

Sammanfattning

- Titel:** Människor i projektarbete?
- Ämnesområde:** Organisation / projektarbete
- Författare:** Maria Axelsson, Linda Erdös och Sofie Svensson
- Handledare:** Stefan Svenningsson och Maria Boklund
- Problem:** Beskrivningen av projektarbete i projektlitteraturen anser vi marginaliserar vissa mänskliga aspekter. Vi har velat se om det går att se projektlitteraturens genomslagskraft i en organisation. Vidare har vi frågat oss om det är så enkelt att arbeta i linje-/projektorganisation som denna litteratur ger sken av. Vi har också undrat om ledarskap i projekt är så okomplicerat som det framställs och om människor utan större svårigheter kan arbeta i projektgrupper.
- Syfte:** Vårt syfte med denna uppsats är att utveckla en djupare förståelse för projektarbete. Med hjälp av kompletterande litteratur och empiri vill vi utifrån ovanstående fyra frågeställningar problematisera projektlitteraturen och se om de befintliga teorierna inom projektlitteraturen kan utvecklas.
- Metod:** Vi har använt oss av en hermeneutisk kvalitativ metod. Vår empiri utgörs av intervjuer, en deltagande observation, samt företagsinternt material från ett fallföretag.
- Slutsatser:** Vår uppsats visar på att projektlitteraturen, de normativa teorierna, inte är tillräckliga för att ge en djup förståelse för projektarbete. För att utveckla djupare förståelse har vi visat på områden som vi tycker har marginaliserats. Vi anser att den normativa litteraturen skulle kunna utvidgas med teorier inom dessa områden, för att ge en mer fasetterad bild av projektarbete.
- Nyckelord:** Projekt, projektorganisation, matrisorganisation, team, social identitet, linje-/projektarbete, projektlitteratur, ledarskap i team, grupparbete.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
1. INLEDNING.....	4
1.1 ATT ARBETA I PROJEKT	4
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	5
1.3 SYFTE.....	5
1.4 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET	5
1.4.1 Gatukontorets nya organisation.....	5
1.4.2 Roller och ansvar vid projekt.....	6
1.5 DISPOSITION.....	7
2. METOD.....	8
2.1 REFERENSRAM	8
2.2 VÅRT FÖRHÅLLNINGSSÄTT.....	8
2.3 KVALITATIVA METODER	9
2.4 VAL AV TEORIER	11
2.5 VAL AV EMPIRI.....	11
2.6 ANALYSENS UPPLÄGG	12
2.7 KÄLLKRITIK OCH UPPSATSENS TROVÄRDIGHET.....	12
2.7.1 Vår fallstudie.....	13
3. TEORI.....	15
3.1 PROJEKTLITTERATUR	15
3.1.1 Projektarbete.....	15
3.1.2 En grundläggande projektmodell.....	15
3.1.3 Linje-/projektorganisation	16
3.1.4 Projektorganisation.....	18
3.1.5 Styrgruppens roll.....	19
3.1.6 Projektledarens roll	19
3.1.7 Projektgruppens roll och sammansättning	20
3.1.8 Våra tankar om projektlitteraturen.....	20
3.2 TEAMLITTERATUR.....	21
3.2.1 Teamideologi.....	21
3.2.2 Kritik mot teamideologin.....	23
3.2.3 Teorier kring High Performance Teams (HPT).....	25
3.2.4 Gränsaktiviteter – övergång från en funktionell till en teambaserad struktur.....	26
3.2.5 Förståelse i ledarskap	27
3.2.6 Gemensam förståelse och social identitet.....	29

4. ANALYS	31
4.1 GÅR DET ATT SE DEN NORMATIVA LITTERATURENS GENOMSLAGSKRAFT I EN ORGANISATION?	31
4.2 ATT ARBETA I LINJE-/PROJEKTORGANISATION.....	35
4.2.1 <i>En gränslös organisation?</i>	36
4.2.2 <i>God projektplanering?</i>	37
4.3 ATT LEDA I LINJE-/PROJEKTORGANISATION.....	38
4.3.1 <i>Ledare i projekt</i>	39
4.3.2 <i>Projektledarens roll</i>	41
4.4 ATT ARBETA I PROJEKTGRUPP	42
5. SLUTSATSER.....	46
6. KÄLLFÖRTECKNING	48

Bilagor:

1. Intervjufrågor
2. Gatukontorets organisationsschema

1. Inledning

I vårt första kapitel börjar vi med att kort beskriva vad projektarbete är. Vidare följer problemformulering och syftet med vår uppsats. Avslutningsvis presenterar vi vårt fallföretag och beskriver dispositionen av de kommande kapitlen.

1.1 Att arbeta i projekt

Att arbeta i projekt är på modet, de flesta företag och organisationer har infört projektarbetsformen i någon omfattning. Vår utbildning inom organisation har lett fram till vårt intresse för projektarbete, då detta sätt att arbeta skiljer sig från det traditionella sättet att arbeta i hierarkiska organisationer. Christensen och Kreiner (1991) menar dock att projektorganisationer inte bara är ett modedefenomen. Nya förhållanden och villkor i det postindustriella samhället gör och har gjort att företag och organisationer måste anpassa sig och förändra sin organisationsform. Påtryckning för organisationsförändring låg till stor del i att de traditionella organisationerna var oflexibla och dåligt anpassade till den turbulenta omgivningen, detta innebar en effektivitetsförlust för företagen. Så småningom började dock företags och organisationers klimat och omgivning präglas av en ”permanent turbulens” där ett nytt sätt att leda och en ny organisationsform blev nödvändig (Christensen och Kreiner, 1991).

Projekt definieras som något som ”*ligger utanför normal rutin, praxis och kompetens, och därför kräver deras lösning extraordinära organisatoriska åtgärder*” (s. 24, Christensen och Kreiner, 1991). Ett projekt kännetecknas av dess komplexitet samt att det är en tillfällig organisatorisk skapelse, projekt har en början och ett slut och är målinriktade. Ett projekt karaktäriseras även av att det är en engångsuppgift och ska leda fram till ett bestämt resultat. Projekt kräver olika typer av resurser och är tidsbegränsade (Andersen et al 1994; Christensen och Kreiner, 1991; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård och Gallstad, 1994).

Ett projektarbete är en arbetsuppgift som utförs under särskilda arbetsformer. Med särskilda arbetsformer menas att uppgiften som ska lösas inte kan lösas på det för linjen vanliga arbetssättet, då de rutiner som behövs inte existerar i linjen. Istället ska projektgruppen göra en kraftsamling och lösa uppgiften utan att vardagsmässiga rutiner stör dem. Den kompetens som sätts ihop i projektgruppen, vanligen personer från flera olika avdelningar i organisationen, kan dra nytta av synergieffekter (Wisén och Lindblom, 2001).

Det organisatoriska syftet med ett projekt är att lösa problem och uppgifter som huvudorganisationen inte kan lösa rutinmässigt. Projektets effektivitet mäts i resultatet. En risk med att arbeta med projekt är att de byråkratiseras. En allt för snäv fokusering på operationell effektivitet och försök att standardisera och skapa rutiner för projekt kan leda till en byråkratisering av projektet som i sin tur leder till ett otillfredsställande resultat av projektarbetet (Christensen och Kreiner, 1991).

1.2 Problemformulering

När vi började intressera oss för att skriva om projektarbete träffade vi på en mängd böcker och teorier som alla på ett enkelt sätt förklarade hur projektarbete ska gå till. Vi anser att denna litteratur är mycket homogen, många olika författare ger samma bild av hur projektarbete ska utföras. Enligt oss är denna litteratur mycket inriktad på tekniska detaljer då det finns riktlinjer för hur projektgrupper bör vara utformade, vilka roller och befogenheter de olika aktörerna bör ha samt vilka rutiner som bör följas för att projektarbetet ska vara framgångsrikt. Vi anser därmed att projektlitteraturen är normativ eftersom den säger hur alla inblandade ska gå tillväga för att framgångsrikt arbeta med projekt. Det intryck vi fick av denna litteratur var att projekt som följer direktiven i böckerna automatiskt blir framgångsrika. Med vår bakgrund i organisationslära tycker vi dock att den bild som ges verkar förenklad. Vi anser att vissa mänskliga aspekter marginaliseras och vi tror att verkligheten är mer komplex än vad som förutsätts i den normativa litteraturen. Det är framförallt fyra frågeställningar som vi har funnit intressanta att titta närmare på. Först har vi velat se om det går att se den normativa litteraturens genomslagskraft i en organisation. Vidare har vi frågat oss om det är så enkelt att arbeta i linje-/projektorganisation som den normativa litteraturen ger sken av. Vi har också undrat om ledarskap i projekt är så okomplicerat som den normativa litteraturen framställer och om människor utan större svårigheter kan arbeta i projektgrupper.

1.3 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att utveckla en djupare förståelse för projektarbete. Med hjälp av kompletterande litteratur och empiri vill vi utifrån ovanstående fyra frågeställningar problematisera projektlitteraturen och se om de befintliga teorierna inom projektlitteraturen kan utvecklas.

1.4 Presentation av fallföretaget

Gatukontoret ingår i Tekniska nämnden som i sin tur är en enhet av Plan- och miljörörelsen i Malmö Stad. Gatukontoret har en omsättning på 566 miljoner kronor och de investerar för 250 miljoner kronor per år och de anställda uppgår till 160 personer. Gatukontoret har ingen egen regiverksamhet vilket innebär att allt upphandlas. De arbetar också efter en "nollbudgetering". Ansvarsområdena omfattar belysning, skötsel och renhållning av parker, lekplatser, broar och toaletter. De ansvarar också för vinterväghållning, badstränder, gator, gång och cykelbanor och trafiksignaler. Malmöfestivalen och andra arrangemang i staden ligger också under Gatukontorets ansvarsområden. Vidare är vägvisning, parkering, trafik-säkerhet, ombyggnads-, investerings- och exploateringsprojekt samt upplåtelse av mark, uteserveringar, torghandel och loppmarknader Gatukontorets ansvar (Företagsinternt material).

1.4.1 Gatukontorets nya organisation

År 2001 genomfördes en organisationsförändring på Gatukontoret. Denna organisationsförändring innebar att Gatukontoret ska präglas av en långtgående styrning mot projekt som arbetsform. I skrivande stund är Gatukontoret verksamt inom projekt som till exempel Citytunneln, högskolans infrastruktur, land-

anslutningar till Öresundsbron samt exploatering av områden (Företagsinternt material). Förändringen var tänkt att innebära att Gatukontoret ”skapar en organisationsstruktur som kan samordna förvaltningens specialistkompetenser till ett gemensamt arbetsresultat inom ramen för bredare funktions- och ansvarsområde. Detta sker genom att vi kopplar samman förvaltningens verksamhetsfunktioner till en gemensam enhet där vi samordnar specialistkompetensernas arbetsinsatser i projektgrupper.” (s. 9, Jonsson och Spjuth, Utredning angående ny huvudstruktur för Gatukontorets förvaltningsorganisation, 1996).

I samband med omorganisationen antogs en ny projektmodell på Gatukontoret och ett nytt sätt att arbeta med projekt började användas. Projektmodellen innebar en ny syn på arbetsorganisation och ansvarsfördelning. Arbete i projekt ska möjliggöra en bättre samordning av resurser och kompetenser utan att hindras av linjeorganisationens funktionsgränser och hierarkiska beslutsvägar. Projekt är av temporär karaktär och ger stor flexibilitet och möjlighet till koncentration av resurser och kompetenser utifrån vad som behövs vid varje tidpunkt (Företagsinternt material).

På Gatukontoret utförs stora delar av verksamheten i linjen, men en del komplexa uppgifter som är funktionsöverskridande läggs upp som projekt. Projektarbete är en arbets- och organisationsform som genomförs med stöd av den befintliga linjeorganisationen och dess resurser. Projektorganisationen har ansvar för att genomföra förvaltningsövergripande utvecklingsarbete och linjen ska försörja projektorganisationen med bästa möjliga kompetens. Projektet och linjen lever alltså i ett ömsesidigt beroende, projekten bemannas med folk från linjen och linjecheferna sitter i projektens styrgrupper. Projekten ska följa ett upplägg som kan utläsas från Gatukontorets Projekthandbok. Projekthandboken ska verka som en manual till hur arbete i projekt ska gå till. ”Handboken ska användas som arbetsmodell för projektarbetet och beskriver projektprocessen med aktuella beslutspunkter” (s. 1, Projekthandboken).

1.4.2 Roller och ansvar vid projekt

Gatudirektören är den högsta beslutande instansen i organisationen. Gatudirektören har det yttersta ansvaret för projektet och beslutar vilka projekt som ska genomföras samt skriver under kontrakt. En Verksamhetssamordningsgrupp, VSG har bildats och utgörs av representanter för respektive avdelningar med mandat att prioritera inom respektive avdelnings ansvarsområde. Gruppens huvudsyfte är att verka för en långsiktig planering av kontorets verksamhet så att den gemensamma strategin att uppnå fastställda mål säkerställs. En övergripande prioritering av resurser, koordinering av program samt ansvar för kontorets löpande verksamhetsplan ökar förutsättningarna för fokus på Gatukontoret som en enhet med ett samlat syfte. VSG är ombud för gatudirektören och beställaren. VSG utser styrgrupper, dessa består vanligtvis av enhetschefer. Styrgruppens uppgift är att stödja och hjälpa projektet med sin kompetens och sitt inflytande. VSG ansvarar tillsammans med den administrativa avdelningen för framtagande av processer och metodik, utveckling, omvärldsbevakning, löpande arbete samt uppföljning och utvärdering av projektet. VSG tillsätter projektledaren, vilken har det operativa ledningsansvaret under hela projektet. Projektledaren ansvarar för att

leda och samordna genomförandet samt att besluta om åtgärder inom ramen för projektbeskrivningen. Projektledaren rapporterar även till styrgruppen vad gäller avvikelser i resurs och tid (Företagsinternt material).

1.5 Disposition

Kapitel 2 är vårt metodkapitel som vi inleder med att beskriva vår referensram. Därefter övergår vi till att redogöra för vårt vetenskapliga förhållningssätt och den forskningsmetod vi använt. I metodkapitlet redogör vi även för vårt val av teori och empiri. Kapitlet avslutas med analysens upplägg samt källkritik och ett resonemang kring uppsatsens trovärdighet.

Kapitel 3 är vårt teorikapitel där vi börjar med att presentera den projektlitteratur som vi valt att kalla för den normativa litteraturen, det vill säga delar av det som skrivits specifikt om projektarbete och projekt. Vi fortsätter teorikapitlet med att redogöra för teamlitteratur. Först presenterar vi vad team är, sedan följer ett avsnitt som framför kritik mot den rådande teamideologin och teorier om High Performance Teams och gränsaktiviteter. Vidare behandlar vi teorier kring förståelse i ledarskap och slutligen tar vi i teorikapitlet upp teorier kring gemensam förståelse och social identitet.

Kapitel 4 utgör vår analys där vi kopplar empiri till ovanstående teori. Vi utgår från våra fyra frågeställningar i problemformuleringen där vi börjar med att analysera den normativa litteraturens genomslagskraft. Därefter analyserar vi arbete i linje-/projektorganisation, ledarskap i projekt och att arbeta i projektgrupper.

Kapitel 5 avslutar vår uppsats med de slutsatser vi kan dra utifrån vår analys.

2. Metod

I Metodkapitlet redogör vi för vår referensram, vårt vetenskapliga förhållningsätt och vår forskningsmetod. Därefter följer en beskrivning av vårt val av teori och empiri, vi beskriver även analysens upplägg. Avslutningsvis tar vi upp källkritik och trovärdighet.

2.1 Referensram

Vår förförståelse och referensram inverkar på våra tolkningar och reflektioner och därmed på vår uppsats. Vår akademiska referensram består främst av vår gemensamma utbildningsbakgrund som består av studier i företagsekonomi med inriktning på organisation. Vårt intresse för projektarbete väcktes främst genom våra kunskaper inom ämnet organisation och det var dessa kunskaper som inspirerade oss i val av uppsatsens teori.

2.2 Vårt förhållningsätt

I vårt arbete har vi använt oss av en tolkande, hermeneutisk ansats, eftersom syftet med uppsatsen är att uppnå förståelse genom att problematisera projektlitteraturen. Den hermeneutiska ansatsens huvudtema är enligt Alvesson och Sköldberg (1994) att meningen hos en del endast kan förstås i samband med helheten och att helheten endast kan förstås genom delarna. Denna växelverkan kan ses som en hermeneutisk cirkel (Alvesson och Sköldberg, 1994). Alvesson och Sköldberg föreslår liksom Ödman (1979) en utveckling av cirkeln till en hermeneutisk spiral, eftersom denna ger en bättre bild av verkligheten. Alvesson och Sköldberg menar att fördelen med den hermeneutiska spiralen är att man börjar "... på någon punkt, och borrar sig sedan successivt in genom att alternera mellan del och helhet, varvid man får en undan för undan fördjupad förståelse av bådadera" (s. 116, Alvesson och Sköldberg, 1994). Förförståelse är ett centralt begrepp inom hermeneutiken och är den kunskap och de föreställningar om verkligheten som forskaren har med sig in i sina tolkningar (Svenning, 1997). Forskarens förförståelse utgör utgångspunkt för det som ska beforskas, och ligger till grund för dennes tolkning. Den hermeneutiska spiralen åskådliggör förförståelsens utveckling, större erfarenhet ger en utökad förståelse som i sin tur gör att finare nyanser uppfattas (Ödman, 1979).

Vi har en hermeneutisk ansats eftersom vi försöker förstå projektarbete som en helhet, genom att förstå delarna som är iblandade i arbete med projekt, vilket i sin tur gett oss en bättre förståelse för helheten. Utifrån vår förförståelse har vi tolkat vårt material, vilket har lett till ny förståelse. Denna nya förståelse har vi sedan tagit med oss in i nya tolkningar och så vidare. För att förstå helheten vid projektarbete inom Gatukontoret tittade vi på delarna. I projektarbete på Gatukontoret ingår ett antal aktörer; projektgrupp, projektledare, styrgrupp och linjechefer. Vi ville intervjua representanter för alla grupper för att förstå helheten.

Förståelsen för empirin utvecklar vi till en djupare förståelse för komplexitet i projektarbete genom att alternera mellan empiri och teori. Därför är vår ansats abduktiv. Empiriska fakta ligger till grund för abduktion samtidigt som den erkänner att den teori som finns i forskarens medvetande sedan tidigare påverkar tolkningarna, vidare inverkar de nya teorier som forskaren tar till sig dennes tolkningar (Alvesson och Sköldberg, 1994). ”*Under forskningsprocessen sker således en alternering mellan (tidigare) teori och empiri varvid båda successivt omtolkas i skenet av varandra*” (s. 42, Alvesson och Sköldberg, 1994). Våra tidigare studier i företagsekonomi och organisation utgör vår referensram och för-förståelse. Vi närmade oss därför empirin med vår referensram, men utvidgade den med nya teorier och begrepp för att på så sätt få en klarare och djupare bild av projektarbete. Genom att växla mellan empiri och teori fick vi nya perspektiv på empirin, vilket sedan utgjorde ny utgångspunkt för vidare teoriläsning.

2.3 Kvalitativa metoder

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Denna utgår ifrån aktörernas tolkningar. Den är kontextspecifik, vilket innebär att hänsyn tas till sammanhang, och den är processinriktad, vilket innebär att den ser på händelseförlopp och inte tar ögonblicksbilder. Andra element i kvalitativa undersökningar är att de är flexibla och därmed kan ändra inriktning efter arbetets gång, metoden tar också hänsyn till den organisatoriska verkligheten vilket gör att den inte uppfattas som given (Bryman, 1989).

Utifrån ovanstående resonemang var kvalitativ metod den mest lämpade för vårt arbete bland annat eftersom våra tolkningar bygger på aktörernas tolkningar av sitt arbete. Vi utgår inte från att det de säger är fakta, värdet i deras utsagor ligger istället i hur vi tolkar och förstår dem. Vi har intervjuat människor som arbetar med projekt, dessa intervjuer gav sedan underlag till våra tolkningar av hur projektarbete går till. Intervjubaserade undersökningar är den typ av metod som vi främst har använt oss av. Vid denna form av undersökning menar Bryman (1989) att forskaren främst använder sig av ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer och dokument som huvudsakliga datakällor. Om observationer förekommer är de till största delen icke-deltagande. Vårt empiriska tolkningsunderlag utgörs av semi- och ostrukturerade intervjuer, dokumentstudier samt en observation av ett projektmöte. Våra första intervjuer var semistrukturerade, det vill säga vi hade specifika frågor vilka vi avsåg att ställa till intervjupersonerna (se bilaga 1). Under intervjuernas gång avvek vi dock från de specificerade frågorna och tog istället tag i de trådar som vi fann intressanta. Efter de fyra första intervjuerna övergick vi därför till ostrukturerade intervjuer eftersom det blev tydligt för oss att det fanns aspekter i projektarbetet som vi ville förstå och som inte täcktes in av våra ursprungliga frågor. Det ursprungliga frågeformuläret använde vi då mer som en aide-memoire¹. Vi har låtit svaren på våra frågor utgöra underlag till nya frågor, istället för att strikt hålla oss till något förutbestämt frågeformulär. Vi använde oss av detta sätt att ställa frågor eftersom vi var intresserade

¹ Enligt Bryman (1989) används aide-memoire för att försäkra sig om att viktiga frågor inte förbises.

av aspekter i projektarbete som inte lätt låter sig uttryckas, vi fick skrapa lite på ytan för att förstå underliggande meningar.

Personliga intervjuer kan innebära en risk eftersom intervjuaren kan påverka svaren genom sin närvaro, detta kallas intervjuareffekten. Intervjupersonen kan svara på ett sätt som den tror att intervjuaren vill eller förväntar sig, vilket inte alltid behöver vara intervjuarens fel. Intervjuarens minspel och kroppshållning kan dock avslöja gillande och ogillande vilket kan leda till att intervjuaren styr svaren. En annan risk är att osammanhängande eller konstiga svar kan göra att intervjuaren feltolkar dem. För att undvika denna risk bör intervjuaren ägna all sin uppmärksamhet mot intervjuaren och inte vara tyst eller argumentera utan följa upp oklarheter med till exempel - hur menar du? - berätta mer? (Svenning, 1997). Vi har försökt minimera risken för intervjuareffekt genom att banda intervjuerna och därmed kunnat ägna all vår uppmärksamhet åt intervjupersonen och nogga kunnat lyssna på vad den har sagt. Vi har direkt efter intervjuerna tillsammans lyssnat av banden och sammanställt dem. För att i möjligaste mån undvika missförstånd vid intervjuerna har vi genomgående följt upp intervjupersonens svar genom att be personen förtydliga sig.

Den typ av deltagande observation som vi gjort kan närmast liknas vid en indirekt deltagande observation. Fördelen med deltagande observationer är enligt Bryman att forskaren kan *"...peep behind the formal aspects of organizational settings and reveal a rich, and often deliberately concealed, underlife"* (s. 142, Bryman, 1989). Vi är medvetna om att deltagande observationer normalt sträcker sig över en längre tidsperiod och innebär mer deltagande än endast vid ett möte, men det fanns inga fler möten inplanerade under den tid vi genomförde vår datainsamling. Det var dock intressant för oss att delta vid detta tillfälle eftersom det gav oss en möjlighet att observera projektmedarbetarna tillsammans som en grupp. Våra intervjuer, samt den deltagande observationen utgör vår primärdata i uppsatsen. Vår sekundärdata utgörs av dokumentstudier av vårt fallföretags Projekthandbok med bilagor, samt annat företagsinternt material. Bryman (1989) menar att dokumentstudier i regel används för att kontrollera och komplettera andra källor. Projekthandboken var intressant för oss eftersom den ska utgöra underlag för hur projektarbete ska bedrivas på vårt fallföretag.

Bryman (1989) menar att forskaren genom att koncentrera sig på processer kan se ett helt händelseförlopp. Även om en forskare endast spenderar en kortare tid i en organisation så kan han/hon se händelser som sammankopplade med varandra. Det blir möjligt att se vad som har lett fram till det, vad människor tycker om det, hur de reagerar, hur det utvecklas, vad konsekvenserna blir och vad människor tycker om konsekvenserna. Att ha en ostrukturerad ansats utan en färdig hypotes gör att teorierna som används i stort avgörs under och efter forskarens kontakt med subjekten. Detta gör att forskaren kan följa upp oväntade händelser. Användandet av flera datakällor samtidigt gör att samma händelse/företeelse kan undersökas och studeras med utgångspunkt från olika källor. Den organisatoriska verkligheten tas inte för given. Forskaren kan inte anta att till exempel företagskulturen bara finns där, utan också förstå att människor lever inom den. Genom att

vara nära fenomenet kan forskaren observera interaktioner i första hand och utveckla en förståelse för vad som händer (Bryman, 1989).

2.4 Val av teorier

Eftersom vi var intresserade av projektarbete sökte vi litteratur som behandlade detta ämne. Det visade sig snabbt att det fanns en stor mängd böcker inom detta område. Exempel på titlar är Project Management, Jakten på det effektiva projektet, Total inre effektivitet, Effektivt projektarbete, Målinriktad projektstyrning etcetera. Teorierna i dessa böcker ansåg vi vara representativa för den uppsjö av projektböcker som vi fann och vi har valt att återge hur dessa böcker menar att man ska lägga upp projekt. Det som slog oss vid läsning av denna litteratur var att den gav en enkelriktad bild av hur projektarbete ska utformas. Vi tyckte att dessa teorier förenklade komplexiteten i den miljö där projektarbete utförs och inte tar hänsyn till kontext. Denna litteratur ger riktlinjer och sätter normer för hur projektarbete ska gå till och därför klassificerade vi den som normativ litteratur.

Detta ledde oss till att söka alternativ litteratur för att komplettera den förenklade bilden av projektarbete som vi träffat på i den normativa litteraturen i syfte att problematisera denna. Vi sökte då efter litteratur som behandlade team i allmänhet därför att vi anser att projektarbete bygger på teamarbete. Även teamlitteraturen upplevde vi som normativ men vi ansåg att det fanns vissa aspekter som kunde fördjupa vår förståelse för projektarbete. Vi valde därför att söka efter litteratur som förhåller sig kritisk till teamideologin samt annan litteratur som problematiserar denna. De aspekter vi ansåg kunde fördjupa vår förståelse för teamarbete och därmed projektarbete var teorier om High Performance Teams, gränsaktiviteter, förståelse i ledarskap, gemensam förståelse och social identitet.

Teorier kring High Performance Teams fann vi intressanta då de tar upp mänskliga aspekter av projektplanering. Teorier om gränsaktiviteter är intressanta då de tar upp vad som sker med avdelningsgränser vid en övergång till en teambaserad struktur. Förståelse i ledarskap ansåg vi vara viktigt eftersom projektarbete ofta är ett nytt sätt att arbeta på när det införs i en organisation och att det därmed innebär ett nytt sätt att leda. De personer som förväntas leda projektgrupper måste förstå det nya sättet att leda och vad detta innebär. Teorier kring gemensam förståelse och social identitet ansåg vi vara viktiga eftersom den normativa litteraturen utgår ifrån att gruppmedlemmar strävar efter samma mål bara för att de ingår i samma grupp. Vi tror att det krävs en mer komplicerad process för att detta ska uppnås.

2.5 Val av empiri

Efter att tagit del av den ovanstående litteraturen ville vi utveckla en djupare förståelse för hur projektarbete fungerar i praktiken. Bästa sättet att göra detta på ansåg vi vara genom en fallstudie (se vidare 2.7.1). Enligt den normativa litteraturen arbetar de flesta företag inte i renodlade projektorganisationer, det är vanligare att arbete utförs kombinerat i projekt- och linjearbete. Vi tyckte att Gatukontoret utgjorde ett bra exempel på hur projektarbete går till i praktiken

eftersom de inte har en renodlad projektorganisation. Vi kom i kontakt med Henrik Christensson på Gatukontoret i Malmö och han lovade hjälpa oss att förmedla kontakt med relevanta intervjupersoner. Vår önskan var att intervjua personer i olika positioner och som i någon form arbetar med projektarbete. Henrik förmedlade de flesta av våra intervjuer men under våra intervjuer blev vi tipsade om andra intervjupersoner vilka vi sedan sökte kontakt med. Vi intervjuade totalt 12 personer från olika avdelningar och olika projekt, dessa personer bestod av fyra projektmedarbetare, fyra projektledare, två styrgruppsmedlemmar samt två VSG medlemmar. Innan vi påbörjade våra intervjuer fick vi tilldelat oss Gatukontorets Projekthandbok med bilagor, vi fick också ta del av annat internt material som till exempel organisationsscheman och tidigare utredningar som legat till grund för Gatukontorets omorganisation. Vidare valde vi att delta i ett projektmöte för att på så vis studera projektmedlemmarna i grupp.

2.6 Analysens upplägg

Analysen är upplagd efter de fyra frågeställningar som vi har funnit intressanta att titta närmare på. Först har vi velat se om det går att se den normativa litteraturens genomslagskraft i en organisation. Vidare har vi frågat oss om det är så enkelt att arbeta i linje-/projektorganisation som den normativa litteraturen ger sken av. Vi har också undrat om ledarskap i projekt är så okomplicerat som den normativa litteraturen framställer och om människor utan större svårigheter kan arbeta i projektgrupper. Genom att utreda dessa områden tycker vi oss kunna exemplifiera en del av den komplexitet som finns med i bilden vid projektarbete. Analysen utgör sedan grunden för våra slutsatser.

2.7 Källkritik och uppsatsens trovärdighet

Vi är medvetna om att vår referensram och bakgrund har inverkat på våra tolkningar och vi förstår att våra tolkningar inte är absoluta. Förhoppningen är att vår uppsats kan ge utrymme för läsarens egna tolkningar. Alvesson och Sköldberg (1994) talar om nödvändigheten av en elementär källkritisk prövning, vilken är av stor betydelse för en kvalitativ studie med hermeneutisk ansats för att skapa trovärdighet för uppsatsen. Den empiriska informationen och tolkningen av denna ska kunna uppskattas efter fyra kriterier vilka är äkthetskritik, tendenskritik, samtidighetskritik samt beroendekritik (Alvesson och Sköldberg, 1994).

Äkthetskritik innebär att läsaren ska avgöra om informationen är äkta eller fiktiv (Alvesson och Sköldberg, 1994). I vårt fall kan läsaren kontrollera alla källor vi använder i teorin, vilket torde vara enkelt då vi löpande refererar till dem. Som vi nämnt ovan är vår avsikt att läsaren ska kunna bilda sig en egen uppfattning av vår empiri genom att ta del av vår analys. Vi har valt att inte ta upp empirin i ett eget avsnitt, utan har istället försökt att tydliggöra empirin i vår analys.

Tendenskritiken rör forskarens bias, det vill säga hur denne kan ha snedvridit tolkningarna på grund av egna intressen (Alvesson och Sköldberg, 1994). ”Tendensen kan ta sig uttryck i valet av ord eller uttryck eller i valet av fakta” (s. 154, Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997). Eriksson och Wiedersheim-Paul menar också att två källor eller teorier kan ha motsatta tendenser. Exempelvis

talat vi om teamideologin men tar därefter upp kritik mot denna. På detta sätt vill vi försäkra oss om att inte ge läsaren en ensidig bild av projektarbete.

Det tredje kriteriet för trovärdighet är enligt Alvesson och Sköldberg (1994) samtidighetskritik. För att detta kriterium ska uppfyllas måste det empiriska materialet nedtecknas så snart som möjligt efter de genomförda intervjuerna. Vid våra intervjuer med projektarbetare på Gatukontoret använde vi oss av bandspelare för att inte missa relevant information. Direkt efter varje intervju lyssnade vi av banden och renskrev intervjuerna samt diskuterade dess innehåll i gruppen.

Det fjärde och sista kriteriet Alvesson och Sköldberg (1994) tar upp är beroendekritik. *”Beroendekritik innebär att man kontrollerar om källorna är beroende av varandra”* (s. 154, Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997). I vissa fall har intervjupersoner förberett sig med Gatukontorets Projekthandbok. De frågor som varit viktiga för vår analys har dock inte varit möjliga att besvara utifrån denna Projekthandbok då frågorna har krävt individuella svar. Vi tror därmed att vi, så långt det är möjligt, kunnat undvika svar som är tillrättalagda för att ge en idealisk bild av Gatukontorets projektarbete. Vi hoppas därmed att vi har fångat upp de anställdas egna åsikter och också kunnat undvika den narrativa smittan².

Intervjupersonerna har valts ut av Henrik Christensson och annan personal på Gatukontoret, vilket kan medföra att vi fått ett ensidigt urval intervjupersoner. Vi har försökt undvika detta genom att påverka urvalet av intervjupersoner så att vi fått intervjua personer från olika projekt och med olika funktioner i projekten. Vi anser oss därför kunna skapa oss en god bild över hur projektarbete går till inom fallföretaget. Intervjupersonerna har vid inledningen av intervjun fått veta att vi läser Företagsekonomi med inriktning på organisation vid Lunds universitet. Detta kan ha påverkat dem att försöka svara på ett sätt som de tror att vi förväntar oss. Vi har dock valt att inte tala om vårt syfte med uppsatsen för intervjupersonerna, men de har vetat om att vi vill prata med dem på grund av deras inblandning i projekt. Vi har också valt att inte skicka några intervjumallar till intervjupersonerna i förväg, detta för att de inte ska kunna förbereda svar som de tror att vi vill höra.

2.7.1 Vår fallstudie

Betoningen på en unik kontext är enligt Bryman (1989) ett utmärkande drag i fallstudier och en framträdande kontext ska ge läsaren en referensram utifrån vilken denne kan tolka händelser. Fallstudier är avsedda att studera händelseförlopp och utveckla en helhetsförståelse, forskaren samlar in all relevant information vilket gör att fallstudien ger en klar bild av förlopp och *”de mer subtila detaljernas betydelse”* (s. 131, Svenning, 1997). Vi har valt att göra en fallstudie eftersom målet har varit att utveckla en djupare förståelse. De olika aspekter av projektarbete som vi har försökt förstå och tolka har varit omöjliga att skilja från sin kontext.

² Den narrativa smittan innebär att information från olika källor rörs ihop, med följden att olika personers utsagor blir svåra att särskilja.

Enligt Bryman (1989) har problemet med generaliseringar uppfattats som den stora nackdelen med fallstudier. Den allmänna uppfattningen har varit att det utifrån resultaten från endast ett eller två fall inte är möjligt att generalisera. Han menar dock att denna uppfattning baserats på den felaktiga uppfattningen om att fallet är ett stickprov som förväntas kunna representera en population. Mitchell och Yin (ur Bryman, 1989) menar istället att fallstudier bör utvärderas utifrån riktigheten i de teoretiska slutsatser som genereras. Målet är enligt Bryman att skapa mönster och kopplingar som är av teoretisk vikt, och inte att dra generella slutsatser av vad man finner i ett fall (Bryman, 1989). Vi vill med vår fallstudie inte göra generaliseringar kring projektarbete, men vi vill visa på att befintliga teorier skulle kunna utvecklas.

3. Teori

Vårt teorikapitel innehåller först en presentation av projektlitteraturen vi tagit del av, det som vi benämner normativ litteratur. Sedan kommer ett avsnitt som heter teamlitteratur där vi redogör för ett antal alternativa perspektiv som vi anser kompletterar projektlitteraturen med mänskliga aspekter.

3.1 Projektlitteratur

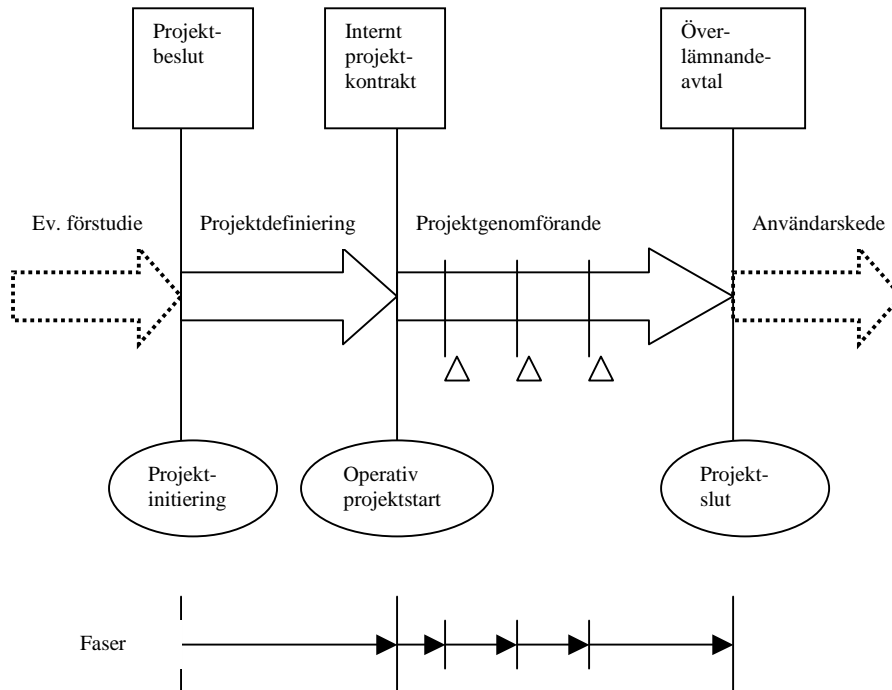
Inledningsvis försöker vi ge en bild av vad den normativa litteraturen anser vara positivt med att arbeta i projekt, när projektarbetsformen kan vara lämplig samt en sammanfattning av vad projektorganisation är. Vi beskriver också hur en linje-/projektorganisation är uppbyggd och hur styrgruppens, projektgruppens och projektledningens roller definieras utifrån denna litteratur.

3.1.1 Projektarbete

Projektarbetsformen används ofta i sammanhang då syftet är att effektivisera och projektarbete anses vara ett effektivt förändringsinstrument när det finns behov av förändring och förnyelse. Aktiviteter som rör flera organisationer, avdelningar och enheter och/eller som är av komplex natur samt kräver stora resursinsatser från flera håll anses ofta lämpliga att bedriva i projektform. Projektorganisation används för att uppnå vissa syften. Dessa kan vara att lösa nya eller tillfälliga uppgifter, åstadkomma en smidigare samordning och dra nytta av kompetenser från olika avdelningar i linjeorganisationen och att informationsutbyte främjas. Projektorganisationen kan vara ett organisatoriskt komplement till linjeorganisationen, då det kan utgöra en motvikt till hierarkin eftersom det blir tilldelat egna resurser, ansvar och befogenheter (Andersen et al, 1994; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård och Gallstad, 1994).

3.1.2 En grundläggande projektmodell

En projektmodell skapas för att ge projektet systematik och effektivitet i en organisation. Bland annat ges fördelar i form av kontrollerad beslutsprocess där mer motiverande etappmål skapas. En modell skapas också för till exempel introduktion av oerfarna och nyanställda i projektarbete. Varje projekt delas upp i ett antal faser där varje fas bryts ner i etapper och vidare till projektets aktiviteter (Ögård och Gallstad, 1994). I nedanstående figur visas förslag på en projektmodell.



Figur 1 (s.174, Ögård och Gallstad, 1994)

3.1.3 Linje-/projektorganisation

Rena projektorganisationer är ovanliga. I de flesta fall är organisationer på någon nivå organiserade i funktionsenheter. I en ren linjeorganisation är fördelarna djup specialisering, kunskap samt långsiktighet och nackdelarna är låg flexibilitet och förändringsförmåga. Fördelarna i en ren projektorganisation är att den är kraftigt uppgifts- eller affärsorienterad och mer flexibel. Nackdelarna är att den är för starkt orienterad mot resultat på kort sikt. En linje-/projektorganisation, det vill säga en matrisorganisation, är tänkt att kombinera fördelarna från de bägge ovanstående organisationsformerna (Ögård och Gallstad, 1994).

Det finns ett antal för- och nackdelar med en matrisorganisation. Fördelarna är; organisatorisk och mänsklig flexibilitet, målen blir tydliga i organisationen och kan balanseras mot linjeorganisationens synsätt, effektivt utnyttjande av personella resurser, utökat informationsflöde, synergieffekter kan tas tillvara samt att projektledare och andra chefer får möjlighet att utvecklas vilket ökar karriärmöjligheterna. Nackdelarna med matrisorganisationen är att organisationen är komplex och svårförståelig vilket beror på att antalet relationer är stort, det finns komplexa informationsflöden, tidskrävande beslut samt olika budskap från två chefer. Denna relation med två chefer kan leda till konflikter, det kan vara svårt att prioritera resurserna och konflikt hamnar då på toppnivå. En nackdel kan också vara att det är svårt att balansera målen mellan projekt och linje samt att det föreligger konkurrens om resurser och risk för maktkamp. En annan risk är att projektgruppen fjärrar sig från ordinarie arbete och blir en exklusiv grupp.

Kunskapsåterföringen till linjen från projektarbetet försvåras då av denna fjärmning (Wisén och Lindblom, 2001; Ögård och Gallstad, 1994).

Karaktäristiskt för matrisorganisationen är alltså det dubbla ledningsansvaret. Medarbetarna har två chefer, linjefejen och projektledaren. I matrisorganisationen linje/projekt ingår inte toppledningen. Men toppledningen är viktig eftersom den måste tro på och stödja matrisorganisationen och balansera makten dem emellan. Toppledningen måste även hantera beslutsfattandet och diskutera eventuella konflikter öppet. Dessa faktorer gör att toppchefen bör ingå i styrgruppen som hör till projektet (Wisén och Lindblom, 2001; Ögård och Gallstad, 1994). Vi tycker att det kan vara poängrikt att lyfta fram en jämförelse mellan ledarrollerna i linje respektive projekt, då deras olika maktpositioner och deras krav på medarbetarnas tid kan orsaka konflikter.

Linjefejen	Projektledare
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetar mot många mål. Har ofta uppdraget att själv fastställa målen. • Resultat- och utvecklingsansvar. Svårare att mäta och följa upp resultat. • Formell makt samt starkt igenkännande och legitimitet. • Kontinuerligt – inte tidsbegränsat ledarskap. • Ansvar för långsiktig utveckling av medarbetare och arbetsmetoder. • Tydlig karriärväg med kända belöningsmodeller. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetar mot ett eller ett fåtal tydliga mål. Dessa är oftast givna av någon annan. • Starkt resultatorienterad. Lätt att mäta och följa upp resultatet. • Oftast informell makt och ibland låg grad av legitimitet på grund av att rollen inte uppmärksammas och gjorts tydlig. • Tidsbegränsad ledarroll. • Ska använda medarbetare och metoder för att uppnå resultatmål. • Oftast mycket otydlig karriärväg och heller inga kända belöningsmodeller.

Tabell 1 (s. 233, Ögård & Gallstad, 1994)

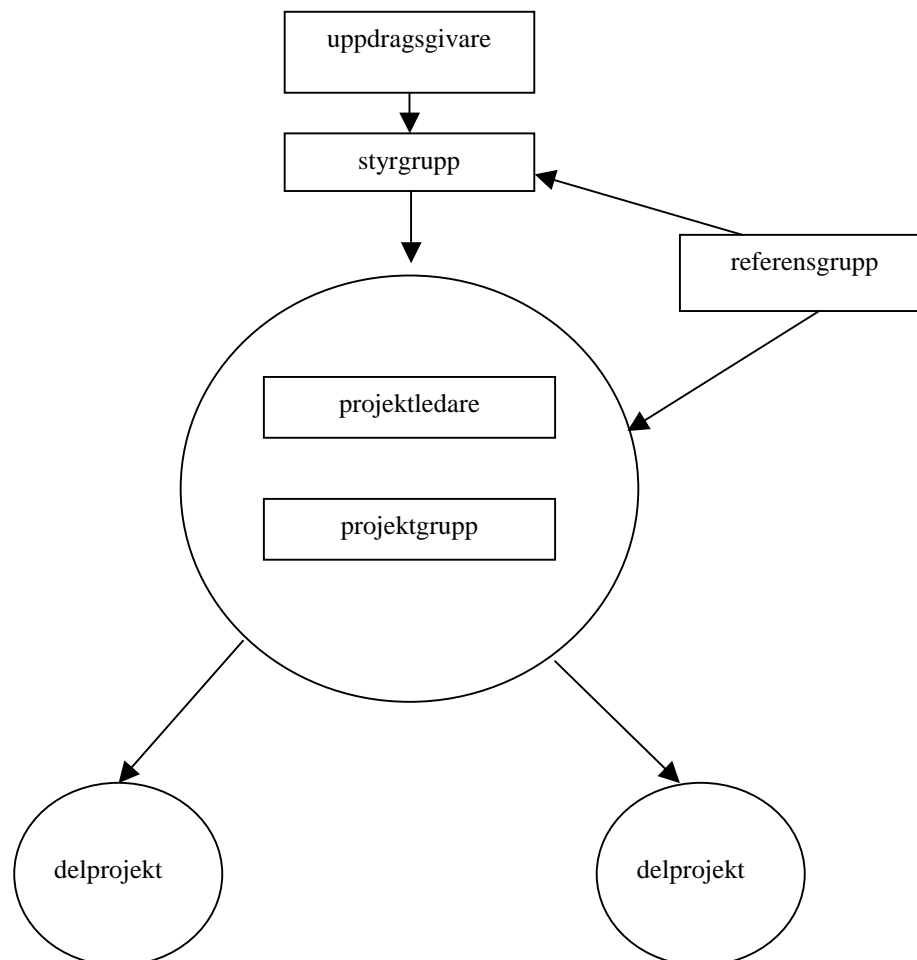
Det finns således en inbyggd konflikt mellan linjeorganisationen och projektet. Linjefejen har fullt ansvar för sina medarbetare. Samtidigt får medarbetaren om hon/han ingår i ett projekt en ny chef i projektledaren. Resurskonflikter som kan uppstå som ett resultat av detta anses kunna förebyggas genom god projektplanering som är förankrad i linjen (Wisén och Lindblom, 2001). De mest kända metoderna för projektplanering är Gantt-schema, PERT och CPM. I ett Gantt-schema visas projektets verkliga start- och genomförandetider och därmed kan

man se den verkliga utvecklingen i jämförelse med planen. PERT och CPM är nätverksplaneringsmetoder vilka är avsedda att identifiera samband, bestämma ordningsföljder och uppskatta tidsåtgång för olika aktiviteter i ett projekt. Den grundläggande modellen i CPM och PERT delar upp projektarbete i väl avgränsade aktiviteter vilka är möjliga att flytta i tid, tids- och resursinsatser är oberoende av person (Bergen, 1986; Briner et al, 1990; Engwall, 1995).

Vi tycker inte att användandet av matriser och modeller är rätt sätt att närma sig mänskliga relationer eftersom beteenden och känslor inte lätt låter sig klassificeras och grupperas. Vi anser således att den normativa litteraturen marginaliserar de mänskliga relationerna i matrisorganisationen.

3.1.4 Projektorganisation

En projektorganisation är en tillfällig organisation, ett projekt har en början och ett slut och är målinriktat. Karaktäristiskt för ett projekt är att det är en engångsuppgift och ska leda fram till ett bestämt resultat. Dess uppbyggnad måste anpassas till de mål projektet har samt projektets art (Andersen et al, 1994; Christensen och Kreiner, 1991; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård och Gallstad, 1994). Nedan angivna figur visar vanliga funktioner i en projektorganisation.



Figur 2 Vanliga funktioner i en projektorganisation, (s. 96, Wisén och Lindblom, 2001)

Modeller som denna återfinns vi, med vissa variationer, i flertalet teoriböcker som behandlar projektarbete. Det flitiga användandet av denna typ av modeller tror vi kan förleda organisationer att tro att detta är en universallösning för effektivt projektarbete. Vi tycker att det finns anledning att ifrågasätta om denna typ av modell kan användas i alla organisationer då den inte kontextualiserar. Modellen åskådliggör inte variationer som finns både mellan och inom organisationer.

3.1.5 Styrgruppens roll

Det grundläggande syftet med en styrgrupp är att den ska styra projektet mot det uppsatta målet. Uppgifterna kan bestå av att planera för projektet, godkänna arbetsfördelningen och resursutnyttjandet samt sprida information. Det finns tillfällen då det är speciellt nödvändigt med en styrgrupp, till exempel då projektarbetsformen är okänd i verksamheten samt då projektet går tvärs över organisatoriska gränser eller berör flera verksamheter. Som vi tidigare nämnt finns det en konflikt mellan linjen och projektet eftersom projektet är beroende av resurser från linjen. Styrgruppen ska se till att linjen lever upp till det de avtalat om, såsom att se till att resurser avsätts samt att beslutsprocesserna följer det mönster som avtalats. Styrgruppen har även ett ansvar gentemot projektledaren och projektgruppen. Styrgruppen ska utöva en så kallad kvalitetskontroll på planer, utföranden och resultat. De ska motivera och bidra till laganda i projektet samt ge erkännanden när mål nås. Slutligen ska de se till att projektstyrningen fungerar (Andersen et al, 1994; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård & Gallstad, 1994).

Styrgruppen bör bestå av personer som företräder de viktigaste funktionerna som berörs av projektet, företrädesvis linjechefer. Det är viktigt att personerna som ingår i styrgruppen är från rätt nivå inom organisationen, då det ofta krävs vissa beslutsbefogenheter. Medlemmarna får dock inte väljas enbart på grund av sin formella ställning, det är nödvändigt att de har ett reellt intresse för projektet eller någon form av expertkunskap. Styrgruppsmedlemmarna bör inte tilldelas beslutsbefogenheter i sakfrågor, de ska endast fatta beslut rörande administrativa frågor, till exempel frågor rörande projektplan, budget och tidplan. Det är lämpligt att styrgruppen består av högst tre till fyra medlemmar (Andersen et al, 1994; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård & Gallstad, 1994).

Den här beskrivningen av styrgruppens utformning och roll anser vi är allmänt vedertagen inom projektlitteraturen. Resonemanget är sunt men vi är skeptiska till att styrgruppens roll är så renodlad.

3.1.6 Projektledarens roll

En projektledare är operativt ansvarig för projektet, det vill säga för att leda arbetet mot de uppsatta målen, inom de givna ramarna som avtalats med beställaren. Projektledaren ska också samarbeta med linje och projektets intressenter på ett professionellt sätt, representera projektet och vara dess ombud, samt svara för rapportering och information om projektet. Projektledaren ska medverka i projektarbetet på samma villkor som övriga projektmedarbetare samtidigt som hon/han ska försäkra sig om att bidra till projektet genom ett

positivt ledarskap. Det är också upp till projektledaren att förvärva nödvändiga resurser för projektets genomförande samt entusiasmera gruppen så att bästa möjliga resultat uppnås, både på ett individuellt och kollektivt plan (Andersen et al, 1994; Briner et al, 1991; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård & Gallstad, 1994).

Återigen ser vi i den normativa litteraturen ett resonemang som är väldigt idealistiskt. Vi kan tänka oss att ett projektledarskap som följer dessa riktlinjer skulle bidra till ett framgångsrikt projekt. Vi anser dock att detta resonemang ställer nästan orimliga krav på en projektledare och inte tar tillräcklig hänsyn till organisatoriska och mänskliga faktorer som går hand i hand med projektarbete.

3.1.7 Projektgruppens roll och sammansättning

Projektgruppen utför det operativa arbetet i projektet. Medlemmar i projektgruppen bör väljas efter projektets art, personernas sakkunskaper, yrkeserfarenhet samt samarbetsförmåga. Projektgruppens sammansättning behöver inte vara konstant under hela projektet. Det är mycket möjligt att projektet ändrar riktning och nya medarbetare behövs. Detta kan lösas på flera sätt, gruppen kan utvidgas, någon kan ersättas, det är också möjligt att en konsult hyrs in. Projektgruppens medlemmar ska medverka i projektplaneringen, de ska utforma förslag, medverka vid löpande uppföljning samt delta i avrapporteringen av projektet. Endast personer som aktivt deltar i projektet bör ingå i projektgruppen, experter och intressenter kan istället ingå i en referensgrupp (Wisén och Lindblom, 2001).

Vi har funnit att projektgruppens roll och utformning inte beskrivs närmare i den normativa litteraturen. Vi tycker att detta är intressant eftersom projektgruppens sammansättning borde påverka projektets framgångar.

3.1.8 Våra tankar om projektlitteraturen

Vi har reagerat på att litteraturen inom detta ämne är mycket homogen och normativ. Vi utläser att i princip samma recept kan tillämpas oberoende av organisationsform, förutsättningar och individer. Vi anser att litteraturen om projektarbete är uppbyggd som instruktionsböcker och främst ger direktiv för hur arbetsgången bör läggas upp rent tekniskt samt ger en övergripande mall för hur projektarbete bör gå till. Detta tror vi kan leda till att organisationer försöker anamma strukturer som kanske inte kan tillämpas utan modifikationer efter organisationens behov. Vi tycker att varje enskild organisation bör anpassa projektarbetet efter förutsättningar och individer, men att behovet av detta inte framgår tydligt i den normativa litteraturen. Vi anser att projektlitteraturen i viss mån tar upp personliga relationer och känslor som spelar in när människor måste arbeta i grupp men vi tycker att dessa områden skulle kunna utvecklas ytterligare. Utifrån den normativa litteraturen är det framförallt fyra frågeställningar som vi har funnit intressanta att titta närmare på. Vi undrar om det går att se den normativa litteraturens genomslagskraft i en organisation. Vi frågar oss också om det är så enkelt att arbeta i linje-/projektorganisation som den normativa litteraturen ger sken av. Vidare undrar vi om ledarskap i projekt är så okomplikerat som det framställs i den normativa litteraturen. Den normativa litteraturen ger enligt oss sken av att människor utan större svårigheter kan arbeta

i projektgrupper. Vi undrar om det är så enkelt och därför kommer vi i den kommande teorin att ta upp aspekter som belyser samspelet mellan människor.

3.2 Teamlitteratur

För att skapa oss en tydligare bild av de mänskliga relationer som vi anser att den normativa litteraturen marginaliserar tar vi i kommande avsnitt upp olika aspekter inom teamarbete då vi anser att teamarbete ligger till grund för projektarbete. För att skapa oss en förståelse för vad team är och varför team bildas har vi tagit del av litteratur som tar upp ämnet teamarbete. Litteraturen vi använt oss av är Lind och Skärvads bok *"Nya team i organisationernas värld"* (1998). Denna bok anser vi också vara mycket normativ, då den ger recept på hur team bör arbeta för att vara effektiva. Vi har dock valt att inte ta upp den i samband med det vi kallar för den normativa litteraturen då den behandlar team i allmänhet och inte specifikt teamarbete i projekt. Eftersom vi, som vi nämnt ovan, finner Lind och Skärvads bok normativ fortsätter vi med ett avsnitt som kritiserar teamideologin. Vidare redogör vi för teorier kring High Performance Teams vilka vi finner intressanta då de tar upp mänskliga aspekter av projektplanering. Sedan tar vi upp vad som sker med avdelningsgränser vid en övergång till teambaserad struktur. Nästa teorier behandlar ett par olika aspekter på förståelse i ledarskap. Slutligen tar vi upp teorier som behandlar gemensam förståelse och social identitet som vi anser är viktiga aspekter i teamarbete. Vi är medvetna om att denna litteratur bara utgör en bråkdel av vad som finns representerade inom dessa områden. Vi har dock försökt begränsa oss och använda teorier vi funnit intressanta för vår uppsats. Med dessa källor hoppas vi kunna skapa oss en mångfasetterad bild av teamarbete och utveckla en djupare förståelse för projektarbete.

3.2.1 Teamideologi

Det råder ungefär lika många definitioner på vad ett team är som författare som skriver om det. Lind och Skärvad (1998) utgår från olika managementförfattare³ i sitt försök att definiera begreppet team, definitionen blir: *"Ett team består av ett antal individer – vanligtvis inte så många - med olika kompetenser som arbetar tillsammans eller med integrerade arbetsuppgifter i syfte att nå vissa mål"* (s.18, Lind och Skärvad, 1998). Teammedlemmarna är själva ansvariga för vad de gör men det resultat som gruppen som helhet presterar, och därmed det gemensamma ansvaret för gruppens prestationer, är det viktigaste. De kompletterande kompetenserna och de olika förmågorna individerna innehar utgör teamets särdrag och teammedlemmarna måste i något avseende komplettera varandra (Katzenbach och Smith ur Lind och Skärvad, 1998). Ju mer komplexa uppgifterna är, desto större blir behovet av team då individuella kompetenser inte räcker till. Teamet ger mervärde i form av teameffekt, som innebär att en synergistisk effekt uppstår då teamets resultat är mer än summan av de individuella personernas resultat (Lind och Skärvad, 1998).

³ Peter Drucker, Michael Hammer, Christer Karlsson, Peter Senge, Jon R Katzenbach och Douglas K Smith

I slutet på 1960-talet var fortfarande den tayloristiska arbetsorganisationen⁴ mycket utbredd. Missnöjet var stort med den fysiska arbetsmiljön och personalomsättningen på arbetsplatser i Sverige var hög. Sökandet efter alternativa arbetsorganisationer tog fart och man började prata mer om arbete i grupp. Utifrån de självstyrande grupperna som kom på 1970-talet har under 1980- och 1990-talen de förändrade förutsättningarna för organisationer lett fram till dagens utformning av organisationer (Lind och Skärvad, 1998). De förändrade förutsättningarna är enligt Lind och Skärvad (1998) radikalt ökad förändringstakt, ökade kundkrav, hyperkonkurrens, ekonomi utan gränser och IT-baserad information och kommunikation. Den nya organisationsformen innebär i regel en förändring från en vertikal hierarkiskt uppbyggd organisation till en mer horisontell, teambaserad organisation. Den hierarkiska organisationen anses vara för långsam, för kostsam och för chefsorienterad. Lind och Skärvad anser dessutom att det i många fall är helt onödigt med hierarki. *”Organisatorisk flexibilitet har blivit nyckeln för att överleva den allt snabbare förändringstakten. Flytande organisationer där medarbetarna går in i och ut ur olika projekt utan fasta strukturer samt virtuella team där medarbetare oavsett geografisk placering kan arbeta tillsammans har blivit allt viktigare”* (s. 49, Lind och Skärvad, 1998). Team har blivit viktiga i de nya organisationsformerna i syfte att göra organisationerna *”mer kundfokuserade, mer kvalitets- och serviceorienterade, mer kostnads- och tidseffektiva samt mer innovativa”* (s. 51, Lind och Skärvad, 1998). Lind och Skärvad (1998) menar att team har blivit så viktiga i dag att organisationer borde utgå från team och dess arbetsområden när organisationsdiagram görs upp.

Lind och Skärvad (1998) anser att om en organisation ska bli effektiv måste teamen utformas utifrån uppgiftens specifika karaktär. De menar att en organisation vid bildande av team måste tänka på vilken typ av uppgift som teamet ska lösa, vilka roller som ska skapas i teamet och hur teamet ska samordnas. De skiljer mellan tre olika sätt att organisera team på:

- rolldifferentierade team
- rollintegrerade team
- rollkompletterande team

Rolldifferentierade team kan liknas vid personalen på en restaurang. Varje individs roll är differentierad och specialiserad. Arbetsuppgifterna utförs främst sekventiellt och samordningen sker genom direkt styrning eller standardisering. Ledningens uppgift är att *”ange laguppställning – byta ut spelare”*, att vara chef. Rollintegrerade team kan liknas vid en symfoniorkester. Varje individs roll är specialiserad, men individerna måste samspela med andra teammedlemmar under arbetets gång. Här är ledningens roll *”matchplanering – snabba omdisponeringar”*, att vara coach. Rollkompletterande team kan liknas vid ett mindre jazzband. Varje individ har visserligen en specialiserad roll, men de måste vara integrerade med övriga medlemmar i teamet och de måste vara beredda att komplettera dessa. Ledningens uppgift är att *”påverka flytet i matchen –*

⁴ För vidare läsning, se till exempel: Morgan, G, (1996), *Images of organization*, s.22-26, Sage Publications Ltd.

integrerare". Ledare behövs dock inte, självstyrning går bra (Lind och Skärvad, 1998).

3.2.2 Kritik mot teamideologin

Sinclair (1992) skriver i artikeln *"The tyranny of team ideology"* om teamideologin som hon anser har framkallat en besatthet av teamtänkande på arbetsplatser. Nutida managementtänkande är baserat på en ideologi där teamarbete dominerar och trots att förutsättningar och organisationer har förändrats har teamideologin förblivit oförändrad. Inom ideologin har forskare sett team som en lösning på allt inom den organisatoriska världen. Team verkar tillfredsställa individuella behov, organisatoriska behov och till och med samhällets behov. Sinclair ifrågasätter teamets möjligheter att överkomma problem i organisationen *"...do work groups deserve the status they have acquired as multipurpose panaceas for organizational problems?"* (s. 611, Sinclair, 1992).

Sinclair (1992) är kritisk till om teamarbete verkligen motiverar individen. Trots avsaknaden av forskning som tydligt visar på att grupparbete motiverar individen, menar Sinclair att teammodellen fortsatt att vara populär. Fortsatt kritik av team grundar Sinclair på att människor lätt blir konkurrenter, hamnar i konflikter och är fientliga mot varandra i grupper. Det är sällan gruppmedlemmar hjälper och stöttar varandra. Individer upplever ofta inre spänningar som gruppmedlemmar, att delta i en grupp innebär för många stress och endast vid få tillfällen tillfredsställelse. Enligt Sinclair finns det klara bevis på att det är stressande att vara en gruppmedlem, eftersom grupparbete innebär tvetydig utförandestandarder som ofta är baserade på kollegors omdöme. Grupparbete ökar även källor av osäkerhet och spänning introduceras. Forskning indikerar att individer kan mista sitt problemlösningskunnande, bli emotionellt segregerade samt skylla misslyckande på andra när de blir organisatoriska gruppmedlemmar. Sinclair håller fast vid att visst arbete passar bättre för enskilt arbete och att alla individer inte passar att arbeta i ett team. Författaren ifrågasätter om det finns någon förbättring i utförande hos grupper även när individerna tycker om att arbeta i grupp. Det finns inget starkt bevis på att tillfredsställelse och prestation på arbetsplatsen har ett positivt samband. Kanske en del gruppmedlemmar använder gruppen för att smita ifrån arbete (Sinclair, 1992).

I reaktion mot den traditionella autokratiska ledarstilen har den demokratiska och deltagande ledarstilen okritiskt antagits som det rätta sättet att motivera medarbetare. Förespråkare för teamideologin argumenterar för självstyrande grupper och menar även att medarbetare som deltagit i beslutsfattarprocessen är mer engagerade i att implementera gruppbesluten. Sinclair menar att ledarskap är en viktig ingrediens för en grups framgång och anser att det nuvarande snäva managementperspektivet inte tar upp ledarens roll i team tillräckligt utförligt. *"The abdication of leadership can, in effect, paralyze groups."* (s. 615, Sinclair, 1992).

Förespråkare för teamideologin anser att kvalitet på beslutsfattande, kommunikation, sammanhang, klarhet och acceptans av mål samt acceptans av minoritetsåsikter är viktiga faktorer för ett teams framgång. Sinclair (1992) menar

att dessa kriterier förutsätter en tro på gruppmodnhet och effektivitet som är naiv, och menar istället att makt, konflikter och känslor tar stort utrymme i grupper. Enligt teamideologin bör maktens påverkan på gruppen minimeras genom att utesluta de som vill ha makt. Makt har behandlats som något skamligt och som en regressiv tendens som utövas av individer som misslyckas identifiera sig med den kollektiva uppgiften. Sinclair menar att teamideologins avståndstagande från makt har avlett uppmärksamhet från hur makt fungerar i grupper. I stället för att behandla makt som något negativt och hotande mot team så borde gruppbetende analyseras som konflikter mellan maktsökande individer. Sinclair menar att grupper utövar tryck för konformitet och att de hämmar det hälsosamma utbytet av åsikter istället för att uppmuntra det. Beteende som är i linje med de dominanta makthavarna i gruppen anses vara konstruktivt och uppgiftsorienterat beteende. Det beteende som utmanar makten anses däremot vara splittrande och oproduktiv. Sinclair menar att relativt liten uppmärksamhet har givits fenomenet intragruppkonflikter men att dessa är oundvikliga i grupper och ibland går hand i hand med gruppliv. Precis som makt har känslor också ansetts vara nedbrytande element i grupper och känslouttryck har inte uppmuntrats. Bion (ur Sinclair, 1992) menar dock att känslor är mobiliserande styrkor för både grupper och individer och att gruppledningar skapar en konflikt mellan behovet att tillhöra en grupp och frustrationen att behöva anpassa sig (Sinclair, 1992).

Sinclair menar att forskning och teoribildning om teamarbete är underutvecklat. Hon tycker att teamideologins inställning att *"the group is good"* är störande då det finns lite kännedom om orättvisor, kostnader och risker som ofta följer med att arbeta i grupp. Sinclair menar att det är ideologin och inte teamen som tyranniserar eftersom ideologin uppmuntrar användningen av team vid olämpliga tillfällen samt uppmanar till försök att nå orealistiska mål (Sinclair, 1992).

Vi tycker att Sinclairs artikel är intressant eftersom den ger oss en nyanserad bild av att arbeta i team. I motsats till den normativa litteraturen försöker hon ta upp aspekter som visar att teamarbete också har sina brister.

Annan intressant läsning ges av Sennett (1999) som menar att det flexibla sätt som vi förväntas arbeta på idag och som ges som en av grundorsakerna till varför organisationer väljer teamarbete, inte motsvarar det sätt på vilket vi förväntas agera i det privata livet. Familj, vänner och engagemang förväntas vara långvariga och gedigna band anses vara eftersträvansvärt i privatlivet. I arbetslivet däremot är flexibilitet ett honnörsord i dag och vi förväntas kunna byta arbetsuppgifter, arbetskamrater och ledare ofta och utan några problem. Sennett menar att dagens samhälle söker flexiblare organisationer och att det är tre faktorer som ligger bakom yttringar av denna moderna flexibilitet; *"diskontinuerlig omvandling av institutioner, flexibel specialisering av produktionen samt maktkoncentration utan centralisering av makten"* (s. 69, Sennett, 1999). Han menar dock vidare att flexibiliteten många gånger kuvar människor istället för att *"eliminera rutiniseringens avigsidor"* (s. 67, Sennett, 1999).

3.2.3 Teorier kring High Performance Teams (HPT)

Teorier kring High Performance Teams (HPT) har utvecklats av forskare som främst har studerat projekt för informationsteknik inom den privata sektorn. Artikeln ”*Creating Winning information technology project teams in the public sector*” (Peled, 2000) använder dessa teorier främst för att ge förslag på hur IT-projekt kan utföras inom den offentliga sektorn. Vi anser att Peleds resonemang ger oss ett alternativt perspektiv på projektplanering som lägger tonvikt vid mänskliga aspekter.

Enligt teorierna om HPT har de vissa framgångsfaktorer som grundar sig i sammansättningen av individer i teamet. HPT utgörs av ett fåtal professionella yrkesutövare som har matchande färdigheter och kunskaper. Det råder en gemensam känsla av ägarskap av projektet och medlemmarna av teamet arbetar mot samma mål. Dessa framgångsfaktorer präglar kulturen inom HPT som ofta kännetecknas av öppen kommunikation och flexibilitet. Det finns också studier som pekar på att HPT kan utveckla ett eget språk och normer. Ledarskap inom dessa team är ofta deltagande och den interna strukturen är platt (Peled, 2000).

Det finns vissa utmärkande drag inom offentliga organisationer som gör det svårt för HPT att utvecklas. Peled (2000) menar att en viktig faktor kan vara att anställda inom offentliga organisationer ofta har många olika arbetsuppgifter och att det därför är svårt för dem att avsätta all sin tid och energi till ett enda projekt. Det är därför i princip omöjligt att hitta HPT i offentliga organisationer. Istället är det vanligt att arbetet utförs i kommittéer som ska planera och kontrollera processer. Peled menar att ett alternativ är att försöka bygga arbetsgrupper, vilka ska vara som en medelväg mellan HPT och kommittéer (Peled, 2000).

Peled (2000) ger förslag till hur uppbyggande av arbetsgrupper inom den offentliga sektorn kan utformas. Ett antal riktlinjer ges när det gäller att besätta, strukturera och övervaka offentliga arbetsgrupper. De HPT som finns i den privata sektorn kommer enligt Peled inte att växa fram i den offentliga, bland annat eftersom offentligt anställda inte kan avsätta all sin tid och energi till ett enda projekt, därför bör istället arbetsgrupper byggas. Dessa arbetsgrupper bör vara små för att varje medlem ska ges möjlighet att bli en viktig tillgång i arbetet. Överordnade chefer måste klargöra att arbetsgruppers status och självständighet skiljer sig från en vanlig kommitté. Det är också viktigt att en unik arbetsgruppsanda utvecklas och att arbetsgrupper kan utveckla sin egen lokala kultur och sitt eget språk (Peled, 2000). Avslutningsvis menar Peled att projekt inom offentliga organisationer inte alls behöver misslyckas bara för att det är osannolikt att HPT utvecklas. Det finns möjligheter för vissa av de framgångsfaktorer som utmärker HPT att växa fram i arbetsgrupper. Genom att aktivt verka för att dessa faktorer ska växa fram inom arbetsgruppen kan denna bli betydligt mer framgångsrik än kommittéer. Det krävs dock att ledaren är lyhörd för tecken på att detta sker (Peled, 2000).

Vi inser att teorierna kring HPT ter sig normativa men artikeln ger oss en alternativ syn på hur projektarbete kan utformas, särskilt i organisationer med en linje-/projektorganisation.

3.2.4 Gränsaktiviteter – övergång från en funktionell till en teambaserad struktur

Cross et al (2000) anser att organisationsreformer ofta är avsedda att öka effektiviteten inom organisationen. Övergången till en teambaserad struktur är avsedd att minska antalet nivåer i hierarkin och auktoriteten i de kvarvarande funktionerna ska minskas. Därmed ska traditionella gränser inom en organisation göras betydligt mer genomträngliga. Cross et al vill belysa hur gränsaktiviteter som tidigare utfördes i en funktionshierarki förändras i en ny struktur av funktionsöverskridande team (Cross et al, 2000).

Det finns tre generiska gränsaktiviteter enligt Cross et al (2000). Skydda, är en defensiv gränsaktivitet som understryker vikten av att skydda systemet från att utsättas för osäkerheter i omgivningen och på så vis ökar möjligheterna till rationellt handlande inom systemet. Breddning, innebär att nå ut till viktiga aktörer i omgivningen, eftersom systemet är beroende av omgivningen för viktiga inputs och för avsättning av sin output. Aktiviteter av detta slag kan vara förhandlingar, allianser, samarbeten och koalitioner. Förstärka, är en inåtriktad gränsaktivitet som består av två huvudsakliga funktioner:

- skapa och upprätthålla en trovärdig bild av ett gemensamt åtagande
- skapa och upprätthålla en gemensam uppfattning om gruppen

Detta innebär att avgränsa gruppen från andra grupper som kräver medlemmarnas tid och energi, och att förstärka dess identitet i medlemmarnas medvetande (Cross et al, 2000).

Cross et al (2000) menar att en funktionell struktur gör att gränser dras och bibehålls efter avdelningar som består av personer med liknande kunskaper. Teknisk specialisering och generella socioekonomiska faktorer ger medlemmarna en gemensam syn på tillvaron och känslan av att tillhöra samma yrke skapar avdelningarnas identiteter. Strukturen bidrar därmed till att skydda varje avdelning från de andra avdelningarna. Avdelningar inom en funktionsorganisation är ofta upptagna med att eftersträva sina egna utsatta mål, vilket kan ske på bekostnad av andra avdelningar och därmed finns risk för en viss närsynthet. Den funktionella strukturen institutionaliserar detta beteende (Cross et al, 2000). Moss Kanter (ur Watson, 1994) använder begreppet segmentalism, vilket avser människors tendens att hålla sig till sitt eget formella, byråkratiska område inom organisationen. Händelser och problem isoleras och relationen till andra händelser och problem förbises (Watson, 1994). Watson (1994) anser att ledare ofta ser sin roll som ledare först och främst för sin egen avdelning i företaget. Cross et al (2000) menar att det är viktigt att upprätthålla ett skydd mellan olika grupper av specialister i olika funktioner vilkas uppgifter ändå är sammankopplade och beroende av varandra. Därmed är breddning mellan avdelningsgränser nödvändig för att möta strategiska mål på organisationsnivå. Breddningsaktiviteter kan dock försvåras av den funktionella strukturen som bidrar till segmentering av olika avdelningsmål (Cross et al, 2000).

När en organisation går från en funktionell till en teambaserad struktur menar Cross et al (2000) att behovet av gränsaktiviteter inte försvinner utan förflyttas till andra nivåer i organisationen. Breddningen som tidigare skett mellan avdelningar

flyttas till en personlig nivå, och utförs istället av teammedlemmar och deras motsvarigheter i andra team. Att förstärka gränser blir extra viktigt eftersom medlemmarnas energi och upprätthållandet av en gemensam vision och känsla av identitet är mycket viktigt, speciellt i början av förändringen. Efter en övergång från en funktionell till en teambaserad organisation kan teamledarna komma att spendera mer tid i möten för att samordna resurser med andra team och de kan bli tvungna att utföra teamöverskridande aktiviteter för att förvärva nödvändiga resurser. De kan även komma att spendera mer tid på aktiviteter avsedda att skydda sina team från interna förfrågningar och påtryckningar. Vid en övergång till en teambaserad struktur från en funktionell struktur menar Cross et al att de gamla skydden mellan funktioner försvinner och en ny typ av skydd blir nödvändigt för att skydda individuella teammedlemmar. Teamledare kan komma att i ökande grad skydda team från krav från tidigare avdelningschefer som behöver hjälp med uppgifter som fortfarande behöver utföras på en företagsovergripande nivå (Cross et al, 2000).

Vi finner ovanstående resonemang intressant eftersom det belyser att införandet av team eller projekt i organisationer inte nödvändigtvis leder till att de blir gränslösa, vilket ofta är skälet eller motivet bakom en organisationsförändring.

3.2.5 Förståelse i ledarskap

Sandberg och Targama (1998) menar att det från 1980-talet har skett ett skifte inom ledarskapsideologier. Skiftet innebär att ledning ska utföras genom visioner och idéer istället för via regler och instruktioner. Författarna argumenterar att synen på ledarskap bör förändras från ett rationalistiskt perspektiv till ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv. Därmed måste ledning förstås på ett annorlunda sätt om detta doktrinskifte ska kunna omsättas i praktiken (Sandberg och Targama, 1998).

Ledarens uppgift är enligt Sandberg och Targama (1998) inte, som det rationalistiska perspektivet förespråkar, att styra med regler. I stället är ledarens viktigaste uppgift att utveckla kollektiv kompetens bland medarbetarna genom att initiera och engagera medarbetarna i en aktiv reflektion av sin verksamhet. Den gemensamma förståelse som kommer ur reflektion måste ledaren sedan omsätta i symboler. Symbolerna gestaltar ett specifikt system med gemensamma innebörder och en gemensam förståelse som leder till en kollektiv kompetens. Genom socialisation och kultur utvecklas sedan den kollektiva kompetensen vidare. Denna kollektiva kompetens innebär en gemensam förståelse och en samverkan av individuella kompetenser. För att en organisation framgångsrikt ska dra nytta av den kollektiva kompetensen måste alla i organisationen ha samma förståelse. Ledningsarbetet är en stor del i utvecklingen av denna gemensamma förståelse *"... att den mening som visar sig i vår förståelse av arbetet inte bara är basen för våra handlingar utan också basen för den kompetens vi använder i vårt arbetsutförande. Denna insikt har inte bara djupgående konsekvenser för de sätt på vilka vi leder kompetensutveckling utan för företagsledning överhuvudtaget"* (s. 75, Sandberg och Targama, 1998). Genom att påverka de anställdas förståelse av arbetet påverkar ledaren deras kompetensutveckling och därmed deras sätt att utföra sitt arbete. Detta innebär att kompetensutveckling är en ofrånkomlig del i

allt ledningsarbete. Sandberg och Targama menar att ledare behöver få en helt ny förståelse för det nya sättet att leda. Det handlar om att ledaren på det praktiska planet, och inte bara på det retoriska, måste förstå det nya sättet att leda för att i sin tur kunna påverka människors handlande (Sandberg och Targama, 1998).

Produktivt samarbete är enligt Watson (1994) något som organisationer måste sträva efter i en kontext där olika intressegrupper och konkurrerande individer gör konflikt och rivalitet oundvikligt. Watson menar att ledarskap blir svårt eftersom det handlar om människor. Både de som ska ledas och de som leder är människor och det finns relationer och känslor att ta i beaktande. Detta gör det svårt för chefer att leda trots deras "teoretiska förståelse" av sin ledarroll. Watson menar att det i teorin är lätt att leda en organisation, men att det blir svårt i praktiken eftersom ledning inbegriper att hantera ett omfattande nätverk av mänskliga relationer och intressen. Han säger "*management is at the same time both simple in principle but difficult in practise*" (s. 10, Watson, 1994). Watson menar att det inte är arbetsprocessen som gör ledarskap komplext utan att det är mängden relationer i organisationen som måste hanteras som gör att det uppfattas som svårt för chefer att leda.

Watson (1994) menar vidare att en ledares personlighet och roll som ledare är knutna till varandra. När han resonerar kring ledarskap, använder han en metafor för ledarskap "*a lost soul searching for an identity*" (s. 30, Watson, 1994). Han menar att det är viktigt för ledare att ha en klar bild för sig själva om vad en ledares uppgift är. En klar bild av vad en ledares uppgifter är bidrar till att hjälpa ledaren att förstå och utvärdera sig själv i sitt arbete som ledare. Han/hon vill själv kunna svara på frågan om de gör ett bra jobb som ledare. Vidare menar Watson att det finns fler anledningar för en ledare att vilja visa sig som ledare, till yrket och "*present itself to the world clearly and meaningfully*" (s. 30, Watson, 1994). En anledning är att en yrkesimage är viktig för att attrahera rätt individer till positionen. Kontroll och social makt är kopplat till ledarskap och därför behöver ledarskapet etablera legitimitet för dess aktivitet (Watson, 1994). Watson menar att ledare agerar i sin yrkesroll på det sätt som de är som personer. En av Watsons intervjuade chefer säger "*I can't really operate any other way. It comes down to what I'm like – the sort of individual I am*" (s. 44, Watson, 1994).

De olika ledarrollerna som framträder i linje-/projektorganisationer kan innebära olika sätt för ledaren att arbeta. Ledarna måste förstå sina olika roller och vad som krävs av dem när det sker en förändring i sättet att arbeta. Sandberg och Targamas resonemang om förståelse av ledarskap anser vi ger oss intressanta perspektiv på olika ledarroller i en linje-/projektorganisation. Vi tycker att Watsons resonemang är intressant eftersom det problematiserar den enkla bild av ledarskap som ges i den normativa litteraturen. Vi anser att den normativa litteraturen förutsätter att ledare, till exempel linjechefer, kan ingå i styrgrupper utan problem. Vi tycker att ovanstående teorier ger oss en fördjupad förståelse för de eventuella svårigheter det kan innebära för människor att skifta roller inom en organisation.

3.2.6 Gemensam förståelse och social identitet

En persons kunskaper, färdigheter och andra egenskaper som används i utförandet av ett arbete föregås av och baseras på personens förståelse av sitt arbete. Det är med andra ord människors sätt att förstå sitt arbete som formar, organiserar och utvecklar deras kunskaper och färdigheter till en specifik kompetens i arbetsutförandet. Grunden för kompetens är människans förståelse av hennes arbete. Kollektiv kompetens innebär att en grupp människor samverkar i utförandet av ett arbete och behandlar alltså inte primärt de enskilda personernas kompetens i gruppen. För att kollektiv kompetens ska uppstå måste medlemmarna i gruppen ha en gemensam förståelse av sitt arbete. En gemensam förståelse innebär en likartad förståelse av gruppens arbete i sin helhet och en förståelse av varandras specifika kompetens i utförandet av den gemensamma arbetsuppgiften. Det är den kollektiva kompetensen i arbetsutförandet som avgör i vilken utsträckning en organisation kan uppnå effektivitet och framgång (Sandberg och Targama, 1998).

Artikeln *“Putting the team into teamwork; alternative theoretical contributions for contemporary management practice”* (Lembke och Wilson, 1998) applicerar teorier kring social identitet på teamarbete. Författarna menar att klara paralleller kan dras mellan social identitet och teamidentitet. Detta perspektiv har enligt dem använts av forskare för att förstå hur team kan fungera på ett effektivt sätt. Genom att studera de processer som är inblandade när en social identitet bildas menar de att en bättre förståelse för teambildning kan uppnås (Lembke och Wilson, 1998).

Tajfel och Turner (ur Lembke och Wilson, 1998) beskriver en grupp med en social identitet som *“a collection of individuals who classify, define and evaluate themselves in terms of a common social category membership”* (s. 928, Lembke och Wilson, 1998). De menar vidare att social identifiering sker när människor går från att tänka och känna som enskilda individer till att tänka och känna som representanter av en social grupp. Teorier kring social identitet beskriver hur människor förenas i grupper och som resultat tänker och handlar i relativ enhetlighet. Ansatsen betonar att individerna måste identifiera sig med gruppen/teamet och inte med dess medlemmar. Lembke och Wilson menar att det måste finnas en känslomässig förankring till teamets mål och att det är detta som gör att teamet presterar mer än de kombinerade förmågorna och kunskaperna hos medlemmarna. Författarna menar att en medlem av gruppen har en personlig och en social identitet och de hävdar att information bearbetas annorlunda beroende på om det är den personliga eller den sociala identiteten som dominerar. De menar vidare att endast en identitet kan dominera åt gången och att gruppmedlemskap kräver att den sociala identiteten dominerar (Lembke och Wilson, 1998).

Tajfel och Turner fokuserar enligt Lembke och Wilson (1998) på etnisk och rasidentitet, men Lembke och Wilson menar att det går att dra klara paralleller till dagens litteratur om team och produktiva arbetsgrupper. Även om Tajfel och Turner talade om medlemskap i sig snarare än produktivitet, menar Lembke och Wilson att grupper med social identitet kan likställas med de team som enligt managementlitteraturen är mycket produktiva därför att medlemmarna är hängivna en gemensam gruppidentitet. Denna gruppidentitet antas vara produktiv eftersom den riktar beteenden mot gruppens uppgift och mål. Lembke och Wilson

(1998) menar att inom teamforskning kan termen teamidentitet användas som synonymt med social identitet. När en teamidentitet framträder tolkas den sociala omgivningen med utgångspunkt från teamet, inte från jaget. En teamidentitet hjälper till att skapa den kognitiva strukturen vid informationsurval och hjälper därför medlemmarna att fatta beslut som ligger i linje med teamets bästa. Det finns forskning som visar på att det finns så kallad "teamthink", vilket är när medlemmarna är medvetna om teamets mål och kan sortera information som är relevant för teamet även om det inte direkt berör deras eget expertisområde. När ett team etablerats och en teamidentitet utvecklats kan medlemmarna förväntas förstå och välja information på ett sätt som främjar teamets uppgift och mål. Lembke och Wilson (1998) menar att om individer i ett team fokuserar på sina individuella intressen kan det få till följd att de distraheras från gruppen och dess mål. Tajfel anser att identifiering med teamet kan försvagas när medlemmarna distraheras från teamets mål och att detta kan ske när teammedlemmarna jobbar i flera team samtidigt. Han menar att projekt och identiteter som överlappar varandra blir svårt och förvirrande för medlemmarna och därför bör hållas till ett minimum (Lembke och Wilson, 1998).

Social identitets teorier menar att motivation för att tänka, känna och arbeta som en enhet är socialt konstruerad. Den mesta forskning kring team är enligt Lembke och Wilson inriktad på hur team kan styras effektivt utan att beskriva vad teamarbete verkligen är. Medlemmars interaktion med andra medlemmar beskrivs, men den emotionella och kognitiva processen vid teambildning ges litet utrymme i forskning. De menar vidare att viss forskning beskriver managementprocesser som är avsedda att motivera medlemmar att arbeta som ett team, men att dessa inte beskriver vad som händer på ett känslomässigt och kognitivt plan. "*Assuming that a "team" has its own attitude and cognition which facilitates effective teamwork, a theory about the psychological process as involved in teamwork is necessary for the management of teams*" (s. 927, Lembke och Wilson, 1998). En fara med detta kan vara att chefer följer dessa riktlinjer men samtidigt fortsätter med andra aktiviteter som motverkar de processer som är nödvändiga för teamarbete (Lembke och Wilson, 1998).

Vi vill uppmärksamma teorier om gemensam förståelse och social identitet eftersom vi anser att gruppens kompetens och känslomässiga förankring i teamet är viktiga aspekter i projektarbete. Vi menar att den normativa litteraturen förutsätter att medarbetarna har samma gemensamma mål eftersom de arbetar i ett projekt. Teorierna om gemensam förståelse och social identitet anser vi problematiserar detta antagande.

4. Analys

I vår analys har vi utgått från de frågeställningar som uppstod efter att vi tagit del av den normativa litteraturen. Vi analyserar dessa frågeställningar med hjälp av vår empiri och den teori som vi tidigare presenterat. Inledningsvis vill vi analysera vilken genomslagskraft den normativa litteraturen haft i vårt fall-företag. Vidare har vi i analysen frågat oss om det är så enkelt som den normativa litteraturen ger sken av att arbeta och att leda i linje-/projektorganisationer samt att arbeta i projektgrupp.

Vår empiri består av intervjuer med anställda på Gatukontoret, en deltagande observation på ett projektmöte samt Gatukontorets Projekthandbok. I detta kapitel vill vi med utgångspunkt i vårt empiriska material och med den alternativa litteraturen problematisera den normativa litteraturen.

4.1 Går det att se den normativa litteraturens genomslagskraft i en organisation?

Vi anser att den normativa litteraturen förleder organisationer att tro att framgångsrikt projektarbete uppnås bara genom att följa direktiv. Vi vill således med detta inledande stycke problematisera det som vi anser är en skenbart enkel bild av projektarbete. Vi tror att denna skenbara enkelhet leder till att organisationer gärna tar den till sig. I kommande stycke tar vi upp den del av vår empiri som främst utgörs av Gatukontorets Projekthandbok. Vi analyserar på vilket sätt man kan se den normativa litteraturen i Gatukontorets sätt att lägga upp sitt projektarbete.

Gatukontoret omorganiserades i januari 2001. Organisationsförändring innebar att Gatukontoret skulle präglas av en långtgående styrning mot projekt som arbetsform. I samband med omorganisationen antogs en ny projektmodell som innebar en ny syn på arbetsorganisation och ansvarsfördelning. Bakgrunden till en organisationsförändring låg i ett länge uppmärksammat konstaterande att den dåvarande (1996) uppdelningen av förvaltningen ledde till bristande samordning och suboptimering i resursanvändning. Aspekter som funktionsansvariga själva hade ansvar för övervärderades medan de aspekter som låg utanför det egna ansvarsområdet undervärderades. Istället behövdes breda ansvarsområden formas och förstärka de tvärfunktionella sambanden (Företagsinternt material). Dessa är orsaker som den normativa litteraturen ofta ger som anledning till att arbeta i projekt. Projektorganisation är avsedd att användas för att åstadkomma smidigare samordning och för att dra nytta av kompetenser från flera avdelningar (Andersen et al 1994; Wisén och Lindblom 2001; Ögård och Gallstad 1994).

I samband med den nya projektmodellen utvecklade Gatukontoret en Projekthandbok i vilken det finns föreskrifter för hur projektarbete inom Gatukontoret ska utföras. Syftet med Projekthandboken är *”Handboken ska användas som arbetsmodell för projektarbete och beskriver projektprocessen med*

aktuella beslutspunkter” (s. 1, Projekthandboken). Vi anser att Gatukontorets Projekthandbok följer den normativa litteraturens riktlinjer, då den tydligt specificerar projektens alla faser och rutiner. Gatukontorets projektarbete är uppbyggt efter en vanlig modell som vi påträffat i den normativa litteraturen, det finns en beställare, en styrgrupp och en projektgrupp och så vidare. Den ger också tydliga direktiv om vilka befogenheter och ansvar olika intressenter har.

Vi kan till exempel se att styrgruppen ansvarar för:

- Att projektet knyts samman med linjeorganisationen
- Att projektets mål uppnås och uppföljning av ursprunglig projektbeskrivning
- Avrapportering till VSG avseende status samt stora genomgripande förändringar i projektets resursförbrukning, ambitionsnivå och allmänna inriktningar. VSG beslutar om föreslagna förändringar
- Godkännande av genomförd projektfas så att projektet kan gå vidare till nästa fas
- Godkännande av projektresultat
- Godkännande av ändringar gentemot ursprungligt uppdrag
- Att samtliga beslut protokollförs
- Att allt som får konsekvenser på tidplan eller kostnader beslutas enligt projekthandboken och att projektbeskrivningar uppdateras (s. 4, Projekthandboken).

Enligt Projekthandboken definieras projektledarens ansvar enligt följande:

- Leda och samordna genomförandet och besluta om åtgärder inom ramen för projektbeskrivningen
- Rapportera till styrgrupp vad gäller avvikelser i resurser och tid samt att omedelbart kalla till extra styrgruppsmöte om avvikelsen måste behandlas omgående (s. 5, Projekthandboken).

Enligt Projekthandbokens ordlista definieras projektledarens roll som *”lagledaren, kaptenen, koordinatören och informatören”*. Projektledaren ska också leda arbetet *”såsom ansvarig för projektets genomförande och att projektmålen uppnås”* (s. 9, Projektordlista).

Projektgruppens roll är att:

- Ansvara för det löpande arbetet och detaljbeslut
- Vara motorn som säkerställer att projektet uppfyller fastställt syfte och mål
- Ansvara gentemot projektledaren inom ramen för sitt arbetsområde, men förväntas dessutom att lojalt ta på sig ett delansvar för helheten i projektet
- Ansvara för avvikelserapportering (Projekthandboken).

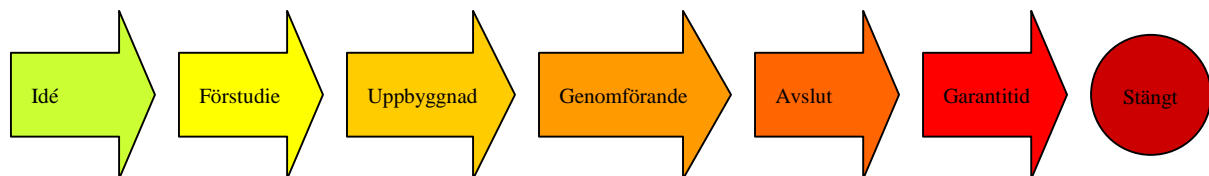
Styrgruppens, projektledarnas och projektgruppens roller i Projekthandboken stämmer väl överens med de riktlinjer i den normativa litteraturen som vi tidigare redogjort för i teorikapitlet.

Gatukontoret har också en Verksamhetssamordningsgrupp (VSG), deras ansvar i projektarbete är:

- Igångsättningstillstånd och godkännande av förstudie
- Godkännande av projektbeskrivningar
- Tillsättning av styrgrupper och projektledare
- Prioritering och tilldelning av tid, medel och resurser
- Godkännande av projektavslut och utvärdering
- Uppföljning av verksamhetsplanen (s. 3, Projekthandboken).

VSG har en samordnande roll även i linjens arbete, då den är till för att avlasta ledningsgruppen på Gatukontoret med frågor som rör samordning av mål, riktlinjer och program mellan avdelningarna. VSG har alltså dessutom fått ansvar för en del i projektarbetet (Projekthandboken). I den normativa litteraturen har vi inte funnit någon motsvarighet till VSG. Vi tycker att det är ytterligare en nivå i ett projekts uppbyggnad som gör det mer hierarkiskt. Detta finner vi anmärkningsvärt då vi i den normativa litteraturen funnit att projekt är avsedda att göra organisationer mindre hierarkiska (se Andersen et al, 1994; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård och Gallstad, 1994). Lind och Skärvad (1998) menar också att teamarbete ska göra organisationen mer horisontell. En av våra intervjupersoner sa "VSG gör att det blir konstigheter i modellen, inte som standardmodellen för projekt... blir en extra nivå". En annan intervjuperson sa att det är "överflödigt med styrgrupp... det räcker med VSG". Vi tolkar dessa uttalanden som tecken på att det finns en extra och möjligtvis onödig hierarkisk nivå i projektarbetet på Gatukontoret.

I Projekthandboken finns rutiner för hur ett projektarbete ska genomföras.



Figur 3. Rutinschema, s. 7, Projekthandboken

Ett projekt genomförs i avgränsade etapper. Varje etapp avslutas med ett beslut för att kunna gå vidare i projektprocessen. Första punkten i processkedjan är idé. Projektidén ska klargöras i en översiktlig beskrivning, ett projektförslag som överlämnas till VSG. Antas förslaget genomförs en förstudie. VSG analyserar förstudien och rekommenderar beslut om genomförande till Gatudirektören. Beslut fattas av Gatudirektören, VSG blir beställarens ombud. Nästa fas är uppbyggnadsfasen, i denna fas har styrgruppen det övergripande ansvaret och projektledaren det operativa ansvaret. Projektledaren föreslår en projektgrupp. När projektgrupp bildats inleds nästa fas, genomförandet. Under denna fas sker själva genomförandet samt överlämnandet till linjen. Under genomförandet sker löpande analyser, beslut och åtgärder för att projektet ska styras på rätt väg mot målet. När överlämnandet skett fattar styrgruppen beslut om att projektgenomförandet är klart och att projektavslut kan påbörjas. Innan stängning av projektet som är den sista fasen, ska slutprodukten överlämnas och projektet avslutas. Projektet anses avslutat då specificerade mål är genomförda, projektet utvärderat samt

dokumenterat och överlämnat till förvaltningen. Slutrapport ska skrivas som sedan undertecknas av projektledare och beställare samt delges berörda linjechefer (Projekthandboken). I Projekthandbokens bilaga Projektmetodik återfinns ett antal rutiner och dokument som nyttjas i respektive projektfas. Dessa rutiner förstärker vår uppfattning om att den normativa litteraturen har haft genomslagskraft eftersom vi i den finner liknande beskrivningar av arbetsgången kring projektarbete (se figur 1).

Vi vill ifrågasätta om projektmedarbetare agerar efter riktlinjer bara för att det finns föreskrifter om det. Som exempel kan vi i Projektmetodiken se att det finns en rubrik som heter *"Villkor för bra projekt"*. Under denna fastställs bland annat:

- Projekt är ett resultatriktat jobb och alla måste ta sitt ansvar och sträva mot målet
- Var och en är ansvarig för sin personliga planering, så att man inte förstör för andra och stör helheten
- Revirtänkande passar inte i projekt och alla måste hjälpas åt
- Projekt är en flexibel form som kräver flexibla och öppna medarbetare som kan tåla motgångar och kritik
- Projektets syfte är att åstadkomma något annat och vara till nytta
- Projekt används för att nå snabba resultat, bryta upp stelade former och hitta nya lösningar och idéer (s. 15, Projektmetodik).

Att få individer att uppfylla dessa krav tror vi är betydligt mer komplicerat, vilket vi kommer att utveckla längre fram i vår analys.

Alla vi har intervjuat har varit medvetna om att det finns en Projekthandbok, men utsträckningen i vilken de har läst den varierar kraftigt och uppfattningen om hur bra den är verkar också gå isär. En styrgruppsmedlem vi pratade med hade knappt läst den och refererade till den som *"en hyllvärmare"*. En person vi intervjuade sa om modellen efter vilken Projekthandboken är utformad *"Det känns lite förmädet att säga att den är värdelös..."*. När vi deltog i ett projektmöte sa en av projektdeltagarna när han hörde att vår uppsats handlade om projekt *"Ja just det, det ska väl komma någon sån där projekthandbok..."*. En VSG representant vi talade med menade dock att *"Vi tycker att det är viktigt att vi kommer igång med att arbeta efter vår projekthandbok..."* och en projektledare sa att *"om vi verkligen jobbar efter Projekthandboken som vi ska är det rätt sätt att jobba på Gatukontoret"*. Vid en intervju med en VSG representant fick vi uppfattningen om att den personen ansåg att de formella rutinerna (dokumentlogg, dagbok, riskanalys, etcetera) var det viktigaste för att projektarbetet skulle fungera. Våra frågor om hur projektarbetet gick till besvarades ofta med hänvisningar till specificeringar i Projekthandboken. Det var oklart för oss om intervjupersonen var irriterad för att vi inte läst projekthandboken tillräckligt bra eller om denne inte visste svaren. När vi frågade vad en projektledares uppgift är fick vi svaret *"Det finns klara direktiv till projektledarna i form utav mallar i hur de ska arbeta"*, detta ser vi som en övertro på den normativa projektmodell efter vilken Gatukontorets projektarbete är upplagt.

I ovanstående avsnitt kan vi se att Projekthandboken ger tydliga riktlinjer och direktiv till alla inblandade i projekt på Gatukontoret. Alla roller och ansvar finns

definierade liksom de tekniska rutinerna. Efter att ha tagit del av Projekthandboken anser vi att den är normativ. Vi tycker oss tydligt kunna se att den är mycket påverkad av den normativa litteraturens direktiv för projektarbete. Vi vill med ovanstående stycke visa att den förenklade bilden av projektarbete i den normativa litteraturen är lätt att ta till sig och vi tror att detta är en av anledningarna till att den har slagit igenom på Gatukontoret. Vi anser att detta inledande stycke av analysen visar att Projekthandboken inte är svår att förstå, men vi undrar hur lätt det är att omsätta dess riktlinjer i praktiken. I kommande analys vill vi problematisera den skenbara enkelheten i den normativa litteraturen.

4.2 Att arbeta i linje-/projektorganisation

Vi har i den normativa litteraturen förstått att organisationsförändringar till projektbaserad struktur bland annat genomförs för att leva upp till omvärldens ökade krav på flexibilitet (Andersen et al, 1994; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård och Gallstad, 1994). Omvärldens krav på flexibilitet kan vara en av orsakerna till att en organisation måste ställa om från linjearbete till projektarbete, men vi tror att det kan ställa till svårigheter för medarbetare som måste tänka om. En av våra intervjupersoner sa vid vår intervju att det är svårt att börja arbeta i projekt *”det är inget man har med sig från skolan ... samhället är inte speciellt projektinriktat”*. Sennett (1999) menar också att det flexibla sätt som vi förväntas arbeta på idag, inte motsvarar det sätt på vilket vi förväntas agera i det privata livet. Familj, vänner och engagemang förväntas vara långvariga och gedigna band anses vara eftersträvansvärt i privatlivet. I arbetslivet däremot är flexibilitet ett honnörsord i dag och vi förväntas kunna byta arbetsuppgifter, arbetskamrater och ledare ofta och utan några problem.

Många organisationer överger inte arbetet i linjen helt utan anammar istället en organisation som kombinerar linjearbete med projekt (Ögård och Gallstad, 1994). Gatukontoret arbetar i en linje-/projektorganisation, där projekten tar över ansvaret för vissa arbeten med hjälp av anställda som samtidigt sitter kvar i sina linjepositioner. Utmärkande för dem vi intervjuat på Gatukontoret är att de har arbetsuppgifter både i linjen och i projekt och normalt endast spenderar 10-30 % av sin tid med projektarbete.

I detta avsnitt kommer vi att ta upp problem som kan uppstå i och med denna linje-/projektkombination. Den normativa litteraturen menar att projektarbetsformen innebär ett funktionsöverskridande arbete där informationsutbyte ska främjas och kompetenser samordnas (Andersen et al, 1994; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård och Gallstad, 1994). Vi uppfattar det som att införandet av projektarbete i stor utsträckning förväntas göra organisationen gränslös. Vi undrar om projektarbetsformen automatisk leder till att gränser mellan grupper försvinner. Vi har tagit del av teorier som vi anser problematiserar den normativa litteraturen genom att visa att gränser inte försvinner utan snarare förflyttas vid en övergång till projektarbete. Vi har i vår empiri sett att projektmedarbetarna tar med sig linjegränserna in i projektarbetet. Vidare har vi i den normativa litteraturen funnit att resurskonflikter kan uppstå som ett resultat av att ha en linje-/projektorganisation. Den normativa litteraturen anser att god projektplanering kan förebygga denna konflikt (Wisén och Lindblom, 2001). Vi undrar vad *”god*

projektplanering” är? I den normativa litteraturen finner vi att god projektplanering ofta går ut på att i förväg sätta upp noga uträknade tids- kostnads- och resursscheman (Bergen, 1986; Briner et al, 1990; Engwall, 1995). Vi vill visa på andra aspekter som skulle kunna ligga till grund för god projektplanering och tar därför upp Peleds (2000) resonemang om att grupper kan utveckla vissa av de framgångsfaktorer som utmärker HPT trots resurskonflikter. Här belyses mänskliga aspekter i projektplanering som vi anser problematiserar den normativa litteraturens lösning på resurskonflikten. Vår empiri visar att det finns en resurskonflikt på Gatukontoret som innebär svårigheter för de anställda att fördela sin tid mellan projekt- och linjearbete.

4.2.1 En gränslös organisation?

När Gatukontoret jobbar med objekt⁵ är samarbete över de olika avdelningarna nödvändiga för att arbetet ska kunna genomföras. Det har av våra intervjuer framkommit att objektarbetet kan fördröjas av att frågor måste bollas mellan olika avdelningar vilka måste godkänna och fatta beslut. En av våra intervjupersoner sa *”Tidigare kunde ett förslag läggas fram och man kunde till och med gå så långt som att börja anlägga eller bygga något och sedan var man tvungen att avbryta detta eftersom det inte var godkänt av de andra enheterna”*. En av anledningarna till att Gatukontoret införde projektarbetsformen var för att undvika detta och få ett bättre samarbete mellan avdelningarna. En annan intervjuperson sa *”Vitsen med projekt på Gatukontoret är att vi ska få ihop olika linjefunktioner att jobba tillsammans”*.

I stort sett alla som vi intervjuat har sagt att arbete i projekt är positivt eftersom det innebär att jobba över avdelningsgränserna. *”Man får vidgade vyer, ta del av andra avdelningars arbete eftersom projektarbete ofta är förvaltningsövergripande.”* *”Projektarbete kan leda till andra kompetenser och större kontaktnät.”* *”Det kontaktnät som skapas i och med projektarbetsformen är positivt, arbetsklimatet har förändrats alla pratar mer med varandra”* *”Det har skett en kulturförändring inom organisationen där man jobbar mer tillsammans över avdelningarna”*. *”Det är positivt att arbeta i projekt eftersom det är gränsöverskridande.”* Samtidigt tolkar vi det som att våra intervjupersoner anser att projektmedarbetare har svårt att släppa linjens mål. En av de projektledare vi talade med sa *”Jag trodde att alla skulle bli mer öppna och släppa gränser på ett tydligare sätt men så är det inte”*. En styrgruppsmedlem menade att de var oense i styrgruppen därför att *”Drift- och underhållsavdelningen tänker på snö, Trafikavdelningen tänker på cyklister och Stadsmiljöavdelningen tänker på att det ska vara fint”* (se organisationsschema bilaga 2). En person vi talade med sa om både styrgruppsmedlemmar och projektgruppsmedlemmar att *”var och en tänker på sitt arbetsområde”*. Vidare sa samma person att *”Jag är inte så säker på att personen själv tycker det den framför utan mer försvarar sin avdelning mot de andra avdelningarna”*. En av intervjupersonerna menade att samarbetet över gränserna inte alltid fungerade friktionsfritt och sa om avdelningarna att *”Det har varit lite slutna hertigdömen, varje avdelning. Det är ju inte bra, ett projekt är ju*

⁵ Objekt kan vara arbete som utförs av arbetsgrupper eller rent linjearbete, kan följa projekthandboken i tillämpliga delar, ska vara godkänt av VSG och kan ha definierad start- och sluttidpunkt (Projekthandboken).

aldrig bara ett trafikprojekt eller ett stadsmiljöprojekt". Samma person sa också att projektformen är bra men att det knepiga är koalitionen linje och projekt, personen sa om projektmedarbetarna *"Folk som jobbar i projekt känner sig nog väldigt mycket som linjens representant i projektet. Kanske inte att man jobbar i projektet i huvudsak utan att man är linjens representant i projektet"*. Intervjupersonen hade också märkt att projektmedarbetarna i vissa lägen måste gå tillbaka och förankra beslut hos linjeföreståndaren. Kommentarer som *"Jag skulle aldrig gå emot min enhetschef i någon fråga i projektet, även om denne inte är med i projektet"* förekom enligt intervjupersonen bland medarbetarna.

Ovanstående empiri tolkar vi som att avdelningsgränser kan följa med in i projekt och verka hämmande på projektets fortskridande och framgångar. Vi tycker att det är anmärkningsvärt att projekten inte fungerar på grund av de tydliga avdelningsgränserna mellan medlemmarna eftersom syftet med att bilda projekt var att överbrygga gränserna mellan avdelningarna. Vi tycker att projektgrupperna istället ser ut som funktionsorganisationen i miniatyr, där medlemmarna drar gränser mellan sig själva och andra deltagare. Införandet av projekt ger då inte den gränslösa organisation som var syftet med organisationsförändringen och gränserna återskapas bara på en lägre nivå i organisationen. Vi tror att det kan få som effekt att avdelningsgränserna faktiskt förstärks eftersom medlemmarna kan komma att uppfatta medlemmar från andra avdelningar som ett större hot då de arbetar i samma projekt och konfronteras med varandra på ett personligt plan.

Cross et al (2000) menar att det finns gränser inom linjeorganisationer som inte försvinner vid övergången till projektorganisation utan snarare förflyttas till lägre nivåer. De menar att bredda, skydda och förstärka gruppens gränser inte minskar utan istället ökar när en organisation går från en funktionsstruktur till en teamstruktur. Cross et al problematiserar den normativa litteraturens föreställningar om en gränslös organisation eftersom de säger att det fortfarande finns gränser vid teamarbete och att det fortfarande behövs gränssaktiviteter. Vår empiri visar att det på Gatukontoret råder en slags tvetydighet, medarbetarna säger att det är gränsoverskridande att arbeta i projekt samtidigt som vi tycker oss kunna se att linjens gränser är tydliga inom projekt. Ibland verkar det till och med som att linjens gränser är tydligare än projektets. Vi tolkar det som att Gatukontoret inte har uppnått den gränslösa organisation som varit en del av syftet med omorganisationen.

4.2.2 God projektplanering?

Vår empiri visar att det förekommer resurskonflikter i en linje-/projektorganisation. Medlemmarna upplever det som frustrerande att fördela tiden mellan de olika arbetsuppgifterna vilket flera av våra intervjuer visar. En av projektledarna menade att... *"man slits mellan det projektet vill att man ska göra och det linjen vill att man ska göra. Ofta kan det bli projektet som blir lidande för linjen"*. En annan projektledare menade att tiden var det svåraste med att arbeta i projekt *"...det kan vara komplicerat att få ihop tiden och möten...både jag och gruppen har haft mycket att göra vid sidan om projektet, eftersom alla har andra uppgifter också"*. En av intervjupersonerna menade att det är viktigt att linjeföreståndarna är medvetna om vilka resurser som krävs från linjen till projektet, det vill

såga hur mycket tid de anställda behöver avsätta från sitt linjearbete när de deltar i ett projekt. En projektmedarbetare menar att det är bra om det finns ett projektkontrakt i vilket linjefeften har godkänt hur mycket tid som kan avsättas till projektet, annars finns det risk att arbetsbördan ökar. En annan person menade att det kan vara svårt att bedöma tidsåtgången och om linjefeften inte är på det klara med hur mycket tid en anställd behöver lägga på projektet kan det sluta med *"att man arbetar 30 % i projektet, men fortfarande gör sitt arbete i linjen till 100 %"*. Detta underströks av en projektledare som upplevde det som jobbigt att inte ny personal sattes in utan att allt måste lösas med den personal som finns tillgänglig inom linjen. *"Arbete i linjen måste skötas utan att man fyller de hål som blir."* Dessa åsikter har på ett eller annat sätt förts fram av de flesta personer vi intervjuat.

Utifrån ovanstående empiri tolkar vi det som att det inte är så enkelt att i förväg planera för resursfördelning i en linje-/projektorganisation. Vi tror att resurskonflikter är oundvikliga i linje-/projektorganisationer, men vi tror att detta inte behöver vara en anledning till att projekten inte är framgångsrika. Peled (2000) menar att det finns vissa utmärkande drag inom offentliga organisationer som gör att det är svårt för High Performance Teams (HPT) att utvecklas. Han menar att anställda inom offentliga organisationer ofta har många olika arbetsuppgifter och att det därför är svårt för dem att avsätta all sin tid och energi till ett enda projekt. Vi tycker att han ger intressanta synpunkter på organisationer som arbetar i linje och projekt samtidigt. Däremot anser vi inte att hans resonemang endast gäller för offentliga organisationer utan att det kan tillämpas på andra organisationer som har en linjeorganisation och samtidigt arbetar i projekt.

Vi tycker att Peled (2000) belyser mänskliga aspekter i projektplanering som skulle kunna bidra till att projekten blir framgångsrika trots resurskonflikter. Han anser till exempel att arbetsgrupper ska vara små för att medlemmarna ska kunna känna att de utgör ett bidrag till projektets framgång. Ytterligare en faktor som Peled (2000) anser vara viktig för att en framgångsrik arbetsgrupp ska bildas är att den ges en tydlig status och självständighet, medlemmarna ska känna att gruppen är tydligt avgränsad från den övriga verksamheten. Peled (2000) menar vidare att en lokal kultur och ett eget språk är utmärkande egenskaper för HPT, och att dessa även kan växa fram i arbetsgrupper och göra dem framgångsrika.

Vi tycker att Peled ger intressanta synpunkter på projektplanering då han pekar på aspekter som kan göra en projektgrupp framgångsrik även om det finns denna resurskonflikt mellan projekt och linje. Hans projektplanering går inte ut på att skriva kontrakt där tidsfördelningen fastställs utan i hans resonemang är mänskliga faktorer viktigast för framgångsrikt projektarbete.

4.3 Att leda i linje-/projektorganisation

I den normativa litteraturen finns det klara riktlinjer för hur förhållandet mellan projektgrupp och styrgrupp bör se ut. Enligt den normativa litteraturen ska styrgruppsmedlemmarna motivera och bidra till laganda i projektet samt ge erkännanden när mål nås, slutligen ska de se till att projektstyrningen fungerar på ett bra sätt. Fortsättningsvis bör styrgruppsmedlemmarna inte tilldelas besluts-

befogenheter i sakfrågor, de ska endast fatta beslut rörande administrativa frågor, till exempel frågor rörande projektplan, budget och tidplan (Andersen et al, 1994; Wisén och Lindblom, 2001). Vidare ger också den normativa litteraturen riktlinjer för hur en projektledare ska agera. Vi frågar oss om det är så enkelt att leda i en linje-/projektorganisation och om ledarrollerna är så renodlade som den normativa litteraturen ger sken av. Genom litteratur som behandlar ledarskap och förståelse vill vi problematisera den normativa litteraturen. Den alternativa litteraturen framhäver vikten av att en ledare förstår sitt ledarskap och det nya sättet att arbeta och förmår handla efter sin förståelse.

4.3.1 Ledare i projekt

Linjecheferna på Gatukontoret är avdelnings- och enhetschefer. Styrgrupperna består av enhetschefer. I Gatukontorets olika projekt har vi sett vissa påfrestningar mellan intressentgrupper, särskilt mellan styrgrupper och projektgrupper. En projektmedarbetare säger att *"Projekt kan vara tungrodda och ta lång tid eftersom styrgruppen lägger sig i detaljer"*. En projektledare vi talade med sa att *"Alla vet inte sin roll, styrgruppen har lagt sig i för mycket detaljer"*. En annan projektledare menade att det var *"lite tungt"* att lägga besluten på styrgruppen eftersom projektgruppen har jobbat med förslaget i flera veckor men styrgruppen ska avgöra på ett möte på några timmar, utan att ordentligt hunnit sätta sig in i frågan. Ytterligare en intervjuperson sa: *"Det har jag hört ryktesvägar... ibland så kan en styrgruppsmedlem vara ute på plats och diskutera detaljer."* Ett exempel som framkom vid våra intervjuer var en konflikt mellan de olika avdelningarna på Gatukontoret som uppstod på grund av att många avdelningar var inblandade och inte kunde finna någon gemensam lösning på ett problem, därför startades ett projekt. En projektledare och projektgrupp utsågs. Denna grupp skulle arbeta efter Projekthandboken. Projekthandbokens direktiv är, som vi tidigare varit inne på, väl överensstämmande med den normativa litteraturens riktlinjer för hur projektarbete ska gå till, bland annat anges att *"Beställaren och styrgruppen anger det grundläggande syftet och ambitionsnivån men har ingen operativ roll under projektet förutom under projektuppbyggnaden"* (s. 11, Projektorlista). Projektarbetet fungerade inte i detta fall, ett flertal av de intervjuade uttryckte att styrgruppen lagt sig i för mycket detaljer i själva projektarbetet. En intervjuperson uttryckte att *"styrgruppen har ju definitivt inte följt Projekthandboken, de har lagt sig i för mycket detaljer"*. Det var dock inte enbart samarbetet mellan projektgruppen och styrgruppen som inte fungerade friktionsfritt i det här fallet. Projektledaren fick också direktiv från linjen, av avdelningscheferna som tidigare tvistat om saken, om hur projektarbetet skulle gå till. De hade sines emellan kommit överens om en lösning på problemet som de skickade till projektledaren, de sa i princip att *"så här ska det lösas"*. Under vår intervju framgick att projektledaren inte förstod meningen med att arbeta i projekt om problemet ändå skulle lösas i linjen, av avdelningscheferna som inte kunde släppa taget om uppgiften.

Enligt den projektlitteratur vi tagit del av ska ledare i sin roll som avdelningschefer i linjen i princip inte ha något som helst inflytande på ett arbete som har gått över till ett projekt (Andersen et al, 1994; Wisén och Lindblom, 2001). En av våra intervjuade projektledare menade att det kan vara väldigt svårt som projekt-

ledare att tycka till och säga ifrån till sina linjechefer, även om de inte är överordnade i projektet eller ens ingår i det. Utifrån vårt empiriska material har vi förstått att det kan vara svårt för linjechefer att ge upp sitt inflytande över ett arbete. Genom ett ledarskapsperspektiv vill vi vidare problematisera den normativa litteraturen vilken vi anser marginaliserar vikten av förståelse för det nya sättet att leda. Vi anser att linjecheferna måste hantera olika ledarroller samtidigt. På Gatukontoret kan en linjechef vara överordnad en medarbetare både i linjen och i form av styrgruppsmedlem, men dessa olika ledarroller ställer olika krav på ledarskapet. En linjechef har större inflytande på medarbetarnas sätt att arbeta, än vad en styrgruppsmedlem har över en projektmedarbetare. I vår empiri har vi sett att en linjechef som normalt är ledare över en/flera anställda i linjen kanske inte alls har något inflytande på dessa personer den tid de arbetar i projekt.

Watson (1994) menar att chefer identifierar sin roll som chef utifrån sitt ledarskap och att det är en del av deras personlighet. En ledares personliga identitet är därmed knuten till dess identitet som ledare. Vi tror att det är svårt att skifta mellan olika ledarroller eftersom det innebär att alternera mellan identiteter som är knutna till dessa roller. Det är antagligen lättare att ha samma identitet i alla ledarroller och därmed styra på samma sätt oberoende av de olika krav som kommer med de olika rollerna. Vi tror att linjecheferna på Gatukontoret har svårt att släppa den roll de har som linjechefer när de deltar i en styrgrupp. Vi uppfattar det som att ledarrollerna kan vara förvirrande för cheferna eftersom de i en styrgrupp inte ska styra på samma sätt som i linjen. Linjecheferna i styrgrupperna måste delegera ansvaret till projektledarna, vilket kan vara svårt om linjecheferna ser frågan som "sin". En av dem vi intervjuade uttryckte det som att det kan vara svårt för en linjechef att ändra tankesätt och därmed att bryta med den traditionella organisationen. Vidare sa samma person att det absolut svåraste för en linjechef är att låta bli att detaljstyra. Intervjupersonen menade att *"det är ett nytt sätt att leda i en styrgrupp"*. Vi har också sett tvetydigheter vad gäller rollen som ledare. En intervjuperson sa *"det kan vara svårt att hålla isär de olika rollerna man får ... ibland kan jag vara i rollen som projektledare samtidigt som jag står för linjen i samma projekt"*. Sandberg och Targama (1998) menar att ett doktrinskifte har skett inom ledarskapsideologier. De talar om att synen på ledarskap till stor del har förändrats från ett rationalistiskt perspektiv till ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv. Sandberg och Targama (1998) menar dock vidare att många ledare har förstått den nya ledarskapsideologin i teorin men att de på det praktiska planet ännu inte implementerat det i sitt arbete. Den uppfattning vi har fått genom våra intervjuer på Gatukontoret är att linjecheferna främst leder enligt ett rationalistiskt perspektiv som innebär ledning främst via regler och instruktioner. *"De är vana att detaljstyra"* sa en av våra intervjupersoner. Styrgruppernas uppgift inom Gatukontoret är *"att stödja och hjälpa projektet"* (s. 11, Projektordlista) och deras uppgift måste förstås på ett annorlunda sätt än det linjebaserade ledarskapet för att det ska fungera. Att vara medlem i en styrgrupp vill vi likna vid att leda med ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv.

Vi har dock stött på projekt där samarbetet mellan styrgrupp och projektgrupp enligt intervjupersonerna fungerat bra och där alla parter varit nöjda. Anledningen

till varför det fungerat bra var inte given enligt våra intervjupersoner. De trodde att det helt enkelt hade med personkemin i grupperna att göra. Använder vi oss istället av Sandberg och Targamas (1998) teorier kan vi tolka det som att en fungerande styrgrupp kan bero på att de ledare som ingår i gruppen har förstått sin roll och därmed förstått hur man leder ur ett förståelsebaserat, tolkande perspektiv, det vill säga via visioner och idéer. I de projekt som fungerade har enligt projektledaren *"styrgruppen inte lagt sig i och diskuterat detaljer, istället har de delegerat ansvar och det har känts som att vi har en tydlig gräns – vad vi gör och vad styrgruppen gör. De har inte trampat någon på tårna"*. En möjlig anledning som intervjupersonen nämnde till det fungerande samarbetet var att styrgruppsordföranden i projektet har stor vana av att arbeta med projekt, både som projektledare och som medlem i styrgrupp. Vi tror att denna styrgruppsordförande genom sin erfarenhet av olika roller i projektarbete har utvecklat en god förståelse för vad det innebär att leda som styrgruppsordförande. Detta anser vi understryker vikten av att ledare i projekt förstår vad de olika ledarrollerna innebär och att de förmår omsätta dem i praktiken.

Här anser vi oss i vår empiri kunna se exempel på olika ledarskapsideologier. För de linjechefer inom Gatukontoret som eventuellt, i sitt linjearbete, redan har anammat det förståelsebaserade, tolkande perspektivet i sitt ledarskap tror vi inte att övergången från linje- till projektorganisation borde innebära så stor omställning. För en ledare i linjeorganisationen som företräder ett rationalistiskt ledarskap anser vi däremot att övergången till projektorganisation borde bli betydligt mer påtaglig. Vi tror att det blir direkt märkbart i den *"nya organisationen"* om inte ett förståelsebaserat ledarskap används och att det då lättare kan uppstå motsättningar mellan projektgrupp och dess intressenter.

4.3.2 Projektledarens roll

På Gatukontoret gick meningarna isär om vad en projektledares roll innebär, trots att det är väl definierat i Projekthandboken. En VSG-representant vi intervjuade menade att det visserligen var en projektledares roll att driva projektet framåt, men han ansåg att en projektledares främsta uppgift var att administrera arbetet i projektgruppen. *"I första hand ska projektledaren vara administratör. Denna ska vara kombinerad fixare och administratör, men mer administration."* De projektledare vi intervjuade ansåg själva däremot att deras uppgifter var att leda projektet framåt och kunna hantera eventuella konflikter, administrationen var något som möjligen nämndes i förbifarten, men inget som var speciellt relaterat till rollen som projektledare. I ett av projekten, som innehade en ovanligt stor mängd administration, löste man detta genom att tillsätta en projektadministratör inom projektgruppen. På så vis frigjordes projektledaren i stort sett från de administrativa sysslorna och kunde koncentrera sig på det arbete som enligt denne var en projektledares roll, det vill säga *"att se till att uppgiften blir utförd som beställaren vill, att rapportera till styrgruppen om hur projektarbetet framskrider och informera alla andra berörda parter"*.

Enligt den normativa litteraturen ska projektledaren medverka i gruppen på samma villkor som övriga medarbetare, bidra till projektet genom positivt ledarskap och samtidigt leda arbetet mot uppsatta mål (Andersen et al, 1994;

Briner et al, 1991; Wisén och Lindblom, 2001; Ögård & Gallstad, 1994). Vi finner i vår empiri tecken på att projektledarens roll inte alltid är så renodlad som den normativa litteraturen förutsätter. Om projektledarens främsta roll skulle vara som administratör tolkar vi det som att projektgruppen i princip blir självstyrande.

Vi anser att Sinclair (1992) problematiserar ledarskap i team. Hon menar att teamideologin argumenterar för självstyrande grupper. Hennes uppfattning är dock att ledarskap är en viktig ingrediens för ett teams framgång och anser att det nuvarande snäva managementperspektivet inte uppmärksammat ledarens roll i team tillräckligt. *"The abdication of leadership can, in effect, paralyze groups"* (s. 615, Sinclair, 1992). Vi tolkar det som att Sinclair menar att teamideologin antar att människor är så demokratiska att de fungerar i en grupp automatiskt utan ledare. Sinclair (1992) menar att känslor och makt sätter demokratin ur spel och att grupper därför behöver ledare för att bli framgångsrika.

4.4 Att arbeta i projektgrupp

Den normativa litteraturen menar att eftersom ett projekt är en avgränsad händelse och har ett slut verkar det som motiverande för projektmedarbetarna. Projektarbetet har ett bestämt slutresultat som projektmedarbetarna ska sträva efter. Vi menar att den normativa litteraturen förutsätter att medarbetarna har samma gemensamma mål när de arbetar i ett projekt. Vi använder alternativ litteratur om social identitet och gemensam förståelse för att problematisera den normativa litteraturens uppfattning att medarbetare i projekt automatiskt strävar efter ett gemensamt mål. Vår empiri visar på en tvetydighet, intervjupersonerna verkar vara medvetna om vad som anses vara meningen med projektarbete men vi kan samtidigt se tecken på att de inte handlar i enlighet med detta.

I vår empiri har vi sett att det finns en allmän uppfattning att det är motiverande att arbeta i projekt, eftersom det finns en början och ett slut. En intervjuperson sa *"Det är mer motiverande om man jobbar mot ett slut, då känns det mer meningsfullt om man vet att slutresultatet ska användas. Klart och tydligt mål med projektet höjer motivationen. Slutdatum bör finnas och deltider också."* En annan intervjuperson trodde att *"projektarbete ökar motivationen eftersom man arbetar mot klara mål samt har en grupp som peppar när man är i en svacka"*. Enligt en intervjuperson är *"målen nedskrivna, detta leder till att det är lättare, större chans att komma rätt, nå fram till målen"*.

Vid en intervju med en projektledare framkom det dock att projektarbete inte alltid är speciellt givande, och vi tror att det kan vara för att alla projektmedarbetare inte har samma gemensamma mål. Vid våra intervjuer framkom det att projektmedarbetare inte kunde lyssna på vad andra framförde utan ville kompromisslöst få sina avdelningars intressen tillgodosedda. En person vi talade med sa om både styrgruppsmedlemmar och projektmedarbetare att *"de försvarar sin avdelning"*. Det projektmöte vi närvarade vid förstärkte vår uppfattning om att medarbetare i projekt strävar efter egna och avdelningsrelaterade mål. Efter mötets avslutande sa en av deltagarna – *"det var kort och gott, slapp man tjafsas så mycket"*. Vi tycker att detta visar på att de i vanliga fall "tjafsar" mycket och att de inte är överens om målen. Vi tror att problemet med denna grupp var att

medlemmar strävade efter personliga eller avdelningsrelaterade mål. Vi ser ovanstående problem som ett tecken på att de anställda fortfarande arbetar inom linjens ramar. Detta anser vi visar att de inte har någon förståelse för sin nya roll som projektmedlemmar. Avdelningens bästa är fortfarande det primära målet.

Det har vid våra intervjuer framkommit att projektmedarbetare har svårt att släppa linjens mål. En av våra intervjupersoner sa att *"Folk gör ju inte annorlunda för att vara jänkliga, men det sitter i ryggmärgen – så har vi alltid gjort"*. Det är ett nytt sätt att jobba, man är vanedjur, det är man". Samma person sa att avdelningarna kunde uppfattas som *"slutna hertigdömen"* och att projektmedarbetarna *"känner sig som linjens representanter i projektet"*. Vi tolkar denna empiri som att det är svårt att hitta en gemensam förståelse i gruppen när medarbetarna har arbetsuppgifter i flera olika projekt parallellt med individuella arbetsuppgifter i linjen. Eller som en av intervjupersonerna sa *"de har svårt att släppa avdelningstänkandet"*. Vi menar i enlighet med Sandberg och Targamas (1998) resonemang att dessa grupper saknar en kollektiv kompetens, då denna bygger på att gruppen har en gemensam förståelse för arbetsuppgiften. Sandberg och Targama menar att den kollektiva kompetensen är grunden för en grupps effektivitet och framgång.

Den normativa litteraturen liksom teamlitteraturen anser att effektivisering samt synergieffekter uppnås genom arbete i team (Lind och Skärvad, 1998; Wisén och Lindblom, 2001). Vi tolkar det som att denna litteratur menar att dessa effekter automatiskt uppnås då en grupp bildas. Teoretiska modeller av teamarbete som återfinns i teamlitteraturen ser enligt Lembke och Wilson (1998) inte teamets bildningsprocess som en förändring i attityder och sätt att tänka. Det skifte i prioriteringar och förståelse som måste komma när team bildas får därför inget utrymme i dessa modeller. Att följa dessa modeller gör det därför svårt att skapa team som är produktiva (Lembke och Wilson, 1998). Enligt vår uppfattning är den sociala identiteten inte dominant i ett projekt där *"projektmedlemmarna känner sig som representanter för linjen"* vilket en av våra intervjupersoner sa. I vår empiri har vi sett tecken på att det ofta antingen är avdelningens eller till och med personliga mål som prioriteras. Detta innebär att det, enligt Lembke och Wilsons (1998) resonemang, inte finns någon gruppidentitet eftersom detta kräver en dominant social identitet. Ett teams framgångar är relaterad till att det finns en gruppidentitet eftersom denna riktar beteenden mot gruppens mål (Lembke och Wilson, 1998).

För att en social identitet ska finnas i en grupp menar Lembke och Wilson (1998) att det är av avgörande betydelse att medlemmarna tydligt förstår gruppens mål och känner för det. Som vi tidigare nämnde sa en styrgruppsmedlem att medlemmarna *"försvarade sin avdelning"* vilket innebar att samarbetet försvarades och att projektet fördröjdes. Vi fick även indikationer om att personliga intressen framhävdes på bekostnad av projektets fortskridande. Lembke och Wilson (1998) menar att när individer ingår i flera olika projekt samtidigt uppstår det svårigheter för dem att fokusera lika mycket på alla teams mål och uppgifter, detta kan därmed försvaga social identifiering med teamen och bör därför hållas till ett minimum. Vi tror i enlighet med Lembke och Wilson att avsaknad av social identitet i projektgrupper eventuellt kan vara orsak till att linje

och personliga intressen tar överhand i projektet, vilket vi tycker oss ha sett tecken på i vår empiri.

Problemet som vi tidigare nämnt med att gruppmedlemmar sätter sina personliga intressen främst vill vi också belysa ur ett annat perspektiv. Sinclair (1992) menar att beteende som är i linje med de dominanta makthavarna i gruppen anses vara konstruktivt och uppgiftsorienterat. Det beteende som utmanar makten anses däremot vara oproduktivt. Forskning visar enligt Sinclair (1992) på att grupper utövar tryck för konformitet och att det hälsosamma utbytet av åsikter därmed hämmas istället för att uppmuntras. I den ovan nämnda projektgrupp där medlemmar uppfattades som kompromisslösa kan vi ur detta perspektiv istället tolka det som att dessa medlemmar hade ett annat beteende som inte accepterades av de övriga i gruppen och därmed ansågs splittrande och oproduktivt.

Sinclair (1992) menar att konflikter är oundvikliga i grupper och att konflikt och gruppliv kan gå hand i hand. Vidare menar hon att känslouttryck kan vara betydande ingredienser för hur vissa grupper arbetar. Bion (ur Sinclair, 1992) menar att känslor är mobiliserande styrkor för både grupper och individer och att gruppmedlemmar skapar en konflikt mellan behovet att tillhöra en grupp och frustrationen att behöva anpassa sig (Sinclair, 1992). Vi har fått uppfattningen om att de flesta på Gatukontoret gärna vill arbeta i projekt. Alla som vi talat med har uttryckt att det är positivt att arbeta i projekt, bland annat för att det är avdelningsöverskridande och för att man lär känna andra personer i organisationen. På frågan om hur mycket tid som lades ned på projektarbete svarade en av våra intervjupersoner ”...har ej jobbat så mycket i projekt - men det blir mer och mer...”. Vi fick uppfattningen om att personen i fråga mycket gärna ville framhålla att det skulle bli mer i framtiden. En intervjuperson ansåg att det var viktigt att så många personer som möjligt fick chansen att ingå i något projekt ”i början kunde det hända att de i linjen som inte var involverade i något projekt kunde känna sig utanför”. Sinclair (1992) menar dock att visst arbete passar bättre för enskilt arbete och att alla individer inte passar för att arbeta i grupp. Hon ifrågasätter om det finns någon förbättring i utförande hos grupper även om individerna tycker om att arbeta i grupp. Vi tror att viljan att ingå i ett projekt kan bli så stark för de anställda på Gatukontoret att de inte inser att ett medlemskap innebär att anpassa sig och att släppa linjens och personliga mål till fördel för projektets mål.

I ett projekt har vi sett tecken på att gruppmedlemmarna har ett gemensamt mål. I en intervju med en projektledare fick vi veta att alla vid projektets början var koncentrerade på sitt expertisområde. ”När man går igenom det förberedande så tänker man på sin lilla bit, det man själv kan och känner till.” Projektledaren menade dock att medlemmarna ganska snart kunde diskutera varandras områden. De fick en bredare insyn i varandras kunskaper och kunde diskutera saker som inte alls hade med deras vanliga arbetsuppgifter att göra. ”De flesta kunde diskutera saker som ligger utanför sitt normala område när vi hade jobbat ihop i några månader.” Vi tycker här att vi kan se tydliga tecken på att denna projektgrupp utvecklat det som Lembke och Wilson (1998) benämner ”teamthink”. Intervjupersonen menade att det var lättare att fatta beslut eftersom

man fick en större helhetsbild. En av fördelarna med "teamthink" är att medlemmarna kan välja ut den information som är relevant för projektets framgång. Vår tolkning är att denna grupp har ett "teamthink" och strävar efter samma mål. Enligt oss innebär detta att gruppen har utvecklat en social identitet, så kallad teamidentitet.

5. Slutsatser

I följande kapitel utgår vi från vår analys för att visa på aspekter som kan ge oss en djupare förståelse för projektarbete. Vi pekar på områden där de befintliga teorierna skulle kunna utvecklas.

I vår analys är det fyra frågeställningar som vi har funnit intressanta att titta närmare på då vi anser att de är marginaliserade i den normativa litteraturen. Först har vi velat se om det går att se den normativa litteraturens genomslagskraft i en organisation. Vidare har vi frågat oss om det är så enkelt att arbeta i linje-/projektorganisation som den normativa litteraturen ger sken av. Vi undrade också om ledarskap i projekt är så okomplicerat som den normativa litteraturen framställer och om människor utan större svårigheter kan arbeta i projektgrupper. Vi har i vår analys använt oss av vårt empiriska material och alternativ litteratur för att belysa dessa frågor. Vi har uppmärksammat komplexiteter med att arbeta i projekt som vi anser att den normativa litteraturen förenklar. Vår analys indikerar att det finns utrymme för kompletteringar i den rådande projektlitteraturen.

Vi inleder vår analys med att undersöka om det går att se den normativa litteraturens genomslagskraft i vårt fallföretag. Vi har granskat Gatukontorets Projekthandbok och anser att den är mycket normativ eftersom den ger riktlinjer för hur projektarbete på Gatukontoret ska organiseras. Vi menar också att det tydligt framgår att den är mycket påverkad av den normativa litteraturens direktiv för projektarbete. Eftersom Projekthandboken är utformad efter den normativa litteraturen anser vi att denna har fått genomslagskraft på Gatukontoret.

Vidare har vi frågat oss om det är så enkelt att arbeta i linje-/projektorganisation som den normativa litteraturen ger sken av. Vi har kommit fram till att projektarbete inte betyder att organisationen blir gränslös, vilket den normativa litteraturen lätt kan ge intryck av. Vi har i vår analys sett att linjeorganisationens gränser följer med in i projektet och att det därmed fortfarande finns gränser i en organisation som arbetar med projekt. Vi visar i vår analys att det i praktiken är mer komplext än vad den normativa litteraturen menar och att människor inte slutar tänka på avdelningens mål bara för att de blir projektmedarbetare. Det är svårt att utjämna gränser mellan avdelningar bara genom omorganisation. Vi anser att en organisationsförändring inte kan förväntas få som naturlig följd att gränser försvinner. En annan aspekt av linje-/projektorganisationer är att det är svårt att fördela resurser mellan projekt och linje. Den normativa litteraturen menar att resurskonflikten kan undvikas genom projektplanering. Vår analys visar att god projektplanering måste innefatta mänskliga aspekter. Vi anser att projektlitteraturen främst uppmärksammar tids- och kostnadsaspekter av projektplanering. Vi tycker dock att mänskliga aspekter måste beaktas i planeringen av projekt.

Den normativa litteraturen definierar ledarnas roller i projekt. I denna litteratur ges tydliga riktlinjer för befogenheter och ansvar som aktörerna ska ha. Vi undrar

om ledarskap i projekt är så okomplicerat som det framställs. Vår analys illustrerar att rollerna inte enkelt anammas av de personer som ska träda in i dem. Den visar att det blir svårt att ändra sin roll som ledare eftersom personens identitet är knuten till denna roll. Vidare visar vår analys att en ny ledarskapsroll kräver en ny förståelse för ledarskap i projekt. Vi tycker att roller inte är något som personer tar av och på. Det är betydligt mer komplicerat än så eftersom förståelse och identitet är knutet till alla roller. Det är svårt att obehindrat skifta mellan rollerna.

Vi undrade om människor utan större svårigheter kan arbeta i projektgrupper. Den normativa litteraturen förutsätter att projektarbete automatiskt gör att medarbetarna strävar efter ett gemensamt mål. Vår analys visar att människor har egna mål, både personliga och avdelningsrelaterade och att dessa inte upphör genom att personerna ingår i en grupp. Vi anser att människor har svårt att hängivet sträva efter många mål samtidigt, vi tror att människor tenderar att prioritera vissa mål och i projektarbete kan detta medföra att individer inte prioriterar projektets mål. Vår analys visar att det krävs mer än att bara sätta samman en grupp för att människor som ingår i den ska prioritera samma gemensamma mål.

Genom att i vår analys utgå från de fyra frågeställningarna har vi kunnat se att projektarbete inte är så enkelt och okomplicerat som vi anser att den normativa litteraturen ger sken av. Vi tror att en förenklad bild av en komplex process får till följd att organisationen försöker efterleva den utan att ta komplexiteten i beräkning. På grund av att den normativa litteraturen ger en så förenklad bild av projektarbete tar organisationer lätt till sig den och den får därmed genomslagskraft i organisationer. Vår analys visar att de anställda endast retoriskt har förstått den normativa litteraturens föreställningar. Med detta menar vi att de har förstått meningen med projektarbete och hur det bör gå till enligt den normativa litteraturen, men att de inte förmår handla efter sin kunskap. Vi ser det som en brist i den normativa litteraturen att den gör det lätt för människor att förstå rutinerna i projektarbete utan att belysa komplexiteter som är förbundna med detta sätt att arbeta.

Vi har i vår uppsats utvecklat djupare förståelse inom några områden som vi anser är marginaliserade i den normativa litteraturen. Vårt kunskapsbidrag visar på aspekter där vi anser att de normativa teorierna inte är tillräckliga för att ge en djup förståelse för projektarbete. Vi anser att den normativa litteraturen skulle kunna utvidgas med teorier inom dessa områden, för att ge en mer fasetterad bild av projektarbete. Syftet med vår uppsats har inte varit att göra generaliseringar eller ge svar på hur projektarbete bör gå till, men vi anser oss visa på aspekter som skulle kunna utveckla befintliga teorier. Med detta vill vi inte förkasta den normativa litteraturen eller påstå att det inte finns andra aspekter som skulle kunna bidra till en djupare förståelse.

6. Källförteckning

Alvesson, M och Sköldberg, K (1994) *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Andersen, E S. och Grude, K V. Och Haug, T (1994) *Målinriktad projektstyrning*, Studentlitteratur, Lund

Bergen, S.A (1986) *Project Management* Basil Blackwell Ltd, Oxford

Briner, W och Geddes, M och Hastings, C (1991) *Projektledaren*, Svenska Förlaget liv & ledarskap ab

Bryman, A (1989) *Research Methods and Organisation Studies*, Routledge, London

Christensen, S och Kreiner, K (1991) *Projektledning, -Att leda och lära i en ofullkomlig värld*, Academia Adacta AB, Bjärred

Cross, R L och Yan, A och Reis Louis, M (2000) "Boundary activities in "boundaryless" organizations: A case study of a transformation to a team-based structure", *Human Relations*, vol.53 (6), s. 841-868, SAGE Publications

Engwall, M (1995) *Jakten på det effektiva projektet* Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm

Eriksson, L T och Wiedersheim-Paul, F (1997) *Att utreda forska och rapportera*, Liber AB, Malmö

Lembke, S och Wilson, M G (1998) "Putting the "team" into teamwork: alternative theoretical contributions for contemporary management practice", *Human Relations*, vol.7, s. 927(18), Plenum Publishing Corporation

Lind, J I och Skärvad, P H (1998) *Nya Team i organisationernas värld*, Liber Ekonomi, Malmö

Peled, A (2000) "Creating winning information technology project teams in the public sector", *Team performance Management: An International Journal*, vol.6, s. 6-14, MCB University Press

Sandberg, J och Targama, A (1998) *Ledning och förståelse, Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund

Sennett, R (1999) *När karaktären krackelerar, Personliga konsekvenser av att arbeta i den nya kapitalismen*, Atlas, Stockholm

Sinclair, A (1992) "The tyranny of a team ideology", *Organization Studies*, vol.13, s.611 (16), European Group for Organizational Studies

Svenning, C (1997) *Metodboken, En bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*, Lorentz förlag

Watson, T J (1994) *In search of management, Culture, Chaos & Control in managerial work*, Routledge, London

Wisén, J och Lindblom, B (2001) *Effektivt projektarbete*, Nordstedts Juridik AB, Stockholm

Ödman, P J (1979) *Tolkning, förståelse, vetande, Hermeneutik i teori och praktik*, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Stockholm

Ögård, L och Gallstad, I, (1994) *Total Inre Effektivitet – Hur projektarbete leder till ökad snabbhet, flexibilitet och effektivitet*, Konsultförlaget AB

Bilaga 1.

Intervjufrågor:

Bakgrund:

Vad är dina arbetsuppgifter?

Vad är organisationens huvudsakliga verksamhet?

Projektorganisationen:

Vilken typ av projekt deltar du i?

Vilka / vem deltar i projekten?

Är projektrutinerna standardiserade eller unika? Ser projekten likadana ut?

Hur fungerar projekten?

Målformulering (produkt, tid, kostnad, kvalitet)?

Planering (strukturering, tidsplanering, resursplanering, kostnadsplanering)?

Organisation (funktioner, bemanning, befattningsbeskrivningar, samarbetsformer)?

Uppföljning av projekt (produkt, tid, kostnad, kvalitet)? Gör projekt utvärderingar? Hur följs utvärderingarna upp?

Vem bestämmer vilka projekt som ska tillsättas?

Vilka arbetsuppgifter utförs utan projekt?

Hur tillsätts projektledaren?

Hur tillsatt projektmedarbetarna? Tillsätts rätt man på rätt plats?

Individen / team:

Hur stor del av din arbetstid arbetar du i projekt?

Hur mycket arbete sker i grupp respektive självständigt?

Får du själv välja vilka projekt du vill medverka i?

Hur har ditt sätt att arbeta förändrats?

Upplever du att (hur har ditt) samarbete med andra har förändrats?

Nya medarbetare?

Fler / färre medarbetare?

Har det skett någon förändring i samarbetet mellan avdelningarna (samordning och suboptimering i resursanvändningen)?

Ansvarsområde / beslutsväg:

Hur upplever du att ditt ansvarsområde har förändrats? (ett av målen med den nya organisationen är att skapa bredare ansvarsområden).

Upplever du att du har större beslutsfrihet?

Vem fattar besluten? Vem går du till för beslut? Har beslutsvägarna blivit längre eller kortare? Är besluten annorlunda (större / mindre beslut)?

Är arbetsgånngen mer eller mindre flexibel än tidigare?

Hur gör du när du ställs inför en uppgift du inte klarar av att lösa? Vem talar du med?

Ledarskap:

Upplever du ditt arbete som mer eller mindre självständigt i dag?
Har ledarskapet förändrats?

Motivation:

Är det mer stimulerande att arbeta i projekt?
Vad motiverar dig på din arbetsplats?
Vad har du för mål och visioner med ditt arbete?

Har förändringen påverkat dig i dessa frågor, har du kommit närmare mål/visioner, högre motivation etcetera?

Övergripande:

Är projektform rätt organisationsform? Har ni uppnått det ni vill med det?
Har ni uppnått era mål med projektformen i verkligheten (inte bara på papper)?
Arbetar ni enligt projektform, (eller är allt ungefär som vanligt)?
Vad har varit mest positivt / negativt med förändringen?
Vad har varit mest intressant med den här förändringen?
Vad har överraskat dig mest?

Bilaga 2

