

Kursen "Projektledning i FoU-projekt"
Marcus Abrahamsson, 2002-12-11

Recension och reflexioner kring boken "Organisering av projekt" (Marmgren & Ragnarsson)

Som ett delmoment i kursen "Projektledning i FoU-projekt" har jag läst och reflekterat lite över boken "Organisering av projekt" av Lars Marmgren och Mats Ragnarsson. Min utgångspunkt under läsningen har varit att försöka relatera de idéer och teorier som presenteras och diskuteras i boken till mina egna (om än något begränsade) erfarenheter från att arbeta i projekt. Denna korta redogörelse kommer i stort att följa boken uppläggning och presentation av bokens väsentligaste innehåll kommer att varvas med egna funderingar och reflexioner.

Boken inleds med ett avsnitt där tre i grunden skilda förhållningssätt till organisation, ledning och arbete i projekt beskrivs, (A) Webermodellen, (B) Rambomodellen och (C) Gaiamodellen.

- (A) Webermodellen, uppkallad efter skaparen av den byråkratiska skolan Max Weber, tar sin utgångspunkt i antagandet att en komplicerad uppgift kan lösas genom att den bryts ner i mindre delar som detaljplaneras, kontrolleras och följs upp. Något förenklat kan man säga att Webermodellen fungerar i sammanhang där förutsättningarna är väl kända och inte förändras under arbetets gång. I en mer dynamisk situation passar modellen sämre och skulle leda till tidsödande omplanering under projektets gång.
- (B) Rambomodellen karakteriseras av att projektarbetet kontrolleras och drivs på av en eller ett fåtal kompetenta personer med god överblick över projektet som helhet. Modellen uppvisar fördelar som exempelvis större flexibilitet än Webermodellen ovan, förutsättningar för snabba beslut etc., men även en del påtagliga nackdelar, såsom väldigt hög belastning på nyckelpersoner. Projektet blir även i viss mån sårbart, då helhetsgreppet sällan finns hos någon annan än nyckelpersonen/nyckelpersonerna.
- (C) I Gaiamodellen ser upplägget något annorlunda ut. Framgång nås genom att alla i projektet har en mer eller mindre heltäckande bild av vad som händer i projektets olika delar, man utgår från gemensamma målbilder. Någon överordnad styrning existerar i stort sett inte utan projektorganisationen växer fram (och kanske till och med förändras över tiden) "av sig självt". Modellen förutsätter att samtliga projektmedlemmar känner ansvar för arbetet och kommunikation blir ett nyckelbegrepp. Rent generellt bör Gaiamodellen ha goda förutsättningar att fungera i en dynamisk och föränderlig situation men "Fungerar inte samarbetet och det gemensamma ansvarstagandet går det hela över i kaos och oreda".

Givetvis är det så att de tre ovan nämnda modellerna sällan existerar i "ren" form och kanske kan det även variera under ett specifikt projekt. Under mina korta år som brandteknisk konsult i byggbranschen kan jag urskilja projekt med inslag av samtliga tre modeller, även om min minnesbild säger mig att Rambomodellen var den mest vanligt förekommande. En väl inarbetad struktur med projektledaren som "spindeln i nätet" och övriga projektdeltagare (underkonsulter) som mest fokuserade på sin del i det stora arbetet. Tydliga inslag av Webermodellen fanns också i form av en strävan att bryta ner hela arbetet i mindre deluppgifter med detaljerad planering för respektive uppgift. Min enda påtagliga erfarenhet av något som kan liknas vid Gaiamodellen har jag från LTH, i ett forskningsprojekt som rör

metodutveckling av regional risk- och sårbarhetsanalys, där arbetssättet påminner om "Gaia". Vi är dock endast fyra projektdeltagare som känner varandra väl och jag kan tänka mig att det hela kan bli lite mer problematiskt när det rör sig om större projekt med fler personer inblandade.

Ett intressant avsnitt i boken behandlar mjuka och hårda processer. Hårda processer kan kortfattat karakteriseras av att det mesta är givet på förhand, såsom aktiviteter, roller etcetera. Här passar Webermodellen bra, där arbetsledningen sker genom planering och uppföljning och styrning sker genom korrigeringar när avvikelser från planen upptäcks. Mjuka processer, å andra sidan, karakteriseras av större osäkerhet, syfte och mål kanske inte är klara på förhand, aktiviteter och roller definieras efter hand. En viktig detalj är att mjuka processer, enligt definitionen ovan, inte kan styras i traditionell bemärkelse, endast stödjäs. Återigen är det givetvis så att processer sällan är antingen hårda eller mjuka och de projekt som jag hittills varit i kontakt med, såväl i konsultbranschen som i forskarvärlden, har innehållit inslag av såväl hårda som mjuka processer, även om det mjuka inslaget är betydligt starkare i forskarvärlden än i byggbranschen (som jag ser det).

En relativt omfattande del av boken behandlar osäkerhet och hur osäkra situationer kan hanteras. Författarna gör en indelning av projekt med avseende på grad av osäkerhet i fyra nivåer (avseende graden av nyskapande), (0) användning av redan känd kunskap, (1) förädling av känd kunskap, (2) vidareutveckling av känd kunskap, (3) nyskapande av kunskap. Mina tidigare erfarenheter innefattar projekt som spänner över nivå 0 till 2 i första hand, med något som börjar likna nivå 3 i ett nuvarande projekt. Andra faktorer som nämns i samband med osäkerhet är storlek på projektet, omvärlden och dess förändring över tid samt beroenden mellan olika delar i projektet. Ett sätt att hantera osäkerhet relaterat till omvärlden och dess förändringstakt som diskuteras i boken är att arbeta med effektmål och projektmål, där effektmål handlar om de förväntningar på långsiktiga effekter som olika intressenter har, och projektmål blir ett mer konkret underlag för hur effektmålen skall uppnås. Att arbeta med denna typ av mål i stället för att försöka kopiera arbetssättet i tidigare lyckade projekt skapar enligt författarna bättre förutsättningar för att hantera en föränderlig omvärld.

Ledarskap i allmänhet och projektledarskap i synnerhet diskuteras också i boken, även om fokus ligger på organisationen och inte uteslutande på ledaren. Kortfattat kan man säga att författarna målar upp bilden av "traditionellt" ledarskap som att ledningen är den "styrande handen" som manipulerar med resurser, människor och maskiner för att nå ett uppsatt mål. Som huvudargument för ett sådant styrande ledarskap anger man den inneboende önskan att "ha kontroll" över situationen som präglar oss människor. Det är dock författarnas tydliga ståndpunkt att den sortens ledarskap egentligen har dåliga förutsättningar för att lyckas i de flesta projekt som drivs idag inom olika branscher, bland annat på grund av den ökade dynamik och osäkerhet som råder i de flesta projekt. Man anför också en hel rad argument för varför synen på ledarskap över tiden förändras (även om det inte går så fort som man kanske skulle önska). I stället för att fokusera på det som är möjligt att styra och kontrollera (vilket anges vara det förhärskande angreppssättet traditionellt sett) handlar det om att finna sätt att stödja de processer som inte är kontrollerbara. Som argument för ett sådant synsätt anför man exempelvis att enda sättet att finna nya vägar och ny kunskap är att våga släppa något på kontrollen, att inte "göra som vi gjorde sist" eftersom det med stor sannolikhet skulle leda till ungefär samma resultat som förra gången. En mycket viktig ståndpunkt som anförs angående ledarskap är att det alltid är fråga om en relation mellan ledaren och övriga projektdeltagare. Med detta som bakgrund slår författarna hål i myten att det är möjligt att "träna" ledarskap på samma sätt som man tränar en golfsving. Det som är möjligt att träna är "självkänedom,

personlig insikt och därmed personlig utveckling”, vilket givetvis är viktiga grundstenar i uppbyggnaden av en relation till såväl projektdeltagare som andra människor.

Ett par intressanta avsnitt behandlar själva projektorganisationen i enskilda projekt, där författarna redovisar sin syn på hur en enkel projektorganisation, bestående av en projektgrupp, med projektledare och aktiva projektmedlemmar, beställare, och en referensgrupp, kan anses vara tillräcklig för de allra flesta projekt. Syftet med att utse en beställare (som alltså inte är samma sak som projektets kund) som är affärsmässigt ansvarig för projektet anges bland annat vara att det ger upphov till enklare beslutsvägar, projektledaren behöver endast diskutera viktiga frågor med en person som sedan för det vidare till ledningen och andra intressenter, så att projektledaren kan fokusera på projektarbetet. I referensgruppen kan exempelvis personer som för tillfället inte är aktiva i projektet men som ändå har ett intresse av att bli uppdaterade (de kanske skall ingå mer aktivt i arbetet i ett senare skede) ingå. Detta för att man inte skall ha för många passiva projektmedlemmar i projektet. Författarna diskuterar även de fall när en enkel projektorganisation som den som skisserades ovan inte räcker till. Det vanliga angreppssättet är att man i sådana tillfällen inrättar delprojekt för att ”minska skalan” igen, vilket i sin tur leder till en del problem, vilka refereras till som ”hierarkieffekter”, exempelvis tyngre administration och problem relaterade till kommunikationen i projektet. Ett antal handfasta tips på hur man kan hantera dessa problem som delprojektledare ges också.

Det kanske minst konkreta (men ändå kanske mest intressanta) avsnittet behandlade självorganisering i vad som kan uppfattas som mycket komplexa system eller till och med kaos. Jag väljer att fokusera på den del som behandlar självorganisering i organisationer där fem huvudsakliga faktorer som inverkar på en organisations förmåga till självorganisation, kreativitet och lärande refereras, nämligen (A) informationsflöde, (B) olikhet, (C) samverkan, (D) förmåga att uthärda osäkerhet, samt (E) maktskillnad. För att förutsättningarna för självorganisering skall vara goda anges att informationsflödet bör vara ”lagom” (utan tydlig definition), även graden av olikhet bland projektdeltagarna (det kan exempelvis röra sig om olika personligheter och olika utbildningsbakgrund) bör vara ”lagom”. Samverkan handlar i detta sammanhang mycket om tillit och förmåga att bygga vidare på varandras idéer (jämför kreativitetsövningarna under internatet), medan förmågan att uthärda osäkerhet och den ångest osäkra situationer kan medföra anges vara viktig med motiveringen att ”många möjligheter till kreativt nyskapande förstörs av grupperns oförmåga att stå ut med denna ångest”. Angående ”osäkerhetsfaktorn” kan man som jag ser det även låta den innefatta även rent individuella situationer. Den sista faktorn, maktskillnad, handlar om att underlätta utbytet av idéer, något som kan hämmas i alltför auktoritära miljöer. Ett illustrationsexempel som ligger nära till hands kan vara relationen mellan doktorand och handledare. Min egen situation är sådan att vi, som jag ser det, har ett mycket väl fungerande samarbete där jag upplever att vi diskuterar och för fram idéer på ett jämställt plan. Jag har däremot kompisar som ibland upplever att de mer eller mindre fungerar som handledarens ”labbslav” och har mycket svårt att få gehör för sina idéer och förslag vilket givetvis är hämmande för kreativiteten, inte bara för doktoranden, utan även i projektet som helhet.

Ett av de avslutande styckena behandlar situationen med större komplexa projekt, där en indelning i delprojekt krävs, något mer ingående än tidigare. Man skisserar tre huvudprinciper för indelning av projekt i delprojekt, (1) basorganisationsprincipen, vilket helt enkelt innebär att projektet delas in enligt företagets basorganisation, (2) den gränsöverskridande principen, där större delprojekt skapas som medvetet blandar personer från olika enheter i basorganisationen, och slutligen (3) tvärprincipen, som skiljer sig helt från företagets

basorganisation, där organisationen i delprojektet "skräddarsys" för den aktuella uppgiften. En del handfasta tips avseende val av lämplig organisationsstruktur i olika situationer ges.

Som helhet tycker jag att det varit mycket intressant att läsa och fundera kring boken "Organisering av projekt". Bokens mycket enkla upplägg, med många relativt handfasta tips, gör att man även som relativ novis på området kan ta till sig det mesta och jag är övertygad om att jag kan komma att ha nytta av åtminstone en del idéer och tankar som presenteras i boken.