

Det som detta avsnitt framhåller som bärande element i diskursen representerar *vår* syn på projekt (eller de spår som en läsning av böcker, artiklar, m.m. gjort i vårt medvetande). Vi gör alltså inte anspråk på att förmedla Sanningen, bara så som den ter sig för oss. Vi förväntar oss därför inte att du som läsare till fulla delar den tematiska beskrivningen. Eftersom vi uppfattar diskursens bärande element som starka, i det avseende att de återberättas i de böcker, artiklar och webbplatser vi studerat, är det dock inte omöjligt att även den mest kritiske läsare kommer att känna igen en hel del. Eftersom vi inte har som syfte att okritiskt återberätta diskursens innehåll har vi valt att hålla beskrivningarna korta. När vi citerar och refererar så gör vi det för att exemplifiera hur diskursens innehåll förmedlas, inte för att vi anser att just den författarens budskap är ”rätt” eller ”bra”.

Hur har vi då kommit fram till de teman vi använder? Under vår ”upptäcktsfärd” läste vi ett antal böcker som vänder sig till praktiker inom fältet och/eller personer som på egen hand vill läsa om projekt. Vi läste också om projekt på ett antal webbplatser. Gemensamt för dessa källor är att de förhåller sig okritiskt till projekt, projektarbete, projektledning, etc. Flera av böckerna har en handbokskaraktär, dvs. att de försöker lära ut något och/eller fungera som referens-/uppslagsbok. I efterhand kan vi beteckna dessa böcker som ”mainstream”. Vi sökte också efter författare som förhåller sig kritiska till projekt. Sammantaget tittade vi på definitioner, på argument för att arbeta med projekt, på hur projektets omvärld beskrivs, på utvecklingen av projekt, etc. Resultatet blev en lista med cirka 30 termer och uttryck som vi uppfattat som nyckelord.

Listans innehåll strukturerades, grupperades och analyserades för att slutligen utmynna i ett ”pussel” med fem bitar. Eller, egentligen handlar det om ett övergripande perspektiv och fyra pusselbitar. Liksom riktiga pusselbitar har de inga raka gränser, utan går in i varandra och bildar tillsammans en helhet. Förhoppningsvis lyckas vi nedan beskriva dem så att bilden av vår syn på projekt framgår. Det övergripande perspektivet består av en rationalistisk verklighetsuppfattning och de fyra pusselbitarna är:

- Förändring
- Mål
- Flexibel
- Tid

En idealistisk bild på en rationalistisk bakgrund

Det rationalistiska perspektivet bygger på fyra grundläggande antaganden: ”det finns *en* [vår kursivering] sann verklighet, och genom att studera den systematiskt kommer vi allt närmare sanningen; allting har en förklaring; människors handlande förklaras av deras egenskaper; människan blir ett redskap för nödvändigheten.” (Sandberg & Targama, 1998, s. 26–28). Vilket avtryck gör detta då i projektdiskursen? Projektets planering tar utgångspunkt i ett rationellt tänkande, primärt styrt av de resurser som projektet förfogar över (Herlau & Tetzschner, 1999). Med utgångspunkt i de mål som satts upp planeras projektet genom en baklängesräkning. Denna baklängesräkning bygger på en verklighetsuppfattning där ”det som projektet är inriktat på låter sig påverkas på ett planerat och förutsägbart sätt.” (Sahlin, 1996, s. 31).

Sahlin-Andersson skriver att ”när man belyser ett projekts utveckling i termer av avvikelser mellan plan och utfall, och dessutom ser detta som problematiskt, ställs processens faktiska förlopp mot ett tänkt ideal, där planer kan förutsäga och före-

skriva, där beslut styr och där resultat i efterhand låter sig jämföras med ursprungliga intentioner och planer.” (i Sahlin, 1996, s. 119). Författarinnan beskriver, liksom Blomberg (1998), en rationell beslutsmodell där mål definieras, alternativ utformas respektive utvärderas mot målet och att alternativet som bäst uppfyller nyttokraven genomförs. Båda dessa författare hävdar dock att projekt sällan följer denna process. Bilden av en rationell beslutsmodell ingår trots detta i diskursen, liksom idén om en rationellt handlade människa. Som exempel på en rationell och normativ modell över ett idealprojekt refererar vi till Marttala och Karlsson (1999). Författarna presenterar en projektmetod som består av fem delar (faser): att utforska, att välja väg (dvs. ta fram ett antal alternativa lösningar, utvärdera dessa och välja väg – jfr. ovan), planera (resurser, kompetenser, metoder), realisera, samt överföra.

Marttala och Karlsson (1999) betonar målformuleringens och planeringens betydelse för att ett projekt skall lyckas och vi låter några citat från deras bok exemplifiera hur det rationalistiska perspektivet kommer till uttryck. ”Det är inte ovanligt att projekt drabbas av problem när de pågått en tid. ... Detta beror nästan alltid på brister i förarbetet.” (ibidem, s. 14), ”Om vi inte gör ’rätt’ i projektets inledande fasen kan vi inte förvänta oss att slutproduktens kvalitet är god.” (s. 20), ”En hög kvalitet hos slutprodukten ... baseras på hög kvalitet i problemanalys och målformulering.” (s. 20). Vi tolkar dessa citat som att författarna uttrycker att ett tillräckligt gott grundarbete kan avslöja *sanningen* om det ”rätta” målet och den ”rätta” vägen till målet. Sanningssökandet är nyckeln till framgång i det fortsatta arbetet, t.ex. baklängesräkningen. Projektarbetet kan, genom projektdiskursens verktygslåda, göras strukturerbart, planerbart, hanterbart, kontrollerbart, styrbart och genomförbart.

Förändring

Som vi beskrivit ovan under rubriken ”Projekt som problemdefinierare och problemlösare” ser vi förändring som ett starkt inslag i projektdiskursen. Företagets omvärld beskrivs som komplex, föränderlig, turbulent, osäker med en snabb teknisk utveckling (se ovan). För oss spelar det ingen roll om denna verklighetsbeskrivning stämmer, enligt vårt synsätt finns det nämligen inte *en* sann verklighet. Varje individ skapar sin egen verklighetsuppfattning och det som vägs in i denna upplevda verklighet *är* verkligheten för individen. Vi hävdar alltså att verkligheten enligt projektdiskursens beskrivning kan *betecknas* som föränderlig och att detta i sin tur påverkar individer att *tro* och *agera* såsom om detta stämde.

Den verklighet som projektdiskursen beskriver har (jfr. ovan) en problemdefinierande, respektive en problemlösande dimension. Den föränderliga omvärlden (problemdefinitionen) anses medföra behov av företagsintern förändring (projekt som

lösning). Sahlin (1996, s. 30) skriver om projektdiskursen att den i beskrivningen av projekt ”lyfter fram betydelsen av förnyelse och förändring, nästan oavsett vad resultatet blir, mot bakgrund av en föreställning om ’verkligheten’ [övrig verksamhet] som trög, stillastående och traditionell.” Hetlands (1992, s. 53) karaktärisering av projektledning som ”Management of Change” (kontra ledning i allmänhet som ”Management of no-Change”) tangerar Sahlins resonemang. Avslutningsvis anger Mikkelsen och Riis (1998) projektarbete som ett redskap som löser företagets behov av flexibilitet och möjlighet att lösa sina uppgifter.

Mål

Ett karaktärsdrag för projektarbetsformen är dess starka uppgiftsorientering och utgångspunkten kan vara att det finns ett problem som måste lösas, eller att det finns en potential som organisationen vill utnyttja (Mikkelsen & Riis, 1998). I centrum står de nyttovärden som uppnås när projektet är klart. Marttala och Karlsson (1999) betonar målformuleringens och planeringens betydelse för ett lyckat resultat (se resonemang ovan) och liksom Mikkelsen och Riis, Lindström-Myrgård (1996), m.fl. författare så framhäver de att målen skall fokusera på vad projektet skall åstadkomma.

Marttala och Karlsson lägger som sagt stor vikt vid målet och hävdar att ”om man inte kan definiera målet tydligt kan man inte heller starta ett projekt”, samt att ”när målet fastställts är det ’det som gäller’.” (s. 56). Andra författare uttrycker inte samma strikta syn på formuleringen av mål. Till exempel skriver Mikkelsen och Riis (1998) att ”gränsen mellem projektet, projektets produkter og omgivelserne må afklares undervejs” (s. 17). Den projektmodell dessa författare presenterar tar utgångspunkt i projektet som del av ett system. Projektet existerar inte fristående utan interagerar med dess intressenter, vilket innebär att Projektorganisationen inte själv har full kontroll över beslutsfattandet, t.ex. formulering av mål. Projektets existens kan komma att omvärderas och som en följd av detta kan man inte stänga ute ett processtänkande.

Som nämnts ovan i avsnittet ”Sediment” utvecklades planeringsmetoder som PERT, CPM och WBS för att möjliggöra strukturering, planering och styrning av arbetet i projekt. Till dessa verktyg kan projektledaren lägga en mängd andra, utvecklade för speciella syften som: övervakning, kostnadsstyrning, risk- och osäkerhetshantering, etc. (Mikkelsen & Riis, 1998). Grovt återgivet går planeringsarbetet genom följande moment: identifiera milstolpar (kontrollpunkter), bryta ner milstolparna i aktiviteter, analysera beroende mellan aktiviteter och ordna aktiviteterna efter dessa, bedöma aktiviteternas längd, bemanna aktiviteterna, specificera varje aktivitet – tid, mål, krav, budget, osv. (fritt efter Mikkelsen & Riis och Marttala & Karlsson, 1999). Planeringen och strukturering av arbetet har en central roll

i projektdiskursen och beskrivs ha positiva effekter, ett exempel: ”projekt formar tydlighet och projektledarens verktyg hjälper till att göra komplexa situationer hanterliga” (www.projektakademien.com/body_index.html, 2002-03-28).

Flexibel

I den bild av en föränderlig värld som projektdiskursen förmedlar ges också en lösning, nämligen flexibilitet. Vi ser två dimensioner i att vara flexibel. Den första dimensionen är företagets behov av en organisationsform som möjliggör flexibilitet och lättrorlighet i motsats till att vara ”trög, stillastående och traditionell” (Sahlin, 1996, s. 30). I stället för att utföra arbetet i permanenta avdelningar kan uppgiftsorienterade grupper, lag, sättas samman för att lösa en specifik uppgift. När uppgiften är utförd kan arbetslaget brytas upp och dess medlemmar ingå i formationen av andra arbetslag. ”Organisering i team kan være et middel til at kombinere ressourcer og viden på nye måder for at opfylde kundekrav om helhed i opgaveløsningen.” (Mathiesen & Rasmussen, 2002). Vi använder medvetet ordet lag och inte grupp. Anledningen är att vi tycker att lag bättre speglar den sportmetafor vi tolkat in i den typ av grupparbete som beskrivs. Sinclair (1992) anger ”team” som mer uppgiftsorienterade än andra grupper.

Den andra dimensionen av att vara flexibel gäller medarbetarens inställning till arbetet. ”Kortslutningen’ av hierarkien frigör på ett sätt projektmedlemmarna från byråkratins regelverk” och som en följd uppfattas projekt som en ”dynamisk-organisk arbetsmiljö” (Hetland, 1992, s. 61 – våra översättningar). Sinclair (1992, s. 614) skriver, med referens till Gulowsen, att det finns en utbredd uppfattning om att arbete i uppgiftsorienterade grupper (författarinnans definition av team) har ”positive consequences for the worker’s self-development, for individual satisfaction and performance in the workplace, and consequently for organizational productivity.” Flexibilitet uppges möjliggöra personlig utveckling genom utförandet av nya arbetsuppgifter och utvecklandet av roller i laget och arbetet mot ett gemensamt mål anses öka motivationen. Senare i artikeln kritiserar dock Sinclair dessa antaganden och hävdar att de dåligt stämmer överens med medarbetares upplevelser av arbetet. Det är dock snarare en okritisk förhållning, än en kritisk, till antaganden bakom det författarinnan kallar ”team ideology” (där ideologi skulle kunna ses som synonymt till diskurs) som återfinnes i projektdiskursen.

Tid

Enligt flera författare är tidsaspekten ett kännetecken för projekt (Sahlin, 1996; Marttala & Karlsson, 1999; Mikkelsen & Riis, 1998, Berggren i Berggren & Lindkvist, 2001, m.fl.). Vi uppfattar att denna aspekt har två delar. Den första gäller definitionen av projekt såsom tidsavgränsade verksamheter. Den andra gäller tid som styrparameter i projektarbetet.

Alla organisationer har en begränsad livslängd. Det som är speciellt med en projektorganisation är dock att upplösningen är planerad på förhand (Christensen & Kreiner enligt Hetland, 1992). De stora militärindustriella utvecklingsprojekt som vi ovan beskrivit utgjorde grunden för utveckling av teorier och verktyg karaktäriserades av att vara stora, unika och ha en lös koppling till historia och framtid (se tabell ovan). Engwall (2001) skriver att ett projektinternt fokus dominerar i den praktikerorienterade projektledningsskolan och att tidshorisonten härmed maximalt fokuserar på livscykeln för det aktuella projektet. Det finns dock författare som har ett vidare perspektiv. Till exempel skriver Løwendahl (1997) om strategisk ledning av professionella tjänsteföretag (jfr. "management by projects") respektive Herlau och Tetzschner (1999) som fokuserar på vad som händer före projektet, i den inventiva fasen. För att återvända till den praktikerorienterade litteraturen så beskriver Marttala och Karlsson (1999, s. 5) att det finns en kontextbefriade syn på projektet – t.ex. illustrerat i metoder, vilka "förutsätter ... att projektet kan isoleras på olika sätt och ses som en helhet, avskilt från sin omgivning."

Den andra delen av tidsaspekten gäller fokus på tid i planeringen och genomförandet (styrning) av projektet – tid räknas som en av tre styrparametrar (tid, kvalitet och kostnad; Hetland, 1992). Tid anges också som en av tre resurstyper (tid, kapital och kompetens; Marttala & Karlsson, 1999). Projektet delas in i delar, för vilka slutdatum fastställs. Härfter estimeras resursbehovet per aktivitet och fas, planen anpassas efter resursmöjligheterna; aktiviteternas inbördes beroende kartläggs och de planeras in i en tidsplan (Mikkelsen & Riis, 1998). (Vi hänvisar till de refererade böckerna för vidare läsning om milstolpar, projektfaser, aktivitets- och resursplanering, etc.).

Fallbeskrivning och empirianalys

I nedanstående avsnitt följer en fallbeskrivning av företaget och dess nuvarande situation. Vi presenterar sedan empirianalysen med hjälp av de teman (pusselbitar) som vi skildrade under projektdiskursen. Eftersom det inte finns några klart dragna gränser mellan pusselbitarna överlappar de i viss mån varandra. Denna överlappning är förklaringen till att några citat och uttalanden återkommer på flera ställen i analysen.

Fallbeskrivning

Organisationen vi har studerat är ett internt bolag (Dotterbolaget) som fungerar som en IT-relaterad stödfunktion till en koncern, kallad Koncernen. Vi har varit i kontakt med den del inom Dotterbolaget som kallas Projektorganisationen, vars uppgifter är att utveckla, konfigurera och implementera ett informationssystem. Detta genomförs i projektform i det så kallade IS-projektet och målet är att få ut informationssystemet i större delen av Koncernens bolag runt om i världen inom ett par år.

Dotterbolaget grundades för att det uppstod ett behov av ett globalt informationssystem inom Koncernen, detta för att kunna bibehålla sin konkurrenskraft gentemot konkurrenterna. Dotterbolagets mål är att se till att Koncernen får de hjälpmedel de behöver för att förbättra sina affärsprocesser. Dotterbolaget behöver säkerställa att de tjänster som levereras idag verkligen fungerar, samt trygga Koncernens behov inför framtiden. ”Det gäller att både underhålla och att skapa” (Oskar).

Dotterbolaget karaktäriseras som ett kunskapsintensivt företag med välutbildad personal, de flesta är relativt unga (25 till 35 år). I början av arbetet med IS-projektet var konsulterna fler än antalet egna anställda i Projektorganisationen. Bristen på kompetent personal innebar att man fick köpa in kompetens från ett konsultbolag. Man har under IS-projektets gång gått över till att internt bygga upp egen kompetens. Av den totala arbetsstyrkan idag inom Projektorganisationen består ungefär hälften av inhyrda konsulter. Tidigare var andelen ungefär två konsulter per anställd.

Under våra intervjuer med medarbetare inom Dotterbolaget och Projektorganisationer fokuserade vi inte på att undersöka innehållet i företagets ”verktygslåda” för projektarbete, varken på projektledarnivå eller på den mer övergripande nivån. Under intervjuerna nämndes dock ord som vi inte var bekanta med och som vi gärna ville få förklarade för oss bland annat: kluster, faser, milstolpar, start-up och local aid. Det är framför allt svaren på de nyfikna frågor som vi ställde kring dessa begrepp som ligger till grund för den bild vi fått av hur IS-projektet strukturerats.

IS-projektet som sträcker sig över flera år är indelat i perioder om cirka nio till tolv månader. Under var och en av dessa perioder som kallas kluster fokuserar man på ett antal olika geografiska områden. Klustrena är i sin tur indelade i ”siter” som exempelvis kan vara fabriker, marknadsbolag och produktionsbolag. Hur de är fördelade varierar för varje land. Arbetet med varje kluster är uppdelat i fyra olika faser; analys, design, testning och konvertering.

I analysfasen analyseras kraven från de olika siterna. Man reder ut skillnaden på efterfrågan och utbud och skissar fram en övergriplig lösning. Denna period pågår under ca fyra månader. I designfasen analyseras och designas en mer detaljerad lösning. Man lägger till små justeringar. Detta pågår under ca två månader. Under testningen provar man överensställelsen över gränserna mellan de olika affärsområdena och bolagen. Alla systemets delar går igenom och testas integrerat. I slutet av fasen görs ett test om konvertering skall genomföras eller ej. Denna fas pågår ca en och en halv månad. I slutet av konverteringsfasen följer två kritiska milstolpar i implementeringen. Först kommer ”changeover” som innebär att siterna stängs ner under tre dagar för att systemet ska bytas ut. Det andra är ”start-up” som innebär att systemet implementeras. Vid start-up börjar en intensiv period, ”local aid” som sedan fortlöper under ca fem veckor. Detta innebär att de som har arbetat med de olika siterna åker ut till fabriker och bolagen och stannar där för att kunna lösa eventuella problem som dyker upp på plats.

Tidigare har Projektorganisationens uppbyggnad mest liknat en funktionsbaserad organisation som arbetade i projektform. Nu är det meningen att den formen ska ersättas med en projektbaserad organisation. Projektorganisationen är tänkt att fungera som ett pilotprojekt och man strävar efter att hela Dotterbolaget ska anamma liknade organisering.

”Verkligheten” som ett organisationsstrukturellt problem

Bakgrunden till dagens verksamhet i IS-projektet utgörs av två, mer eller mindre, misslyckade försök i början av 90-talet. Under dessa försök var den studerade organisationen funktionsorganiserad och samarbetet mellan utvecklingsarbetet i den

dåvarande IT-organisationen och affärsverksamheten i Koncernen beskrevs som inte speciellt välutvecklat. Den bristande interaktionen beskrevs i sin tur som ett resultat av att IT-organisationen på 80-talet varit mycket framgångsrik i att utveckla egna program till stöd för affärsverksamheten och att denna teknikinriktning levde kvar i organisationen. Framgången beskrevs ha skapat ett revirtänkande, där linjechefer sågs som imperiebyggare ”sitting there on their thrones and say: ‘We are the ... experts ... and people can come to us and ask us for our advice ... We own this space.’” (Roger – vår kursivering). Detta revirtänkande angavs ha haft målet att utestänga de arbetsgrupper som hade affärsfokus genom att framställa saker som mer komplicerade än de var.

De två första försöken hade skapat en situation där man på en högre nivå i organisationen såg det som nödvändigt, för att projektet skulle lyckas, att affärsverksamheten involverades i styrningen och utvecklingen av projektet. Den gamla IT-organisationen ansågs alltså inte längre vara kapabel att lösa uppgiften. För att lyckas fanns det inte utrymme för teknikorienterade lösningar och imperiebyggande – affärsverksamhetens behov stod nu i centrum. ”It’s not an IT-thing anymore, now it’s a business project, and it’s run by the business.” (Roger). IT-organisationen ville dock fortsätta arbeta på det sätt de tidigare arbetat, där de själva bestämde allt.

Projektet angavs vara den största investeringen i företagets historia och behovet av att genomföra det är förankrat i koncernledningen och hos ägarna. Dessa ser det som en högprioriterad verksamhet. Den nuvarande chefen för Projektorganisationen tillträdde för cirka ett halvt år sedan. Vi frågade flera personer vad som föranledde chefsbytet – genomgående så har de svarat att de inte vet. Med utgångspunkt i den historiebereskrivning vi fått, och som vi återgivit delar av ovan, så är det inte omöjligt att orsaken var en missnöjdhet från en högre organisationsnivå på hur IS-projektet fortskred.

Projektet är viktigt för affärsverksamheten i Koncernen och det kan vara så att det är prestigeladdat för den nuvarande chefen att lyckas – Rogers syn på projektet är: ”We can’t screw this up.”

Förändring

I detta avsnitt har vi tagit hjälp av den första pusselbiten i vår tematisering av projektdiskursen för att analysera kring diskursens avtryck i praktiken. Här kommer vi att diskutera projekt utifrån den problemdefinierande och problemlösande aspekten samt om projekt uppfattas som en universallösning.

Projekt som problemdefinierare och problemlösare

Vid intervjuerna med Oskar fick vi veta att anledningen till organisationsförändringen var att man ville göra Dotterbolaget ”smidigare” för att lättare kunna ”hitta lämpliga resurser” till projekten. Oskar berättade vidare att i Dotterbolaget vill man med hjälp av organisationsförändringen se till att bli mer ”produktiva” samt att bli den naturliga dialogpartnern i alla projekt inom Koncernen, som har direkt eller indirekt anknytning till deras kunskapsområde. Oskar berättade att problemet ligger i att de måste kunna ta på sig ”mer beställningar” från Koncernens bolag än vad de gör i dagsläget. Oskar menar att för att kunna göra det måste man bli ”mer produktiv, mer flexibel och smidigare att omfördela resurser”.

Vad betyder egentligen alla de här orden: smidigare, hitta lämpliga resurser, mer produktiv, mer flexibel och smidigare att omfördela resurser? Vi tycker inte att innebörden i uttrycken är alldeles självklara. Det kanske till och med är så att Oskar uttrycker sig i termer som han själv egentligen inte riktigt är medveten om vad de betyder. Däremot kan det tyda på att Oskar ser den gamla organisationen som motsats till de här orden, något som den organisationen inte kunde åstadkomma. Orden kännetecknar troligtvis något positivt för honom. Han uttrycker att detta är ett önskvärt tillstånd och att det skulle vara bra för organisationen att uppfylla dessa olika kriterier för att möta Koncernens nya krav.

Oskar uppfattar att Dotterbolaget måste ha en organisation som är ”bättre rustad” för att köra olika projekt. Det han underförstått menar då är troligtvis att en projektbaserad organisation är lösningen på problemet. ”Bättre rustad” betyder kanske att man uppfyller de ovan diskuterade kriterierna och dessa anses av Oskar uppnås genom att organisera sig i projekt. Följande citat av Oskar tyder på att den gamla organisationen i alla fall inte var lämpad för företagets nya krav och inte kunde lösa deras problem. ”En organisation som ska uppfylla dessa krav [de ovan diskuterade önskade tillstånden, smidigare, mer produktiv, mer flexibel etc., vår kommentar] ska också kunna vara så pass flexibel att kunna anpassa sig till det här. Då finner vi att den organisationsform vi hade var lite grann konserverande.”

Projektdiskursens avtryck i detta uttalande och i det ovan förda resonemanget kan enligt oss ses som att Oskar tror att organisationen lättare ska kunna uppnå alla de nödvändigheter som krävs för att möta de nya kraven på företaget genom att organisera sig i projekt. Den tidigare organisationen var lite ”konserverande” tyckte han. Det kan betyda att han tror att en projektbaserad organisation står för motsatsen.

Oskar ser Projektorganisation som lösning på Dotterbolagets ökade behov av flexibilitet, ökad produktivitet osv. För honom verkar projekt vara förknippat med något

positivt, eller i alla fall mer positivt än den förra organisationsformen när det gäller de här ovan diskuterade aspekterna. Funktionsorganisationen ansågs inte kompatibel med att arbeta i projekt. Imperiebyggande, revirtänkande och teknikorientering skulle bort. Koncernens krav kunde helt enkelt inte, enligt Oskar, mötas med en funktionsorganisation, vilket kan ses som den problemdefinierande aspekten av projektdiskursen. Den problemlösande aspekten tycks enligt Oskar vara en projektbaserad organisation. Eventuellt skulle vi kunna tolka in att den projektorienterade organisationen står för en aktiv organisationsform (jfr. ”management of change”, Hetland, 1992), som kan lösa problem, medan den tidigare funktionsorganisationen kanske uppfattas som den passiva formen (jfr. ”management of no-change”, ibidem) och eventuellt problemskapande.

Projekt ses eventuellt som motsatsen till trög, stillastående och traditionell (Sahlin, 1996) eftersom projekt anses vara annorlunda då våra intervjupersoner verkar ha uppfattningen att projekt kan lösa deras problem. Vi frågar oss dock hur företaget kan veta att det är just funktionsorganisationen i sig som är den aspekt som hindrar dem från att utvecklas åt önskat håll. Finns det verkligen ett motsatsförhållande mellan de olika organisationsformerna? Det är möjligt att när något inte fungerar som man vill i organisationen, att man då frågar sig vad det kan bero på och vad man skulle kunna göra annorlunda. Eftersom projekt förespråkas av många tryckta media samt olika organisationer och aktiviteter som universallösningen i dagsläget är det kanske lätt att skylla sina problem på den gamla organisationen om nu inte den var helt projektbaserad. Fallföretaget var tidigare annorlunda i förhållande till den rådande diskursen inom organisering. Projektorganisering kan, utifrån Fahlgrens (1999) resonemang om diskursens makt att naturliggöra, ses som det naturliga och det sanna.

Roger verkar ha uppfattningen att eftersom man genomför projekt *måste* man ha en projektbaserad organisation. ”We had to have the flexibility of a project based organization because we are executing projects.” Detta uttalande ser vi som mycket innehållsrikt. För det första så anger det att den tidigare organisationsstrukturen inte var tillräckligt flexibel, dvs. den problemdefinierande aspekten i projektdiskursen, och för det andra så anger det övergången till en projektbaserad organisation som lösning, dvs. den problemlösande aspekten i diskursen. I detta uttalande verkar det också som att det skulle finnas ett samband mellan framgång och att organisera sig i projekt för att man genomför olika projekt. Utifrån vår teoretiska referensram tolkar vi detta som en effekt av vad makten i en diskurs kan göra med subjekten i densamma. Diskursen organiserar världen åt oss så att vi lär oss att se den med diskursens ögon vilket sedan framstår som verkligheten för oss. Projekt har som känt fått en oerhörd genomslagskraft på många organisationers sätt att organisera sig och har kanske till och med blivit något av en ”sanning”. Ovanstående citat skulle

kunna tolkas som att Roger är fången i projektdiskursen och ser projektorganisering som den enda sanningen för företagets verksamhet.

Roger berättade vidare att projektet är väldigt stort, det största i Koncernens historia och att man inte får misslyckas. "We can't screw this up." Att man i företaget därför väljer projektorganisering som lösning på problemet är kanske i någon form ångestreducerande om vi ska knyta an till det tidigare förda resonemanget om diskursens sanning. Då skulle det kunna vara så att genom att anamma sådant som är allmänt accepterat i samhället (och det är ju projekt!) blir det möjligen en trygghet att känna att man anpassar sig till vad som händer runtomkring och förändrar sig efter det. Att definieras in i den "sanna" diskursen kan alltså vara en trygghet.

Enligt vad vi har fått erfara vid intervjuerna har organisationsförändringen och arbetet i projekt denna gång varit väl förankrat i organisationen. Det kan kanske vara på det sättet att man har pratat mycket om projekts fördelar och att det därför är en anledning till varför det är så förankrat idag. Precis som Fahlgren (1999) skriver gör en diskurs intryck på oss om diskursen uttalas av människor vars legitima position och rätt att tala i diskursen framstår som odiskutabel. Så kan det vara i detta fall. Personer med legitimitet i företaget för vidare den diskurs som de själva är styrda av, av utomstående media och aktiviteter, eftersom de starkt tror på dess innehåll.

Projekt – ingen universallösning?

Följande citat av Roger ger oss indikationer på att man har varit tvungen att välja någon organisationsform, men att det egentligen inte finns någon form som är perfekt. "There are no perfect organizations. ... We are running this project to roll out [informationssystemet] to 70 per cent of [Koncernens] companies over four years, so clearly the project organization fits better than the functional organization." Uttrycket "the project organization 'clearly' fits better" – är detta en naturlag? Nej, troligtvis inte. Foucault skulle förmodligen ha påstått att uttalandet är en effekt av subjektets underordnad i förhållande till diskursen. Rogers argument grundar sig sannolikt i hans föreställning om projekt som något Dotterbolaget behöver för att klara av Koncernens krav. Hans uppfattning är att en projektbaserad organisation skulle göra detta bättre än en funktionsorganisation.

Roger sade också i ovanstående citat att det inte finns några perfekta organisationer. Det indikerar på att han inte enbart ser positiva aspekter med projektorganisationer, men han är trots allt helt övertygad om att en projektorganisation är det mest lämpliga för företaget. Kan det vara så att eftersom hela Projektorganisationens verksamhet är definierad som ett projekt med uppsatta tidsramar och tydliga mål osv. att lämpligheten att organisera verksamheten i projekt legitimeras därav? Det

vi frågar oss är då vad det egentligen är som säger att verksamheten inom Projektorganisationen skall ses som ett projekt? När utrullningen är klar kommer företaget sannolikt att behöva arbeta med vidareutveckling och implementering av nya funktioner av systemet. Förmodligen skulle Projektorganisationen lika gärna kunna ses som ett dotterbolag verksamt med utveckling och implementering av systemet.

Nu har dock Projektorganisationen definierats som ett projekt vilket kanske kan ses som ett resultat av de tidigare misslyckandena av införandet av informationssystemet. Orsaken bakom de tidigare misslyckandena definieras av den nye chefen som ett organisationsstrukturellt problem. Förr så arbetade man visserligen i projekt, men inte i en projektbaserad organisation och som en följd av detta fanns det möjlighet för linjechefer att bygga murar, troner och imperier. En möjlig orsak till att man benämner hela verksamheten projekt idag är kanske att man var osäker på om det skulle lyckas denna gång. De två tidigare gångerna man har försökt införa ett nytt informationssystem har införandet av de båda misslyckats. Då var organisationen inte projektbaserad, men med projektdiskursens innehåll som vägledande i organisationsförändringsprocessen, tror de sig kanske ha löst problemet denna gång?

Oskar berättade för oss att: ”Varje gång man förändrar, förändras något till det bättre och något till det sämre. Risken är att man missar hur mycket som redan fungerar. ... Alla tenderar att ägna mycket tid åt det som inte fungerar – det är det som märks. Men det som inte märks berättar ingen – just för att det fungerar.”

I början av detta avsnitt diskuterade vi de önskemål personerna i Dotterbolaget och Projektorganisationen har om att bli ”mer flexibla, mer produktiva och smidigare” tack vare att organisera sig i projekt. På många sätt fungerade sannolikt organisationen på ett bra sätt tidigare, men de har en föreställning om att projektorientering ska hjälpa dem att uppnå dessa önskade tillstånd och på så sätt bli bättre på att möta de förändrade kraven. Just eftersom projektdiskursen ser projekt som problemlösare på de problem, som företaget tyckte sig ha, är de kanske så fast beslutna om att projekt är det rätta för dem. Samtidigt öppnar Oskar i ovanstående citat upp för att han inte utesluter att något kommer att bli sämre med en projektbaserad organisation.

Mål

I detta avsnitt låter vi målaspekten i projektdiskursen vägleda oss i empirianalysen. Vi börjar med målorientering för att sedan gå över till struktur och planering.

Fokus på uppgiften – en målorienterad organisation

Ur empirin framgår det tydligt att organisationen är mål- och uppgiftsorienterad och att man arbetar efter en målrationell modell. Som nämnts ovan har Projektorganisationen ett tydligt mål för IS-projektet: att rulla ut informationssystemet till 70 procent av Koncernen innan slutet av 2003. Verksamheten fokuserar på detta mål, men varken projektledningen eller personalen vet vad som kommer att hända med Projektorganisationen och dess personal när det sista delprojektet genomförs. Det finns dock en föreställning om att det också framgent kommer att behövas stora arbetsinsatser inom utveckling och underhåll av systemet.

De mål man satt upp för genomförandet av IS-projektet styr handlandet i organisationen och detta kan ses som ett utslag av ett rationalistiskt ledningsperspektiv. Bärande i den nya organisationen är att man avskaffade linjechefernas positioner och gjorde en uppdelning av ansvarsuppgifterna mellan dels projektledare och dels ”resource managers”. Man skapade en resurspool med personer, pengar och utrustning – resurser som kan användas för att nå målet. Resurspoolens funktion exemplifierades av Roger med en fiktiv dialog: ”This part is now assigned to this project, here are the project goals. You run as fast as you can go to achieve those project goals. When you have achieved them, you go back into the pool, and we’ll figure out wherever we’re going to put you next.”

Att uppgiften och lösningen av denna står i fokus framgår tydligt av ovanstående citat. I den nya organisationen har man avskaffat positionen funktionschef, vilka hade personalansvar för ”sina” specialister; personer som projektledarna tidigare behövde förhandla med. Alla resurser finns nu i en resurspool, så också personer – en resurs att använda för att nå organisationens mål. Citatet kan ses som ett tecken på ett cyniskt perspektiv på personalen, orsakat av uppgiftsorienteringen. Personalen blir allokerade till projekt, blir informerade om mål (som de själv inte har kunnat påverka) och förväntas vara högproduktiva. Detta kan också tolkas som att det är projektidén och -målen som sätter tempot och personalen får foga sig. Projektdiskursen försätter personalen i en svagare ställning.

Som nämnt ovan är IS-projektet högprioriterat och prestigefyllt för den nye chefen, bl.a. med bakgrund i de två misslyckade projekten i början av 90-talet, men inte minst för den stora investering Koncernen gjort i projektet. Synen på projektet från att vara ”an IT-thing ... [till att vara] ... a business project” (Roger), vilket innebar

en omdefinition av uppgiften och ett ökat fokus på att nå målet. Denna affärsorienterade uppgiftsfokusering speglas i ett dubbelt projektledarskap i den nya organisationen. Till varje teknisk projektledare finns det en ”business”-projektledare kopplad. ”It’s the business project leader who should set all the priorities ... and the technical project leader is there to ’make the trains running on time’.” (Roger).

Enligt Oskar fanns det två problem i organisationen före omorganisationen, dels risken för en konflikt kring mål mellan linjeförman, ansvarig person i Koncernen och projektledaren, dels en dubblering av ansvar mellan linjeförman och projektledare. Nils beskrev konflikten mellan linje och projekt på följande sätt: ”Man har kanske upplevt ibland att linjeorganisationen har tagit för stort parti för individen ... och att det har varit ett problem ibland för projektet som har ställt stora krav på individen.”

I den nya organisationen är det dock viktigt att projektledarna kan fokusera på att leverera: ”We wanted to make sure that in these projects, we had *focus on delivery*. Not training plans, not any of the people issues. We were to focus, be able to focus on delivery in these projects.” (Roger, vår kursivering). Med detta citat vill vi också observera att det i den nya organisationen inte ligger i projektledarens uppgift att ha hand om personalfrågor, något som skiljer detta upplägg från vad t.ex. Mikkelsen och Riis (1998) anger som en projektledares uppgifter. Projektarbetet kan möjligtvis ses som en ”leveransmaskin”, där organisationens behov av ”leverans” har högsta prioritet. Personalens behov av utbildning, semester, föräldradighet, löneförhandling, etc. skall inte belasta projektledaren så att han/hon tappar fokus på målet. Ansvar för dessa med flera frågor ligger hos den ”resource manager” respektive person tillhör. Denna roll har likheter med linjeförmans roll, men det som uppges vara en stor skillnad är att man som ”resource manager” är en del av projektet. Som en effekt därav har tyngdpunkten i Balanced Scorecard förändrats jämfört med de f.d. linjeförmanerna. Nu fokuserar utvärderingen mer på framgång i projektet och inte bara på att personalen inom hans/hennes kompetensområde utvecklas.

Uppgiftsorienteringen återfinns också på många andra ställen i intervjuer och företagsinternt material. Till exempel återfinns den väldigt tydligt i de två ledarstilar som finns i den nya organisationen. För projektledning gäller ”delivery ’only’ + objectives + performance feedback”, medan motsvarande för resource managers är ”people management” (företagsinternt material). Projektledningen har som mål att ”estimate accurately, execute reliably, and deliver on-time and on-budget” (företagsinternt material) och har som uppgift att ge ”everyone who was assigned to them clear objectives and clear performance feedback” (Roger).

Fokus på uppgiften och målorientering gör att den projektbaserade organisationen ”allows you a, kind of, flexible approach to get your work done.” (Roger). De uppgifter och mål som definierar vad som skall göras på olika tidshorisonter tar utgångspunkt i företagets behov. Projektledare har ansvar för att planera arbetet samt att se till att resultat levereras i tid och enligt budget – leveransfokus. När intervjupersonerna talar om målen gör de det på ett sätt som ger oss intrycket av att de uppfattar målen som givna, något som inte går att påverka eller förändra.

Strukturering och planering – ett viktigt stöd för projektledningen ...

Som beskrivet ovan uppfattar vi verksamheten som uppgiftsfokuserad. I historien finns två liknande försök vilka inte var lyckade. Denna gång får man, enligt projektdirektören, inte misslyckas – målet står i centrum. För att kunna leverera i tid till Koncernen har IS-projektet delats in i perioder om nio till tolv månader. Dessa ”kluster” har i sin tur brutits ner i faser och aktiviteter, något som följer det rationalistiska perspektiv som projektdiskursen förmedlar.

Omtolkat till projekt säger det rationalistiska perspektivet att ”verksamhetens mål är mer eller mindre givna” (Sandberg & Targama, 1998, s. 28) och att verksamheten är del av ett större system (här: Koncernen). Perspektivet rymmer också bilden av att det finns en sann verklighet om hur projekt skall genomföras, samt att personalens kompetens kartläggas och matchas mot organisationens behov (ibidem).

Som en följd av synen på att man kan närma sig sanningen om verkligheten genom systematiska studier av denna (ibidem) kan modeller, verktyg, etc. utvecklas. (Vår tolkning av Sandberg & Targama.) Dessa objektiva verktyg kan sedan användas på andra verksamheter (projekt) vilka är en del av samma ”verklighet”. Projektarbete kan genom dessa verktyg göras strukturerbart, planerbart, hanterbart, kontrollerbart, styrbart och genomförbart.

För att återgå till IS-projektet är tid en viktig styrparameter – Koncernen har investerat stora summor i projektet och vill inte att det skall bli försenat. Tidsramen är därmed inte flexibel, något som vi anser genomsyra arbetet i organisationen (vi återkommer till detta i ett senare avsnitt). Utifrån den tillgängliga tiden gör man en baklängesräkning för att sätta tider för de faser man bestämt skall finnas med och för respektive fas arbetar man med olika aktiviteter – så som man kan läsa i projektledningslitteratur. Till stöd i detta arbete har projektledare verktyget Microsoft Project, ett verktyg som bygger på Work Breakdown Structure och som möjliggör löpande planering och uppföljning av tids-, aktivitets- och resursplaner, m.m.

Vår bild av projektarbetet i fallföretaget är att projektdiskursen gjort ett starkt avtryck i användandet av rationalistiska och idealistiska metoder, modeller och verktyg för strukturering och planering av arbetet. Sammantaget tecknar intervjuerna en

bild av att strukturering och planering av projektarbetet är viktigt för att det skall kunna genomföras framgångsrikt och för att projektledarna skall kunna fokusera på leverans.

... men planeringen skapar problem

Som vi skrev ovan uppfattar vi tidpunkten för leveransen av ett kluster som fast – om försteningar skulle uppstå kan man inte skjuta på leveransdatum. Resursen tid är begränsad och för att kunna leverera i tid används faser och milstolpar, ”delleveranser”. Sven, som arbetet cirka ett och ett halvt år i Projektorganisationen, säger att det blir mycket arbete i slutet av faser och inför milstolpar, samt beskriver slutet av ett klusterprojekt som ett kraftprov. En projektledare kommenterade den höga arbetsbelastningen inför milstolpar och ”local aid” på följande sätt:

Normalt sett så ska det ju inte vara så här, men man fokuserar ju mycket på olika milstolpar. När man går över till en fas från en annan så måste ju en massa saker vara färdiga ... Men egentligen kan man säga att det är dålig planering. (Mikael)

Mikael säger att saker ”måste” vara färdiga – projektet får inte bli försenat. När resursen tid är begränsad kompenseras befarade förseningar med en ökad arbetsinsats från resursen personal. Under en intervju återberättades hur detta planeringsarbete går till. Först gör man en plan som speglar det arbetsuttag som behövs för varje person för att man skall nå tidsmålet. När denna visas för facket förkastas den på grund av för högt övertidsuttag. Planen revideras så att det står frågetecken på de platser där det finns bemanningsluckor. Eftersom arbetet skall vara utfört i tid arbetar man ändå efter den första planen.

Citatet ovan avslutas med en reflektion från Mikael, nämligen att dålig planering är orsaken till arbetstoppen. Trots (eller på grund av) att projektledare, vilka anges arbeta intensivt med planering i början av projekt och faser, uppges sitta med flera tusen aktiviteter i Microsoft Project tycks det oss som om detta strukturings- och planeringsarbete missar något. Vi lånar åter Mikaelns röst – som fortsättning på ovanstående citat om dålig planering säger han: ”Man kan ju försöka planera bort en del utav det där, men det kommer nog att alltid bli en topp efter ...”.

Vi frågar oss: vad skall man orientera efter om karta (planeringsarbetet) och terräng (verkligheten, så som man faktiskt arbetar) inte stämmer överens? Kartan eller terrängen? Vi tycker oss i Mikaelns resonemang kunna spåra en stor tilltro till planerbarhet och därigenom möjligtvis de verktyg som används i strukturering och planering av arbetet. Om bara dessa användes bättre, kunde det lösa problemet med hög arbetsbelastning – eller? Kartan är OK, men terrängen betar sig inte som förväntat.

En annan tolkning av citatet säger oss dock motsatsen. Mikael uttrycker en syn om att det troligtvis inte kommer att gå att planera bort toppar. Kartan och kompassen kan med denna tolkning ses som grova verktyg som inte fullt ut kan hjälpa projektledarens orientering på väg mot målet.

Avslutningsvis kan vi konstatera att de prioriteringar man gör i arbetsplaneringen (där arbetsbelastningen anpassas uppåt så att tidsfrister hålls) inte stämmer överens med den prioritering som t.ex. Mikkelsen och Riis (1998) gör. Enligt dem har aktivitetsplaneringen högre prioritet än tidsplaneringen och vid planeringen av resursförbrukning skall planen anpassas efter resurstillgången. På denna punkt finns det alltså en skillnad mellan den planeringsmodell som förmedlas i en del av projektdiskursen och det sätt som man arbetar i den studerade projektbaserade organisationen. I avslutningen på det föregående avsnittet skrev vi att vi sett ett starkt avtryck av diskursen i sättet man strukturerar och planerar arbetet. Resonemanget i detta stycke kan dock tolkas som att det inte är alla delar av diskursen som gjort lika stort avtryck.

Flexibel

I föreliggande avsnitt kommer vi att diskutera kring begreppet flexibel. Begreppet flexibel kan ses ur två aspekter, dels flexibilitet för organisationen, dels för individen. Empirianalysen fokuserar på dessa två perspektiv.

Flexibilitet för organisationen

Hetland (1992) beskriver en förändrad omvärld, mer oberäknelig än tidigare, som gör att nyttjandet av projekt som idé utvecklats till att bli mer likt en norm snarare än ett undantag. Skälet är att projekt anses kunna erbjuda den flexibilitet som behövs för att möta den upplevt föränderliga omvärldens krav. Som tidigare redogjorts för ansåg sig Dotterbolaget ha ett behov av att bli mer flexibla för att klara av att möta Koncernens krav. Företagets intention och föreställning är att omorganisationen kommer leda till en ökad flexibilitet i organisationen. Ett uttalande från Roger lät: "we had to have the flexibility of a project based organization because we are executing projects." Citatet har diskuterats tidigare i analysen, men vi ser det som mycket talande för hur övertygad projektdirektören är om att organisationen kommer att bli flexibel till följd av att man organiserar sig i projekt. Utifrån detta citat och tankesätt är en projektbaserad organisation enligt honom det rationella eftersom de genomför projekt. Här kan vi tolka in Foucaults (1971/1993) resonemang om hur diskursen fungerar i disciplinerande syfte genom att ange vad som är normalt respektive avvikande i en viss social kontext. Roger verkar övertygad om att i den kontext företaget befinner sig just nu är en projektbaserad organisation det "normala" och det sanna.

Något annat som talar för att man i Dotterbolaget och i Projektorganisationen är underordnad projektdiskursens makt är talet om flexibilitet inom företaget. Både för oss som utomstående författare (genom intervjuer) och i det interna materialet (riktat till medarbetarna) legitimeras organisationsförändringen genom att berätta om en projektbaserad organisation vilket möjliggör ökad flexibilitet. Det verkar vara ett väldigt positivt laddat ord i organisationen. Projektdiskursens begrepp flexibilitet förmedlas och lever vidare.

Vid våra intervjuer observerade vi vissa aspekter som kan vara intressanta för det aktuella analyssystemat. Våra intervjupersoner har sina arbetsplatser i två olika byggnader vilket möjliggjorde att vi kunde observera vissa skillnader mellan ställena när vi var där. Den arbetsplats där chefen för Dotterbolaget och den globale personalchefen satt karaktäriserades av fasta arbetsplatser. Däremot de andra som vi intervjuade, som arbetar i Projektorganisationen, hade ett mobilt möblemang. Det vi menar med mobilt är att det inte var några som jobbar i projektet som hade fasta arbetsplatser, utan de flyttar runt sinsemellan. Det var stora, ganska kala rum med tomma skrivbord och stolar. Man ska lätt kunna flytta runt och sitta ihop med nya lagmedlemmar. Något som inte skiljde de olika organisationerna åt var att alla hade bärbara datorer. Detta kan också vara en aspekt som främjar flexibiliteten. Marttala och Karlsson (1999) hävdar att projekt innebär en anpassningsförmåga och ett arbetssätt för problemlösning. Genom att skapa en omgivning utan fasta arbetsplatser kan möjligen en situation skapas som premierar lättörlighet, vilket enligt Sahlin (1996) är motsatsen till trög, stillastående och traditionell”.

Med projektledare, resource managers och en resurspool så har man skapat en projektbaserad organisation – ”it allows you, a kind of *flexible*, approach to get your work done.” (Roger – vår kursivering). En projektbaserad organisation ses här enligt vår tolkning som en möjliggörare. Vi tolkar hans uttalande som att en projektbaserad organisation medför en flexiblare organisation: ”What that means on some level is that there is a pool of resources out there, some people, some money, some computers. We’re going to allocate part of it for, say: ’this part is now assigned to this project, here are the project goals. You run as fast as you can to achieve those project goals. When you achieved them, you go back into the pool, and we’ll figure out wherever we’re going to put you next.’ ... Compared to being, say, a department manager in a permanent organization – where you feel you’re in control of things – that’s uncomfortable.” (Roger). Utifrån hans uttalande verkar avtryck gjorts av projektdiskursens aspekter rörande flexibilitet. Han nämner projektmålen (”here are the projects goals”), vilket följs av tidsaspekten (”when you achieved them”), när målet är uppnått skall *resursen* brytas upp och möjligen ingå i nya arbetslag. Genom att organisera i projektbaserad form, ökas flexibiliteten. För orga-

nisationen uppfattas troligtvis den här resurspoolen positiv eftersom personalen kan användas där de upplevs behövas bäst för tillfället.

Ett resultat av den projektbaserade organisationen kan sägas vara att projektets krav styr mer nu än vad det gjorde tidigare. Följande citat tyder på detta. ”När du väl allokeras in till det här projektet i en viss roll, så styrs du väldigt, väldigt mycket utav projektet” (Nils). Projektidén och projektmålen är alltså det som sätter tempot och personalen får foga sig. Arbetsformen förändras från enkelprojekt till att hela organisationen omorganiseras likt en projektbaserad organisation. Kan det vara så att organisationen har lämnat synsättet där människan är utgångspunkt för att gå över till att sätta projektet i centrum, som resultat av projektdiskursens påverkan – för att vara flexibla?

Flexibilitet för individerna

Vi upplever att intervjuerna förmedlat en bild av att den flexibilitet en projektbaserad organisation anses medföra upplevs vara positivt även för medarbetarna. ”We want to have a project culture. ... The opportunities for the people are: to pick up a lot of good experience quickly, and to be able to move from one project to another. It's the people who like change, who like new challenges, that thrive in those cultures.” (Roger). Uttalandet tolkas av oss som att övergången till en projektbaserad organisation även kommer att innebära en fördel för den anställde genom att denne har möjlighet att öka sin individuella erfarenhets- och kunskapsbank samt att rotera mellan olika projekt. Vidare kan utifrån citatet tolkas att det är personer som tycker om förändringar och utmaningar som trivs i dessa kulturer. Samtidigt tyder det på att vissa krav ställs på personalen redan från början för att klara av dessa arbetsförhållanden. Rogers uttalande kan ses med hänvisning till projektdiskursen. Förmedlare av diskursen, såsom Svenska Projektakademin, listar fördelar med projekt, exempelvis som god miljö för lärande samt att arbete i projektform ger tydliga mål. Denna föreställning kan ses ett avtryck av projektdiskursen. Foucault (1971/1993) menar att diskursen får sin sanning att framstå som den självklara sanningen. Vi tolkar Rogers citat som att det är en uppfattning i hans upplevda verklighet. Sanningen är i detta fall en sanning som uppkommit ifrån Rogers föreställning om projekt, vilket kan ha influerats av projektdiskursen.

Vid intervjuer med de anställda på företaget angående vad flexibilitet innebär för dem är det överlag ett positivt svar som ges. Positiva aspekter som nämns runt omkring begreppet flexibilitet är tidsaspekten och de varierande arbetsrutinerna. Två av de intervjuade nämner hur flexibilitet är en sporre i utövandet av arbetsuppgifterna. Per sade: ”Det finns ju fördelar med att jobba i projekt också. En är ju att det finns vissa uppgifter som du ska klara av på en begränsad tid och sen när du är klar med det så är du klar med det, och du kan lämna det mer eller mindre bakom dig.

Så är det ju inte om du jobbar i en linjeorganisation, där blir du ju inte av med saker – du börjar inte på ny kula, så det finns ju fördelar med att jobba med projekt också. Du får nya utmaningar och så ser man att man klarar av dom och det ger ju också en stimulans att verkligen bli färdig med saker.” (Per). Vidare sade Mikael: ”En sak som jag tycker verkar skönt är att man flyttar runt rätt mycket här och provar nya arbetsuppgifter och nya områden så att själva arbetsuppgifterna känns inte så prestigebundna som på många andra arbetsplatser. Har man en gång varit chef så kan man sluta vara det och prova på något annat, utan att det är något fel med det. Har man jobbat som chef ett tag så kan man jobba som designer ett tag – en skillnad som jag ser från andra arbetsplatser.” (Mikael).

Tid

I detta analysavsnitt fokuserar vi på den fjärde ”pusselbiten” i den tematisering av innehållet i projektdiskursen vi presenterade i föregående kapitel. Denna aspekt har två delar. Den första är projekt som temporär organisation. Den andra fokuserar på tid i planeringen och genomförandet av projektet.

Projekt som temporär organisation

Ett starkt inslag i diskursen kring projekt är tidsaspekten vilket karaktäriseras av att det har en början och ett slut. Utifrån det kan projekt därför ses som en temporär organisation. En metafor kan anses beskriva detta fenomen. Den upplevda världen tar slut vid horisonten och vad som finns bortom denna ligger utanför det som ögat kan fokusera på. Projektet är tidsbestämt dvs. det har som ovan nämnts en början och ett slut. Vad som sker efter att projektet avslutats ligger utanför projektmålet och därmed fokuseras inte denna aspekt. Till följd härav finns inte verkligheten efter projektets slut för projektledaren. Följande citat indikerar på att projektdirektören anser det viktigt att man inom projektet inte har andra frågor än att fokusera på projektets leverans. ”We wanted to make sure that in these projects, we had focus on delivery. Not training plans, not any of the people issues. We were to focus, be able to focus on delivery in these projects. We needed to make sure that the project managers gave everyone who was assigned to them clear objectives and clear performance feedback.” (Roger). Citatet kan tolkas som att projektledaren inte behöver fokusera på aspekter bortom horisonten. Projekten skall fokusera på att leverera, inte på ”people issues”. En tolkning av Rogers uttalande är att leverans är det centrala och en fokusering på det möjliggörs via projekt. Utifrån denna tolkning har Roger en förespegling att projekt är den rätta lösningen.

Kraven på projektet bestäms på koncernledningsnivå. Projektet är den största investeringen i Koncernens historia och man vill helst vara klar inom tidsramen som bestämts. Samtidigt kräver man på global nivå att man ska måna om medarbetarna

på lång sikt. Oskar berättade att eftersom projektledarna bara har projektresultatet i sikte är de frestade att "trycka på gaspedalen". Det kan tolkas som att de har ett kortsiktigt perspektiv och inte tänker att resurserna (personalen – vår tolkning) skall hålla längre än till projektets slut. När projektledaren tenderar att trycka "gasen i botten" får det effekter för nivåer bortom horisonten. Det kan då leda till att den långsiktiga kompetensutvecklingen marginaliseras. Oskars citat vittnar om detta: "När man jobbar mycket med projekt har man världens bästa intentioner att bedriva personalutveckling, men det som ofta händer är att projektkrav tar över. 'Jag ska bara' ... det blir en arbetsstil som aldrig tar slut ..." (Oskar). Sett ur ett längre perspektiv vill man även i framtiden ha kvar personalen och "det är upp till dig själv att ta tag i vilka kurser du vill gå" (Nils). Under flera intervjuer nämndes att Koncernen var mycket generös med kompetensutveckling och det är inte kursavgiftens storlek som styr valet av kurs. En inre motsättning kan enligt vår tolkning föreligga. Tidsaspekten och behovet av att fokusera på leverans verkar vara en central utgångspunkt i organisationen. Samtidigt är kompetensutveckling en viktig beståndsdel eftersom framtida leveranser är beroende av kompetensen från anställda.

Tidsfokus i projektgenomförande

Projektledaren delar in projektet utifrån olika tidsaspekter. Dessa är då att likna vid olika faser, milstolpar eller deadlines. Eftersom struktureringen av arbetet i IS-projektet är indelat i olika faser och milstolpar blir det ett stort fokus på deadlines. Projekt kan man säga styrs av tre olika resurser. Dessa är tid, kapital och kompetens. Om man då som i vårt studerade fall låser fast tiden och säger att den inte får ändras, annat än åt det positiva hållet för Koncernen, betyder det att de andra två resurserna, kapital och kompetens, måste vara flexibla.

Även om man strukturerar och planerar blir det ett misslyckande. Mikael berättade för oss att han ser det som ett misslyckande att de behöver jobba så mycket. Han försvarade sig dock med att det är svårt att dimensionera gruppen efter de olika fasövergångarna och implementeringen. Han menade att under den övriga tiden behöver man inte så mycket folk: "vid de olika milstolparna, när man går över från en fas till en annan, så måste vissa saker vara färdiga. Om det då är så att vissa saker har släpat efter så måste man jobba på för att få det färdigt." Projektledaren avslutade sitt resonemang med citatet: "Egentligen kan man säga att det är dålig planering. ... Man kan ju försöka planera bort en del utav det där, men det kommer nog att alltid bli en topp efter..." Även om man i företaget inser att man aldrig riktigt kommer att komma ifrån problematiken med fasövergångarna strukturerar de och planerar efter tidsmålen i alla fall. Kan det var så att de är fast i projektdiskursens starka modeller och metoder och att en effekt av detta då blir att personalen arbetar mycket? Det kanske är ett tecken på att det är svårt att definiera sluttiden i

planeringsfasen. Att man på koncernledningsnivå håller fast vid tidsaspekten tolkar vi som att tidsaspekten i projektdiskursen har gjort ett starkt avtryck här. Fokuseringen ligger på leverans och därmed är tidsaspekten en utgångspunkt vilket torde sätta standarden för utformningen av arbetet.

I projekten finns det så kallade nyckelpersoner som behöver vara med både i början och i slutet av projektets olika faser. För en projektledare till exempel är det mest att göra i början och i slutet av en fas. En projektledare kan hålla på att avsluta ett projekt i Spanien och samtidigt behövas i Sverige för att köra igång nästa fas. ”De som lämnar sist kan vara de som måste börja först i nästkommande projekt.” (Sven). De som behövs på två ställen samtidigt kan uppleva att tidsbristen är för stor. ”Det är lite tajt att dra igång direkt med nästa kluster när man kommer hem. Det är lite mer än vad man orkar med.” (Per). Vidare berättade samma person att: ”Det är lite beroende på vad man önskar göra, det är klart det finns ju alla möjligheter att syssla med andra bitar. Till syvende och sist så är det ju alltid dina egna val, om jag inte vill ha det tajt så får jag fixa så att jag inte får det tajt. Om det blir så är det ju ett val man har gjort.” (Per).

Slutsatser

Vi inleder detta avslutade kapitel med att koppla beskrivningar och analyser i de två föregående kapitlen till de syften vi formulerade i inledningen och går därefter över till uppsatsens tredje syfte. Vi presenterar tre slutsatser från empirin för att därefter bli mer spekulativa när vi problematiserar, abstraherar och perspektiverar. Kapitlet avslutas med att vi presenterar en övergripande slutsats, samt genom en metafor ger vi en förklaring till uppsatsens titel.

Föreställningar om projekt har, genom teorier och modeller, under decennier sedermera presenterats. Vi presenterade tre tolkningsmöjligheter till ett ökat användande av etiketten projekt: en översättningsprocess, en begreppsutvidgning, eller en kombination av dessa. Projekt beskrevs utifrån två dimensioner, dels den problemdefinierande vilken tar utgångspunkt i företagets upplevt föränderliga omvärld, dels den problemlösande vilken anger projekt som lösning. Projektdiskursen ses som präglad av ett rationalistiskt perspektiv vilket bl.a. speglas i bilden av en rationell beslutsmodell. Utifrån en kondensering av termer och begrepp som vi uppfattar som framträdande i projektdiskursen presenterades en tematiserad sammanställning. Beskrivningen och analysen av projekt, samt utvecklingen av analysverktyget, innebär att vi uppfyllt vårt första syfte.

Tematiseringen är ett verktyg med vars hjälp vi undersökt projektdiskursens avtryck i empirin. Vi förde ett resonemang kring bakgrunden till omorganisationen och fann att det rationalistiska perspektivet kunde ses som en förklaring till valet av organisationsutformning. Under temat förändring kunde vi läsa ut hur den problemdefinierande och problemlösande dimensionen av projektdiskursen satt sina spår i fallföretaget. En projektorganisation ansågs vara lösningen på de krav den tidigare funktionsorganisationen inte ansågs kunna lösa. Under det andra temat visade vi hur projektdiskursens fokus på målorientering, strukturering och planering gjort avtryck i fallföretaget – genom en hög tilltro till planerbarhet och strukturerbarhet. Avtrycket av projektdiskursens tema flexibilitet visade sig i en syn där flexibilitet uppfattades komma med en projektbaserad organisation. Flexibilitet var något som upplevdes vara positivt för såväl organisationen som medarbetarna. Det fjärde temat, tid, har gjort ett starkt avtryck i den projektbaserade organisationen. Tid står i fokus, vilket leder till att personalen förutsätts vara den flexibla resursen.

Utifrån denna indelning har vi besvarat det andra syftet vilket var att undersöka teoriers avtryck i empirin utifrån den terminologi som utvecklades under analysen av projektdiskursen.

Slutsatser dragna från empirin

Vi lämnar nu det empirinära för att bli mer spekulativa när vi reflekterar över och drar slutsatser från empirin. Vi presenterar tre slutsatser, vilka vi menar möjliggjorts av de projektdiskursiva glasögon vi analyserat oss fram till och använt i tidigare kapitel. Gemensamt för slutsatserna är att de visar projektdiskursens påverkan på organisationsuppfattning och -utformning.

Organisationsutformningen

– påverkad av ett rationalistiskt perspektiv och projektdiskursen

I kapitlet ”Fallbeskrivning och empirianalys” gjorde vi tolkningen att ledningen i den studerade organisationen upplevde sig ha haft ett organisationsstrukturellt problem och att övergången till en projektbaserad organisation sågs som lösningen.

Fanns det då inga andra alternativ? Jo, det fanns det säkert och vi argumenterar här för att det inte alls är säkert att lösningen på det problem som man definierat fanns i att genomföra en omorganisation. Under rubriken ”En idealistisk bild på en rationalistisk bakgrund” (s. 29) tog vi upp det rationalistiska perspektivet som ett bärande element i projektdiskursen. Emot detta kan ställas ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv (se metodkapitlet). Utgångspunkten för det förra perspektivet är att det är ”möjligt att påverka människors handlande genom att påverka *förutsättningarna* för människors agerande” (Sandberg & Targama, 1998, s. 35) och för det senare perspektivet att ”människors handlande styrs av hur hon *tolkar och uppfattar vad* som är faktiska förutsättningar i situationen” (s. 36).

Organisationen upplevde, i grova drag, problemet som att teknikerna inom IT-organisationen gärna ville fortsätta utveckla program, dvs. ett teknikdrivet utvecklingsarbete. De motsatte sig därför en förändring mot ett behovsdrivet utvecklingsarbete. Ett fokus på affärsverksamhetens behov skulle för IT-organisationen innebära att de skulle avhända sig makt. Som motmedel byggdes imperier och revir upp för att stänga ute hotet. Om ledningen har ett rationalistiskt perspektiv, vilket vi hävdar att den har, är detta en bidragande förklaring till varför man valde en omorganisation. Omorganisationen handlar, enligt utsaga från projektdirektören, om att riva imperierna och se till att det inte går att bygga nya. Detta ser vi som ett försök att *påverka förutsättningarna för personalens agerande*.

Med ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv hade ledningen inte nödvändigtvis sett övergången till en projektbaserad organisation som lösningen på de upplevda problemen. I stället för att påverka förutsättningarna hade man, enligt resonemang-
et ovan, valt att försöka påverka förståelsen av arbetets innehåll hos de som motsat-
te sig förändringen. Det vill säga hur dessa medarbetare *tolkar och uppfattar* vad
som är faktiska förutsättningar i situationen – med andra ord personernas verklig-
hetsuppfattning och -konstruktion. Det är också möjligt att alternativet omorganisa-
tion över huvud taget inte uppfattats som en lösning.

Slutsatsen av detta resonemang är att: valet att förändra organisationen
till en *projektbaserad* organisation, med fokus på att stärka Projektorga-
nisationens leveransförmåga, kan ses som ett avtryck av projektdiskur-
sens rationalistiska ledningsperspektiv.

Hur gick det då med förändringen? Det vet vi inte och det är kanske inte heller
möjligt att göra en utvärdering (något som heller inte ingår i vårt arbete), men det
är intressant att notera uttalandet: "The result ... was that many IT-employees left."
(Roger).

Personalens behov

– negligerade på grund av uppgiftsorientering och oflexibla mål

Som vi uppfattat situationen så prioriteras IS-projektet högt av koncernledningen.
Dotterbolagets historia rymmer två mindre lyckade försök att införa ett informa-
tionssystem och vi upplevde att ledningen för Dotterbolaget respektive Projektor-
ganisationen ser det som prestigeladdat att lyckas – att kunna leverera. IS-projektet
sträcker sig över flera år och har delats in i perioder om cirka nio till tolv månader.
Utöver denna tidsaspekt rymmer leveranskraven också innehålls- och kvalitetsmäs-
sig likformighet mellan de olika "klusterprojekten".

Arbetet i klusterprojekten är tids- och innehållsmässigt indelat i faser och över-
gången från en fas till en annan utgör en kontrollpunkt (delleverans) på vägen mot
leverans av klusterprojektet. Under samtalen med personalen på fallföretaget fick
vi förmedlat en bild av att det arbetas väldigt intensivt för att nå de mål som satts
upp vid olika tidsfrister. Vi har fått intrycket av att det finns en stor tilltro till plane-
ring av arbetet, men samtidigt uttryckte en av projektledarna dålig planering som
orsak till den höga arbetsbelastningen inför tidsfrister.

Organisationens mål, dvs. leverans av fas eller klusterprojekt, står i fokus och i
planeringsarbetet är resursen tid begränsad. För att organisationen skall nå sitt *mål*
att leverera i tid ser man resursen *tid* som given. Intrycket av samtalen är att när
målen för tid och innehåll/kvalitet inte kan rubbas återstår *flexibilitet* hos resursen

personal som styrmedel. Av tre möjligheter för att öka resurstillgången: att köpa fler konsulttimmar, att nyanställa respektive att utnyttja befintlig anställd personal, är det framför allt det sista alternativet som används för att säkerställa leverans i tid. Denna ensidiga flexibilitet inför tidsfrister uppgav flera personer resultera i att personliga behov fick stå till sidan – t.ex. behov av kompetensutveckling och behov av fritid, att arbetet inkräktar på privatlivet.

Slutsatsen av detta resonemang är att: en hög tilltro, i den studerade organisationen, till projektdiskursens positiva framställan av möjlighet till planering kan leda till negativa konsekvenser för personalen och medföra att deras behov, i perioder då flexibilitet förväntas, negligeras till fördel för Projektorganisationens behov av att leverera till Koncernen.

Strategiska behov för Dotterbolaget

– marginaliserade genom klusterprojektens begränsade tidshorisont

Den tidsram ett klusterprojekt har till sitt förfogande för att lösa leveransuppgiften bestäms på förhand och i förhållande till IS-projektet har klusterprojekten en kortare livslängd. Klusterprojekten bemannas av personal från resurspoolen (kombinerat med inhyrda konsulter) och när ett kluster är avslutat görs denna process om inför nästa projekt. Specialister och personer med ledande befattningar (som projektledare, aktivitetsledare, klusterchef) tillsätts alltså inför varje klusterprojekt och det är inte säkert att en person som varit projektledare i ett kluster är det nästkommande, eller att en person som är aktivitetsledare under en fas också är det under en senare fas.

Detta sätt att tillsätta tjänster är en effekt av omorganisationens strävan av att skapa en flexibel projektbaserad organisation. Det temporala karaktärsdraget för klusterprojektorganisationen medför att konsekvenserna (positiva och negativa) av beslut fattade under ett klusterprojekt, eller under en fas, inte nödvändigtvis behöver innebära att den som var ansvarig när beslutet fattades också är det när konsekvenserna uppenbarar sig. Tidsbegränsningen för måluppfyllelse medför ett tidsbegränsat ansvarstagande och denna deadline kan sägas definiera "horisonten" för det ansvar t.ex. en projektledare har. För honom/henne går inte att skåda bortom horisonten – det som är synligt "för blotta ögat" konstruerar personens "världsbild". Om det finns något bortom horisonten så är detta av underordnad betydelse.

I den projektbaserade organisationen skall projektledarna, som nämnts tidigare, kunna inrikta sig på att leverera i tid och enligt budget. Personalfrågor ligger utanför deras ansvarsområde och för denna funktion finns det "resource managers". Verksamheten i Dotterbolaget och Projektorganisationen kännetecknas av ett högt kunskapsinnehåll. För att Dotterbolaget skall kunna säkerställa en leveransförmåga

mot Koncernens framtida behov ses det som viktigt att den kompetens personalen i Projektorganisationen skaffat sig genom utbildning på universitet eller högskola underhålls och utvecklas genom stimulerande arbetsuppgifter, kurser, seminarier och liknande. Med koppling till resonemanget om hög arbetsbelastning inför tidsfrister (jfr. ovan) framkom det dock under intervjuerna att utbildningsplaner inte alltid följs. Det finns heller inte alltid tid att lägga in utbildning under den, för vissa positioner, relativt lugna perioden efter "local aid". Som orsak angavs att projektets behov tar över på längre sikt. Vi ser detta som en effekt av den begränsning som "horisonten" utgör. Kompetensutvecklingsbehoven i IS-projektet respektive Dotterbolaget ligger bortom klusterprojektets horisont. Behoven finns i framtiden, inte i nutiden, och de ligger därmed utanför t.ex. en projektledares tidsbegränsade ansvarsområde.

Slutsatsen av detta resonemang är att: det för Dotterbolaget och Projektorganisationen strategiskt viktiga behovet av kompetensutveckling riskerar att bli marginaliserat som en effekt av att detta behov ligger bortom den horisont som definierar gränsen för ansvarstagandet för ledare i det pågående klusterprojektet. Således kan den flexibilitet resurspoolen antas erbjuda den projektbaserade organisationen medföra en sämre förmåga att på lång sikt (dvs. bortom det som kan skådas, bortom horisonten) möta leveransönskemål.

Problematisering, abstrahering, perspektivering och generalisering

I detta avsnitt tillåter vi oss vara ytterligare ett steg spekulativa. Om vi liknar detta kapitel vid en rymdfärd så var vi i den sammanfattning som inleder kapitlet kvar på jorden – empirin. De slutsatser vi sedan drar från empirin motsvarar färden genom atmosfären – jordens dragningskraft är fortfarande stark, men vårt perspektiv är ett annat. I abstraheringen och generaliseringen nedan befinner vi oss i ett tyngdlöst tillstånd. Jorden snurrar under oss och vi försöker se samband som vi tidigare inte kunnat se.

Vi reflekterar här över den praktiska användbarheten av planerings- och struktureringsverktyg och som hjälp använder vi det förståelsebaserade, tolkande perspektivet. Som utgångspunkt för resonemanget ställer vi oss tre frågor kring en fiktiv kunskapsintensiv verksamhet där kompetens bunden till personalen är en viktig del av resursbasen – inte helt olikt den studerade organisationen. De tre frågorna har beröringspunkter med centrala begrepp i den praktikerorienterade projektlitteraturen: den första berör målsättning, den andra strukturering/planering av arbetet (bak-

längesräkning) och den sista resursplanering (bemanning). Frågorna ställs inte för att vi skall hitta svar utan för att möjliggöra en problematisering.

- Kan man i t.ex. innovativt eller kreativt tankearbete på förhand veta vad man kommer att komma fram till, hur lång tid arbetet kommer att ta, vilken kvalitet resultatet kommer att ha, hur mycket utvecklingsarbetet kommer att kosta? Det vill säga, kan man sätta mål?
- Kan denna typ av verksamhet brytas ned i delmoment och arbetspaket?
- Även om man skulle göra ett försök till detta, är det möjligt att veta vilka kompetenser som behövs för att utföra arbetet?

Vi utger oss inte för att säga Sanningen om Verkligheten, bara så som den i våra spekulationer kan se ut. Vi hävdar heller inte att det som vi problematiserar är fel, skadligt och förkastligt. Vi tror dock att våra reflektioner kan bidra som en perspektivering på något som vi uppfattar vara en dominerande, sällan ifrågasatt och ofta okritiskt anammad tanke, nämligen projekt. Om du åtminstone en gång tänker "Aha!" då har vi uppnått vårt mål med denna del, nämligen att differentiera medvetandet om projekt.

Kan man alltid sätta mål? Tänk efter före!

Om vi börjar med första frågan så kan vi tänka oss tillbaks till kapitlet där vi analyserade projektdiskursens innehåll – mål nämndes som en av fyra "pusselbitar" i projektdiskursen. Med utgångspunkt i ett rationalistiskt perspektiv ter det sig möjligt och viktigt att sätta ett mål. Vi frågar oss: gäller detta för alla typer av verksamheter? Vi vill inte kategoriskt besvara denna fråga, men ser uppenbara problem i möjligheten att sätta mål i verksamheter som liknar den vi använder för att exemplifiera.

Vad har då detta med projekt att göra? Om vi tänker lite över talet om projekt så klarnar det förhoppningsvis. Har du hört talas om: forskningsprojekt, projekt inom reklambranschen, forsknings- och utvecklingsprojekt i industrin, eller organisations-/företagsutveckling som projektform? Om du kan svara ja på en eller flera av dessa frågor så har du också sannolikt hört ordet projekt användas för en verksamhet som liknar vårt fiktiva exempel. Om du håller med oss i resonemanget om svårigheten för till exempel en uppfinnare att på förhand definiera vad som kommer att uppfinnas delar du möjligtvis också vår problematisering av projektdiskursens fokus på att sätta mål.

Vi antar att du håller med oss så här långt och återvänder därför till det språkliga. Om man talar om ett forskningsarbete som ett projekt kan det då vara något annat än ett projekt? Åtminstone borde det uppfattas som ett projekt av den som gör sin

röst hörd, den som talar om projekt. I ett tidigare kapitel utvecklade vi en tanke om tre möjliga förklaringar till varför att etiketten projekt tycks användas för verksamheter som på ett eller flera sätt markant skiljer sig från det som vi upplevt vara kärnelementen i projektdiskursen. Vi nämnde en översättningsprocess, en begreppsutvidgning, respektive en kombination av dessa. Flexibiliteten i användandet av ordet projekt visar på en mångfald av subjektiva konstrueringar av ordet (etiketten) ”projekt”.

Vad händer då om en uppfinnare, forskare, creative director, organisationskonsult, etc. börjar etikettera sin verksamhet projekt? Vi säger inte att det är fel om dessa använder ordet projekt, men vi tror att talet om projekt kan ha missledande effekt. Om till exempel uppfinnaren talar om projekt och som en följd börjar läsa om projekt med tanken ”projekt som projekt”, dvs. att etiketten projekt binder olika typer av verksamheter samman, ser vi en risk i att han/hon fångas av diskursen och snärjer sig i metoder, modeller och verktyg som inte är utvecklade för eller anpassade till en uppfinnarens verksamhet. Ett exempel på sådan snärjning kan vara just möjligheten att sätta mål. Vi vill här återanvända ett citat som vi använde i avsnittet om projektdiskursen. Marttala och Karlsson (1999) skriver: ”En hög kvalitet hos slutprodukten ... baseras på hög kvalitet i problemanalys och målformulering.” (s. 20). En slutledning av det hypotetiska resonemanget i detta stycke skulle kunna peka i motsatt riktning, nämligen att en fixering vid att formulera mål skulle kunna vilseleda uppfinnaren och därmed göra arbetet mer utdraget.

För att återkoppla till den första av de tre frågorna och sedan avsluta denna del av problematiseringen så är det också möjligt att forskningsprojekt, projekt inom reklambranschen, med flera ”projekt” *kallas* projekt men att målformuleringen *inte* har den stora betydelse som den ges i den praktikerorienterade projektlitteraturen. Om detta är fallet, och att man som en följd arbetar mer processuellt än målrationellt, handlar det om en begreppsutvidgning som vi inte sett många spår av i litteratur, eller andra bärare av diskursen.

Den första slutsatsen av detta resonemang är att: eftersom projektdiskursen inte är byggd på kunskapsproducerande företags situation kan talet om projekt fungera vilseledande för denna typ av företag genom ett okritiskt anammande av innehållet i floran av praktikerorienterad litteratur, kurser, etc.

Den andra slutsatsen är att: den praktikerorienterade litteraturens framhäver vikten av målformulering, men inkluderar inte det processorienterade synsätt som kanske behövs i kunskapsproducerande företag, dvs. behoven i dessa företag speglas inte i projektdiskursen.

Systematisk strukturering

– en syssla med kontraproduktiva konsekvenser

Hm..., om det nu är möjligt att problematisera projektdiskursens uppgiftsfokus genom att resonera kring möjligheten att sätta mål i verksamheter som liknar vårt fiktiva exempel, hur är det då med möjligheten att systematiskt strukturera och planera arbetet för att nå målet? Kan också detta område problematiseras?

Enligt det rationalistiska perspektivet kan man, när målet bestämts, arbeta med en ”baklängesräkning” för att komma fram till hur man skall nå målet; målet bryts ned i delmål och fristående arbetsblock på olika hög detaljnivå. Till hjälp finns Gantt-schema, milstolpeplan, nätplaneringstekniker som PERT och CPM, med flera verktyg. Gemensamt är att de kan presentera projektets faser, aktiviteter, beslutspunkter, etc. i en systematiserad grafisk form – snyggt, ordentligt och överskådligt. Detta kan ses som goda egenskaper hos verktygen i ögonen på den som är ansvarig för att verksamheten skall nå sina mål. En tydlig struktur möjliggör översikt och kontroll. Samtidigt kan struktureringen fungera som vägledande för personalen i projektet, de kan se helheten och relatera sitt arbete till denna.

Återigen frågar vi oss om detta gäller för alla typer av verksamheter? I ett tidigare kapitel har vi beskrivit att det i projektdiskursen finns sedimenterade teorier utvecklade för verksamheter som vi upplever skiljer sig avsevärt från vårt kunskapsproducerande fiktiva exempel. Ovan satte vi frågetecknet vid möjligheten att sätta mål. Om man inte kan sätta mål torde man kunna problematisera möjligheten att göra en ”baklängesräkning”. Om vi återvänder till forskaren så tror vi att det är svårt för honom/henne att på förhand strukturera arbetet vilket skall leda fram till det mål som han/hon på förhand kanske till och med vill försöka låta bli att tänka på. Vi tror vidare att det i vissa utvecklingsorienterade verksamheter kan vara kontraproduktivt att på förhand fokusera på mål och strukturering: dessa aktiviteter kan skapa en gräns för förståelsen och därmed hämma potentialiteten i ett fritt och kreativt tänkande.

Slutsatsen av detta resonemang är att: en hög tilltro till systematisk strukturering kan få kontraproduktiva konsekvenser på kreativt arbete genom en hämmande verkan på potentialitet.

Systematisk strukturering – en stressframkallande syssla

Vad kan hända om man i en verksamhet som liknar vårt fiktiva exempel arbetar med systematisk strukturering och planering? Även om vi lämnat empirin bakom oss så vill vi låna en röst därifrån och låta denna stå som utgångspunkt för resonemanget. ”Normalt sett så ska det ju inte vara så här, men man fokuserar ju mycket på olika milstolpar. När man går över till en fas från en annan så måste ju en massa

saker vara färdiga ... Men egentligen kan man säga att det är dålig planering.” (Mikael). Kärnan i citatet är att det någonstans mellan strukturerings- och planeringsarbetet å ena sidan, och tidsfristen å andra sidan, hänt saker som man inte förutsett, eller kunnat förutse. Vi tror citatet illustrerar en situation som kan uppstå inte bara i det studerade företaget, eller i företag som liknar vårt fiktiva exempel, utan i alla verksamheter där framtiden (och därmed målen och vägen fram till dem) är svårförutsägbara.

Den skrivbordskonstruerade kartan (strukturering och planering) stämmer inte alltid med terrängen. Vad händer om man i en sådan situation styr efter kartan i stället för att läsa av terrängen och korrigera kartan? Det kan säkert hända många saker, men vi begränsar oss till att resonera kring situationer då en tidsfrist sätter gränsen för när arbetet skall vara klart och när det finns mål för vad som skall uppnås inom denna tidsram. I vårt fiktiva exempel är personalen den avgörande resursen för att målen skall nås, inte råvaror, kapital, eller andra resurser. Om verkligheten visar sig skilja sig från planen och att, som en följd av detta, behovet av mantimmar överstiger tillgången, då finns möjligheterna att öka personalstyrkan, respektive att låta befintlig personal arbeta mer. För att nå organisationens mål förväntas personalen vara flexibel och anpassa sin arbetstid efter organisationens behov.

För att återgå till citatet ovan ... Om den ”dåliga planeringen” är en effekt av en dålig möjlighet att sätta mål och detta i sin tur påverkar möjligheten att strukturera och planera arbetet finns en risk att man inför varje tidsfrist behöver kompensera effekterna av den höga tilltron till strukturerbarhet och planerbarhet (dvs. tidspress) med en ökad arbetsinsats. Om denna fokusering på organisationens behov negligerar personalens behov (se tidigare slutsats) kan man undra vad det är som gör att personalen accepterar situationen. Vår studie har inte fokuserat på engagemang, motivation, tillfredsställelse och liknande teman – vi har snarare fokuserat på makt. Utifrån detta perspektiv är det möjligt att tänka in en maktrelation mellan arbetsgivaren och arbetstagaren; att individerna genom identiteten arbetstagare underordnar sig företagets behov, behov som kan ha formats av projektdiskursens bärande element – i detta fall: fokusering på måluppfyllelse, flexibilitet för individen, samt att bli klar i tid – alltså diskursens disciplinerande makt.

I termer av bidrag och belöning innebär personalens flexibilitet att individens bidrag ökar, men hur är det med belöningen? ... och vad är belöning? Watson (1994/2001) utvecklar en konceptuell referensram som han kallar ”the strategic exchange perspective” (s. 25ff) i vilken utbyte, dvs. ett ömsesidigt givande och tagande, ses som centralt i all mänsklig interaktion; denna interaktion sker inte slumpmässigt utan är styrd av behov hos individer, grupper och organisationer. I en anställningsrelation bidrar medarbetaren med sitt arbete och förväntar sig belöning

som utbyte. Watsons syn på belöning är inte snävt definierat till bara pengar. Om du håller med oss om att individen konstruerar sin egen verklighet så borde denna verklighetskonstruktion också omfatta belöning – innehållet och omfattningen.

Vi ser tre möjligheter: den första är att en anställd *upplever* belöningen (pengar, utveckling, kreativitet, etc.) som högre än bidraget, den andra att belöningen *upplevs vara* i balans med bidraget och den tredje att belöningen *upplevs vara* lägre än det som individen förväntat sig. Vilka effekter kan det då tänkas få om personalen inför varje tidsfrist förväntas vara flexibel (ökat bidrag)? Som hjälp tänker vi oss tre anställda, vilka representerar vars ett av de tre alternativen. Personerna utför samma mängd extraarbete inför en tidsfrist och erhåller samma belöning. Den förste känner sig som en vinnare och upplever att det var värt att försaka fritiden för den extra arbetsinsatsen, den andre är indifferent, den tredje däremot upplever att han/hon låtit arbetet styra och att detta gått ut över privatlivet.

Slutsatsen av detta resonemang är att: en hög tilltro till strukturerbarhet i situationer som, medvetet eller omedvetet, är svårförutsägbara kan medföra att personalens arbetsbelastning inför tidsfrister överstiger det som planerats. Vidare så menar vi att om detta ökade bidrag inte kompenseras på ett sätt som individen upplever är tillfredsställande då kommer situationen att uppfattas som stressande. Som en härledning ur dessa två resonemang drar vi slutsatsen att spridningen av projekt som arbetsform kan ingå som en förklaring till ökningen av arbetsrelaterad ohälsa (stress, utmattning, utbrändhet, etc.).

Strukturering och planering – en terapeutisk aktivitet

Vi har tidigare argumenterat att en hög tilltro till den strukturerbarhet som olika projektverktyg erbjuder kan medföra negativa effekter för företaget. I föregående avsnitt frågade vi oss vad som kan hända om man i en verksamhet som liknar vårt fiktiva exempel arbetar med systematisk strukturering och planering. Vi tog utgångspunkt i ett citat om ”dålig planering” och resonerade, med hjälp av metaforen karta och terräng, kring möjliga effekter av en dålig matchning mellan planeringens innehåll och verkligt utfall i situationer där framtiden är svårförutsägbar och/eller det är svårt att sätta mål.

Vi betvivlar inte att det finns situationer där målsättning, strukturering och planering av arbetet, med hjälp av verktyg i projektdiskursen, fungerar bra och bidrar till att organisationen på ett produktivt sätt kan lösa sina uppgifter. Hur är det då i: situationer när kompetensen till hög grad är individbunden och ledaren därmed inte har full insikt i t.ex. tekniska detaljer; situationer när målet inte går att fastställa (antingen på grund av att verksamheten är utvecklingsorienterad, eller för att exter-

na intressenter och faktorer löpande påverkar definitionen av målen); eller situationer när erfarenhetsdata saknas? Vad är alternativet? Laissez faire? Självstyrande grupper? Vi vet inte och tänker inte heller besvara frågan. Vår ambition är ju att perspektivera och problematisera innehållet i projektdiskursen.

En projektchef har ... nej, vänta nu ... det heter väl projektledare! Visst ja! Det talas om *projektledare* och *projektledning*, inte om *projektchef*. Vari ligger då skillnaden? Vi tror att det kan handla om olika konnotationer, att en chef är chef, men att en ledare leder. Hm... var inte det där självklart, och vad har det med strukturering och planering att göra? Jo, vi tror att det kan finnas en koppling till varför planeringsverktyg används även i en medvetet osäker och föränderlig intern och/eller extern situation. En ledare har ansvar, om än ett tidsbegränsat sådant, och i ansvaret ligger att uppfylla mål. I en föränderlig värld kan det vara svårt att veta om målen kommer att nås och för att minska risken för detta kan strukturering och planering av de aktiviteter som ligger inom ansvarsområdet fylla en funktion – dock inte nödvändigtvis genom att erbjuda kontrollerbarhet och styrbarhet. Om det i ordet ledare vägs in att man skall leda kan detta påverka förväntningarna på de som betecknas ledare, t.ex. en projektledare. Laissez faire, och självstyrande grupper kunde möjligtvis lösa uppgifterna, men detta handlingsätt skulle sannolikt inte leva upp till förväntningarna på att leda. Att strukturera, planera och kontrollera, däremot, skulle kunna uppfattas som uppgifter för en ledare.

Även i en osäker ”värld” (möjligtvis präglad av dålig planerbarhet och möjligtvis kantad av tidigare planeringsmissar) kan tidsplaner, resursplaner, aktivitetsplaner, beslutspunkter, milstolpar, etc. fylla en funktion – inte så mycket som visandes vägen till målet, utan kanske snarare som terapeutiska aktiviteter för att ledaren skall kunna leva upp till förväntningarna av att leda och för att kunna leva med pressen av att vara ansvarig i en osäker situation som ledaren inte känner sig kunna påverka.

Slutsatsen av detta resonemang är att: nedbrytning av verksamheten i delmoment och arbetspaket kan, i en situation som präglas av osäkerhet, ses som ångestreducerande, terapeutiska aktiviteter för ledaren, snarare än ett effektivt sätt att styra arbetets framdrift.

För liknande resonemang om synen på ledningsarbete kan vi hänvisa till Robert Jackalls bok ”Moral mazes: The world of corporate managers”.

Resursplanering – en bidragande förklaring till det försenade projektet

I början av denna problematisering, abstrahering och perspektivering ställde vi tre frågor kring ett fiktivt företag. I ovanstående text har vi genom problematisering pekat på svårigheter, brister, problem och tänkbara effekter av en hög tilltro till

möjligheten att sätta mål, samt arbetets strukturerbarhet och planerbarhet. Vi ställer nu dessa problematiseringar till sidan och funderar i stället över möjligheten att veta vilka kompetenser som behövs för att utföra arbetet.

Enligt Sandberg och Targama (1998) är det inte relevant att arbeta med att kartlägga kompetens hos individen och kompetensbehov i organisationen. Författarna hävdar att det utbredda rationalistiska perspektivet baseras på en objektivistisk kunskapssyn och en dualistisk verklighetsuppfattning. Inom ramen för detta perspektiv kan tjänsteställning ses som en matchningsprocedur där en kartläggning av egenskaper hos individen kan matchas mot det kompetensbehov som finns för ett specifikt arbete. Grundföreställningarna anses dock missa väsentliga aspekter hos människan, nämligen hennes tolkande kapacitet. Som alternativ förespråkar författarna istället ett förståelsebaserat och tolkande perspektiv på ledning, grundat i uppfattningen om verkligheten som en social konstruktion, subjektivitet i stället för objektivitet, samt att ”människor handlar utifrån sin förståelse av verkligheten” (ibidem, s. 32).

Om vi kopplar detta resonemang till hur arbetsplanering kan beskrivas i böcker om projekt och projektledning ser vi möjliga problem (det är ju en problematisering vi sysslar med, om du nu skulle ha glömt bort det). Vi tänker oss en person som arbetar med projektplanering och som arbetar efter tanken att en persons kompetens kan fastställas objektivt, dvs. att individens (subjektets) förståelse av arbetsituationen inte påverkar vilka kompetenser som han/hon använder för att lösa uppgiften. Projektplaneringen går igenom stegen att bryta ner projektmålet i delar och att identifiera arbetspaket samt sätta tidsfrister för dessa. I denna förenklade bild är det nu dags att bemanna aktiviteterna. Företaget, som präglas av ett rationalistiskt perspektiv, har utvecklat en kompetensdatabas och denna används nu för att fylla de kompetensbehov som finns i aktiviteterna med den kompetens som finns registrerad för varje medarbetare. Planeringen går vidare och till sist har alla aktiviteter bemannats och ordnats efter inbördes beroende och resurstillgång. ”Baklängesräkningen” med utgångspunkt i målet har resulterat i en bemanningsplan. När bemanningsarbetet är färdigt har ”ekvationen gått ut”, ”vägen till målet stakats ut” – eller valfri annan metafor för att beskriva att nu är planeringen klar, nu kan arbetet börja. Snyggt, men ...

Vad hade hänt om tids- och arbetsplaneringsarbetet i exemplet ovan hade ägt rum i den fiktiva verksamhet vi tidigare använt som exempel? I denna kunskapsintensiva verksamhet är kompetens bunden till individen en viktig del av resursbasen. Låt oss ställa några frågor:

- Är det säkert att den person som gör arbetsplaneringen har tillräcklig kompetens för att förstå arbetsuppgiftens innehåll och därmed kompetensbehov?
- Kan individens kompetens kartläggas, specificeras, kategoriseras och registreras?
- Kan man på förhand veta vilka av de kompetenser en individ har som han/hon kommer att använda i en given situation?

Vi utger oss inte för att ge svar på alla frågor vi ställer. Att ställa frågor är ett sätt för oss att problematisera och om du reagerar på några av frågorna så har vi kanske gjort en poäng. Enligt det förståelsebaserade och tolkade perspektiv på ledning som Sandberg och Targama (1998) presenterar, och som vi inspirerats av, är det individens *förståelse* (uppfattning, tolkning) av arbetet (verkligheten) som styr vilka kompetenser som kommer att användas – inte något annat. Tidigare nämnde vi att vi såg möjliga problem – vilka problem? Om den individbundna kompetensen är viktig för ”slutproduktens” kvalitet, som i vår fiktiva verksamhet, så borde rimligtvis personalens förståelse för arbetsuppgifterna, snarare än en fastställd ”objektiv” kompetensprofil, vara utgångspunkten för bemanningen av ett projekt. Vad kan då hända om strukturering och planering av arbetet i ett projekt baseras på ett rationalistiskt perspektiv i bemanningsarbetet? Vi ser en möjlighet att planeringen är baserad på ett matchningsarbete av kompetensbehov och kompetenstillgång, vilket inte behöver stämma överens med den kompetens som personalen kommer att använda i arbetet. Som en effekt härav kan utfallet komma att skilja sig från planerna (tid, kvalitet, kostnad, etc.).

Slutsatsen av detta resonemang är att: resursplanering som tar utgångspunkt i ett rationalistiskt perspektiv baserat i en objektivistisk kunskapsyn och en dualistisk verklighetsuppfattning kan vara en bidragande förklaring till att utfall skiljer sig från plan.

Generalisering

Som vi skrev i inledningen till detta avsnitt så utger vi oss inte för att säga Sanningen om Verkligheten. Vi har använt en fiktiv verksamhet för att problematisera projektdiskursen och för att kunna dra slutsatser på en högre abstraktionsnivå än de empirikopplade vi tidigare presenterat. De slutsatser vi drar torde dock inte bara vara giltiga för den fiktiva verksamheten och verksamheter som liknar denna. Genom att ifrågasätta möjligheten att sätta mål, problematisera arbetet med att strukturera och planera arbetet samt rikta uppmärksamheten på problemen i att utgå från ett rationalistiskt perspektiv i tjänstetillsättning (bemanning) – aktiviteter som finns i ett brett spektrum av verksamheter som använder verktygen i projektdiskursens verktygslåda – så menar vi att våra slutsatser kan ha betydelse i ett vidare samman-

hang. Verksamhet i privat och offentlig regi, föreningar och frivilligorganisationer torde kunna omfattas av våra slutsatser.

Vi tror att våra reflektioner kan bidra som en perspektivering av något som vi uppfattar vara en dominerande, sällan ifrågasatt och ofta okritiskt anammad tanke, nämligen projekt. Härigenom kan resonemanget bakom slutsatserna förhoppningsvis bidra till ett differentierat medvetande om projekt och för att återkoppla till avsnittets inledning: om du åtminstone en gång under läsningen tänkt ”Aha!”, då har vi lyckats.

Med projekt som ledstjärna

Vi landar nu på jorden igen efter vår färd ut i rymden. Under färden har vi upptäckt en, framför andra, speciellt ljusstark stjärna. Innan vi kommer tillbaks till detta och ger en förklaring till uppsatsens titel vill vi återknyta till den fråga vi inledningsvis ställde, nämligen kan medvetandet om projekt differentieras genom en diskursanalys? Vi menar att de projektdiskursiva glasögon vi utvecklat och använt oss av i uppsatsens olika delar möjliggjort poängrika tolkningar och slutsatser. Vidare så anser vi att diskursanalysen hjälpt oss att se utanför det tänkande som förmedlas av diskursens bärare.

Inspirerade av ett förståelsebaserat, tolkande ledningsperspektiv menar vi oss ha kommit fram till en övergripande slutsats, nämligen att detta perspektiv är exkluderat i projektdiskursen.

Vi påstår inte att ett förståelsebaserat, tolkande ledningsperspektiv är bättre än det rationalistiska, men däremot att detta perspektiv kan bidra till att differentiera medvetandet om *projekt*, *projektarbete*, *projektledning*, *projektorganisering*, *projekt*... De diskursiva glasögonen har hjälpt oss se projektdiskursens påverkan på organisationsuppfattning och –utformning. Vi avslutar uppsatsen med en metafor – den på flera ställen utlovade förklaringen till uppsatsens titel.

Projekt fungerar som en ledstjärna för organisationer och lyser upp mörkret i den upplevt föränderliga och flexibla företagsomgivningen. Projektdiskursen påverkar genom sina problemdefinierande och problemlösande aspekter hur ledare uppfattar och utformar organisationer. Ledstjärnans starka sken kan dock också ha en förblindande effekt och göra att det är svårt att se andra, mindre ljusstarka, stjärnor. Det starka skenet kan alltså ha en bedräglig och förvillande effekt; en effekt som kan locka organisationer till felnavigering och i värsta fall grundstötning.

Källor

Listan innehåller de källor som vi direkt refererar till. Vi har också valt att ta med några verk som vi inte direkt refererat till, men som ändå haft en inspirerande verkan.

- Alvesson, M. (1990). *Kommunikation, makt och organisation*. Göteborg: Norstedts Juridik.
- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Asplund, J. (1970). *Om undran inför samhället*. Solna: Argos.
- Axelsson, L. & Ortman, L. (1990). *Direct-modellen – en utvecklingshandbok*. Lund: Studentlitteratur.
- Berggren, C. & Lindkvist, L. (red.) (2001). *Projekt: Organisation för målorientering och lärande*. Lund: Studentlitteratur.
- Blomberg, J. (1998). *Myter om projekt*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H. (1989). *Integrerad organisationslära* (sjätte reviderade upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. (Contemporary Social Research: 20). London: Routledge.
- Cleland, D. I. (1999). *Project Management* (3:e utgåvan). Singapore: McGraw-Hill.
- Danielsson, A. (1977). *Företagsekonomi – en översikt* (andra upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Engwall, M. (1998). Vardagsprojekten och multiprojektmiljön: två av framtidens utmaningar [on-line]. *ProjektForum*, (3), s. ?-?. (Tillgänglig: www.projforum.se/pf98-3/pf98-3e.htm)
- Engwall, M. (2001). *Moving out of Plato's cave: Toward a multi-project perspective on project organizing* [on-line]. (Fenix Working Paper: 2001:8). Stockholm: Stockholm School of Economics. (Tillgänglig: www.fenix.chalmers.se/fenix/publications/2001/pdf/WP_2001-08.pdf)
- Engwall, M. & Källqvist, A. S. (2001). *Dynamics of a multi-project matrix: Conflicts and coordination* [on-line]. (Fenix Working Paper: 2001:7). Stockholm: Stockholm School of Economics. (Tillgänglig: www.fenix.chalmers.se/fenix/publications/2001/pdf/WP_2001-07.pdf)

- Fahlgren, S. (1999). *Det sociala livets drama och dess manus*. Umeå: Umeå universitet.
- Foucault, M. (1993). *Diskursens ordning: Installationsföreläsning vid Collège de France den 2 december 1970* (M. Rosengren, övers.). Stockholm: Stehag. (Originalverk publicerat 1971)
- Herlau, H. & Tetzschner, H. (1999). *Fra jobtager til jobmager: Modell 2* (andra utgåvan). Köpenhamn: Samfundslitteratur.
- Hetland, P. W. (1992). *Praktisk prosjektledelse: 1. Teoretisk grundlag*. Stavanger: Den Norske stats oljeselskap.
- International Project Management Association* [on-line]. (2002-05-25).
Tillgänglig: www.ipma.ch/aboutipm.htm
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. New York: Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Lindström-Myrgård, K. (1996). *Projektsamarbete: Metodbok för effektiva projekt*. Stockholm: Balder.
- Løwendahl, B. R. (1997). *Strategic management of professional service firms* (2. Edition). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Marttala, A. & Karlsson, Å. (1999). *Projektboken: Metod och styrning för lyckade projekt*. Lund: Studentlitteratur.
- Mathiesen, B. & Rasmussen, B. (2002). Det tvärfaglige teams kommunikationsproblem. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 66 (1), s. 29–37.
- Mikkelsen, H. & Riis, J. O. (1998). *Grundbog i projektledelse* (6. Udgave). Rungsted: PRODEVO.
- Motiv för näringslivet att stödja Svenska Projekt* [on-line]. (2002-05-25).
Tillgänglig: www.svenskaprojekt.nu/motiv.html
- Nationalencyklopedin* [on-line]. (2002-05-26). Tillgänglig: www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=287488 (sökord: projekt)
- Presentation av föreningen Svenskt Projektforum* [on-line]. (2002-05-22).
Tillgänglig: www.projforum.se/present.htm
- Presentation av Svenska Projekt* [on-line]. (2002-05-22). Tillgänglig: www.svenskaprojekt.nu/document/svenska_projekt_presentation_02-02-25.ppt
- Publication manual of the American Psychological Association* (1994). (4. edition). Washington: American Psychological Association.
- Sahlin, I. (red.) (1996). *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sennett, R. (2000). *När karaktären krackelerar: Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas.

- Sinclair, A. (1992). The tyranny of a team ideology. *Organization studies*, 13 (4), s. 611–626.
- Svenska Akademiens ordbok* [on-line]. (2002-05-20). Tillgänglig: g3.spraakdata.gu.se/osa/show.phtml?filenr=1/195/49772.html (sökord: projekt)
- Vad är Svenska Projekt?* [on-line]. (2002-05-22).
Tillgänglig: www.svenskaprojekt.nu/presentation.html
- Vad gör Svenska ProjektAkademien?* [on-line]. (2002-03-28).
Tillgänglig: www.projektakademien.com/body_index.html
- Watson, T. J. (1994/2001). *In search of management: Culture, chaos and control in managerial work* (revised edition). London: Thomson Learning.
- Watson, T. J. (1995a). In search of HRM: Beyond the rhetoric and reality distinction or the case of the dog that didn't bark. *Personnel Review*, 24 (4), s. 6–?.
- Watson, T. J. (1995b). Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: A reflexive tale. *Organization studies*, 16 (5), s. 805–?.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd edition). (Applied Social Research Methods Series, Volume 5). Newbury Park: SAGE.

Intervjuer

I perioden 9 april till och med 16 maj 2002 genomförde vi nio intervjuer med åtta personer. Eftersom personerna anonymiseras anger vi inte datum för respektive intervju. Intervjutid anger total intervjutid i formatet (timmar.minuter).

Namn	position	arbetsplats	intervjutid
Oskar	chef för lokalkontoret	Dotterbolaget	(5.40)
Nils	personalansvarig	Projektorganisationen	(1.30)
Per	projektledare	Projektorganisationen	(1.00)
Kim	personalansvarig	Projektorganisationen	(1.15)
Lars	global personalchef	Dotterbolaget	(1.20)
Sven	projektmedlem	Projektorganisationen	(1.25)
Mikael	projektledare	Projektorganisationen	(1.00)
Roger	projektdirektör	Projektorganisationen	(1.00)