

MAGISTERUPPSATS (61-80 P) I FÖRETAGSEKONOMI
VID INSTITUTIONEN FÖR DATA OCH AFFÄRSVETENSKAP
2007:MF06

Människan är av naturen lat
- även de som arbetar med projekt

Helena Ericstam
Veronica Yderhag

VT 2007



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Tack!

I likhet med vår kandidatuppsats har vår nu befintliga magisteruppsats varit en tuff uppgift att bemästra. Många gånger under skrivandets gång funderade vi över om vi någonsin skulle bli klara eller om vi skulle hitta poängen. Vi kämpade oss vidare och nu, så här i slutskedet av vår civilekonomutbildning, kan vi andas ut och känna oss stolta över de båda uppsatser vi har lyckats producera.

Vi vill nu passa på att framförallt tacka vår handledare, Bo Westerlund, som alltid har kommit med nya idéer då vi har känt oss vilsna under skrivandets gång. Det var efter vårt första möte med Bo som vårt intresse, för just det ämne vi har valt att arbeta med under våra två uppsatser, väcktes till liv. Ämnet och funderingarna fanns inom oss, men vi behövde helt enkelt en spark i ändan för att hitta dit.

Tack Bo!

Vi vill även passa på att tacka en av våra intervjurespondenter, Conny Leinstedt, som givit oss mycket av sin tid. Connys breda erfarenhet av projekt har verkligen hjälpt oss under båda uppsatserna och vi är tacksamma för hans respons på vår kandidatuppsats.

Abstract

**Thesis in Business Administration, University College of Borås,
Management, Master level, Spring 2007**

Authors: Helena Ericstam & Veronica Yderhag

Handledare: Bo Westerlund

Title: In nature man is lazy – *the same goes for those who work in projects.*

Language: Swedish

Sweden is a country where the working method of project management often is used by multiple organizations and individuals today. In spite of all literature and all courses that exist within the subject, it doesn't seem to be enough for projects to become successful. The structures, models and texts that exist within the subject of project management are not enough for the complexity that prevails in the 21st century and these theories are difficult to change. Few organizations want to talk about failure and the same goes for project management.

The aim of our thesis is to develop what we concluded in our candidate thesis and we claim that it is a skill to fail with projects. We would like to understand why more aspects haven't been included in the research earlier, even though it exist strong numbers that confirms that a lot of projects are unsuccessful.

To be able to find a new approach and new aspects to project management and to see what it is that is missing for one to be able to reach 100 percent successful projects, we have chosen to write our thesis from a narrative perspective. This denote that we create a story featuring ironic thoughts, which makes us able to show the reader that there doesn't only exist one absolute truth in project management. During the beginning of our story we have tried to mediate the different voices, thoughts and opinions that we have come across during our candidate and master thesis. We still have a relative personal interest in the subject since we don't think that it is ok to be satisfied with 70 percent of unsuccessful projects, and due to the fact that we don't think that the naïve jargon is enough to succeed with something so complex as projects is intended to solve.

Since we want 100 percent of all projects to be successful it requires more than what is written within the subject today. If there only are 30 percent of all projects that succeed it is time that someone puts a foot down and explain that it's not enough with those aspects that, so far, have been brought up. No one seems to feel any guilt to all that money that vanishes into thin air. We think that one have to fight hard to break old habits and to be able to reach the change that is so necessary for project management.

Keywords: unsuccessful projects, organization, project revision, more aspects, a complex working method

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Högskolan i Borås, Management, D-nivå, VT -07.

Författare: Helena Ericstam & Veronica Yderhag

Handledare: Bo Westerlund

Titel: Människan är av naturen lat – *även de som arbetar med projekt*

Sverige är ett land där projektformen aktivt används av flertalet organisationer och individer idag. Trots all den litteratur och alla dessa kurser som finns inom ämnet för projektledning verkar det inte räcka till för att projekt skall genomföras på ett framgångsrikt sätt. De strukturer, modeller och texter som idag finns inom ämnet projektledning är inte tillräcklig för den komplexitet som nu råder under 2000-talet och de här teorierna är svåra att ändra. Få organisationer vill tala om misslyckanden och likadant är det när det gäller arbetet med projekt.

Målsättningen med vår magisteruppsats är att utveckla det vi tidigare kom underfund med under vår kandidatuppsats och hur det är en konst att misslyckas med projekt. Vi vill försöka förstå varför det inte tidigare har tagits med fler aspekter i den forskning som utfärdats inom ämnet, trots att höga siffror på misslyckanden av projekt existerar.

För att kunna hitta nya infallsvinklar och aspekter till ämnet för projektledning och vad som saknas för att uppnå 100 procent av lyckande projekt har vi valt att skriva utifrån ett narrativt perspektiv. Det innebär att vi skapar en berättelse med inslag av ironiska tankar för att kunna visa dig som läsare att det inte bara finns en enda sanning i dagens projektsamhälle. Under vår berättelses början har vi kortfattat försökt förmedla de olika rösterna, tankarna och åsikterna som vi har stött på under magister- och kandidatuppsatsens gång i form av ett slags samtal mellan de inblandade. Vi har fortfarande ett relativt personligt intresse gällande ämnet då vi anser att det inte är okej att nöja sig med att 70 procent av alla projekt misslyckas, samt att den naiva jargongen som råder bland kursdeltagare, kursansvariga, praktiker och författare inte är tillräcklig för att lyckas med något så komplext som projektarbete trots allt skall lösa.

Då vi vill att 100 procent av alla projekt skall lyckas krävs det mer än vad som finns skrivet inom ämnet idag. Om det endast är 30 procent av projekt

som lyckas är det tids nog att någon sätter på pränt att det inte räcker med de aspekter som tagits upp hittills inom ämnet. Ingen verkar hittills känna någon skuld för alla de kronor som bara rinner ut i sanden. För att någon förändring skall ske måste man kämpa rejält för att bryta sina invanda mönster och vi behöver göra en projekt revision.

Nyckelord: misslyckade projekt, organisation, projekt revision, fler aspekter, komplext arbetssätt.

Innehållsförteckning

<i>Va fan gör vi nu?</i>	1
Problembakgrund	2
Problemdiskussion och formulering.....	4
Syfte.....	6
Avgränsningar	6
Metod.....	7
Ironi - en annorlunda metod	8
Rollista över de paradoxala rösterna	10
<i>Från grundkurs till ett forskningsområde</i>	13
Må hända är vi barbarer.....	19
Den etiska referensramen	22
<i>Konsten att misslyckas med projekt</i>	31
Projektets olika och ibland paradoxala stämmor.....	32
<i>Människan är av naturen lat</i>	40
<i>Källförteckning</i>	44

Va fan gör vi nu?

Under vår kandidatuppsats arbetade vi kontinuerligt med vår frustration som vi kände gentemot att det verkar vara accepterat att tala om misslyckanden inom projekt. Vi fann det märkligt eftersom vi har upplevt att det verkar vara tabubelagt att tala om misslyckanden i övriga företagsvärlden. Frustrationen grundade sig även i att, om man kunde tala om misslyckade projekt, så kunde vi finna få litterära verk som berörde just det fenomenet.

Men vad resulterade egentligen vår kandidatuppsats i? För det första slocknade vår frustration, vilket vi tror var det som gjorde att vi till slut fick fram en poängfull uppsats. Även om det var mycket svårt lyckades vi att inte bli som dem vi kritiserar, vilket i så fall skulle ha lett till att vår uppsats endast belyste en motsatt sida och inte resultera i någon skillnad.

I början av vår magisteruppsats, som var tänkt att vara en slags fortsättning eller vidareutveckling på vår kandidatuppsats, kände vi en viss frustration eftersom vi förlorade vår tidigare frustration som var riktad mot hur man verkar tala och skriva om projekt. Den frustration vi kände inför den här magisteruppsatsen fanns eftersom vi inte riktigt visste hur vi skulle gå vidare. Vi visste bara att vi ville fortsätta där vi slutade sist. Den stora frågan vi ställde oss själva för några månader sedan var därför; *va fan gör vi nu?*

Under våren 2006 skrev vi alltså vår kandidatuppsats här på Höskolan i Borås. En kandidatuppsats som handlade om fängslade modeller inom ämnet projektledning. Just fängslade modeller har en tvetydig betydelse, antingen kan man tolka det som *fascinerande* och *intresseväckande* modeller eller så kan individer tolka det som *frihetsberövande* modeller eller något kopplat till *fångenskap*. Vår tanke med vår dåvarande uppsats var att väcka tankar om att det verkar vara legitimt att prata om misslyckade projekt samt att det kanske egentligen rent utav är målet med projektarbetet, att just misslyckas med projekt. Vår studie gick inte ut på att fastställa om det fanns ett rätt eller fel sätt att driva projekt på och i slutskedet försökte vi oss på att ironisera den situation som trots allt verkar råda inom arbetet med projekt. Just att visa att det är en *konst* att misslyckas med projekt var vårt sätt att vända på hela kakan. Det här var ett försök från vår sida att uppmärksamma det faktum att en så stor mängd som 70 procent av alla projekt misslyckas, trots den snarlika och nästintill instruktionslika litteraturen som finns inom ämnet.

Meningen med vår inledning är inte att vi skall sammanfatta vad vi skrev i vår kandidatuppsats. Eftersom vår tanke bakom vår magisteruppsats var att vi ville fortsätta där vi slutade är det dock av viss betydelse för dig som läsare att få en viss insikt om vad vi skrev om då. Vi tror också att det skulle vara en god idé att läsa vår kandidatuppsats *Fängslade modeller – om arbetet med projekt* för att få en *än* djupare förståelse av det vi belyser i vår magisteruppsats.

Problembakgrund

Det är vår uppfattning att företag använder sig av projektmodeller som ett skydd mot kritik och kan således inte bli hållna till svars för om, eller då, ett projekt misslyckas. Kanske är det därför som projektledare och andra individer som är involverade i projektarbete har så lätt att just tala om misslyckanden inom projektarbete, i alla fall om man skall tolka vad som togs upp under introduktionsföreläsningen i kursen Projektledning på Högskolan i Borås 2006. Anledningen till den här lättsamheten tror vi kan bero på att individer som är involverade i arbete med projekt lyckas särskilja själva projektmodellen. Det verkar vara så att projektledning, eller snarare projektmodeller, har fått en egen identitet som företag och framförallt individer kan skylla på när saker och ting börjar gå fel i ett projekt.

Att projekt någon gång i själva processen går fel verkar vara ett händelseförlopp som kretsar i många parters tankevärld. Från tidigare erfarenheter har vi förstått att flertalet individer som har arbetat med projekt någon gång erfarit att det oftast uppstår fel någon gång under projekts gång eller då projekt skall genomföras.

”Själv har jag misslyckats många gånger i projektarbete och lärt mig mycket utav det. Vad jag förstår har många andra samma erfarenheter.” (Börjesson 1987, s.8)

Det ovanstående citatet är som sagt endast ett utav de uttalanden kring misslyckade projekt som vi har stött på under magisteruppsatsens gång. Enligt Patrik Hedberg¹ och Conny Leinstedt², två andra praktiker, misslyckas över 70 procent av alla projekt. Utan att överdriva skulle vi vilja påstå att vi i Sverige verkar vara oerhört duktiga på att misslyckas. Vi svenskar är kända för att inte våga sticka ut från mängden och så verkar det även vara inom arbetet med projekt. Därför skulle det kunna motsvara de 70

¹ Intervju 11 april 2005

² Intervju 25 april 2005

procenten som misslyckas, då vi som individer verkar acceptera situationer bara för att inte sticka ut, även om de är katastrofala.

Under kursen i Projektledning på Högskolan i Borås tog Patrik Hedberg upp att det är många företag som inte följer upp sina projekt samt att de verkar nöjda med hur resultatet blev, även om det bara gick okej. Får företag själva välja mellan ett okej genomfört projekt genom att undvika att granska vad det var som felade, och ett perfekt genomfört projekt med en granskning av alla parter, väljer företagen förmodligen ett okej genomfört projekt. Det är alltså så här fångslande modeller kan fungera. Favoriserade och invanda sätt att tänka och agera blir snarare till fällor som fångar oss människor i socialt konstruerade världar och förhindrar uppkomsten av andra världar. Dagens projektmodeller har tankarna fokuserade kring lyckade projekt, men hur många projekt är det egentligen som lyckas? Bara 20 till 30 procent! Vi vill påstå att all den handboksliknande projektlitteratur som finns där ute och alla de som undervisar i projekt som verkar använda sig av dessa böcker, inte är lika trovärdiga eller sanningsenliga som de vill påstå sig att vara.

Vi anser inte att det är så att de som skriver om projekt och de som arbetar i dem förnekar alla dessa 70 procenten av misslyckanden. Vi tror inte att de vill gå in i den komplexitet som det kan innebära att närmare utforska en okänd situation, då tanken att behöva bryta sig ur sin bekvämlighetszon och ta sig an ett främmande läge är något som skapar ångest och rädsla hos många. Det är därför lättförståeligt varför företag hoppas på att det finns eller kan dyka upp en utopisk lösning som befriar företaget från en sådan fruktan och ångest. Företagets beroende av en sådan framställning, om en utopisk lösning, förlamar däremot dess förmåga att effektivt ta itu med problemet. Ett problem, som vi ser det, ligger i att ingen verkar vilja ta ansvar för de misslyckade projekten. Eller snarare se att det är något som saknas i dagens litteratur för projektledning.

I vår kandidatuppsats skrev vi ett avsnitt om vidare forskning. De förslag vi då gav till andra som intresserade sig för ämnet, har för vår del blivit aktuella igen. I och med den distans som vi nu har till vår kandidatuppsats är frågorna nedan verkligen några som vi känner är av stor vikt att belysa i dagens läge, då projektarbete fortfarande är ett modeområde i vårt samhälle.

Varför är det legitimt att tala om misslyckade projekt? Vi anser inte att det är ok! Varför sker det ingen förändring när det trots allt är 70 procent av projekten som misslyckas? Vilka andra aspekter är det som kan rymmas i de 70 procenten som inte täckts ännu?

De här är endast ett fåtal frågor som kan belysas inom ämnet, men vi har en förhoppning att dessa kommer att leda till vidare funderingar under

läsningen och framförallt skrivandet av vår magisteruppsats. Något vi redan funderar på är om det verkligen är legitimt att tala om misslyckade projekt i alla kretsar? Under vår kandidatuppsats kom vi endast över få litterära källor som relaterade till misslyckade projekt och så är även fallet när vi fortsatte vår resa genom vår magisteruppsats. Det här i sin tur, menar vi, är en god anledning till varför vi vill belysa att vetenskapen om att projekt misslyckas verkar tystas ner. I likhet med det vi skrev tidigare gällande att vi själva har känt en viss frustration då vi inte riktigt har vetat hur vi skulle gå vidare, anser vi att det här också är något som individer av misslyckade projekt borde känna någon gång under projektets gång. Då kommer den stora frågan igen som vi ställde oss själva, men som vi tror att de i misslyckade projekt också bör ställa sig själva; *va fan gör vi nu?* Någon förändring måste faktiskt ske för att det skall ske en förbättring!

Problemdiskussion och formulering

För att hitta svaret på frågan i stycket ovan tror vi att man måste titta närmare på människorna i projektet, eftersom det trots allt är individer som utför arbetet och inte självstyrande maskiner. Även om det ibland verkar vara så att den instruktionslika litteraturen som finns inom projektledning idag vill tala om hur man skall eller inte skall göra, anser inte vi att det är möjligt utan att se till människan också. Utav den forskningslitteratur vi har stött på är det endast en utav författarna som har skrivit om just mänskliga fenomen inom arbetet med projekt och då i form av gruppdynamik. Vi anser inte att det här är tillräckligt, och vi tror även att det kan vara den här biten som saknas i pusslet. Det är trots allt människan själv som står ansvarig för sitt agerande, det går inte att skylla på någon annan. Just att avsäga sig ansvaret för misslyckade projekt anser vi verkar vara en lätt sak att göra. Till vår besvikelse verkar det inte bättre än att man skyller ifrån sig på andra eller på själva projektet (modellen) då något går fel.

Just i anslutning till våra funderingar kring *vilka andra infallsvinklar som kan rymmas i de 70 procenten*, för att 100 procent av alla projekt skall lyckas, vill vi nu utveckla det här än mer och ta oss en titt på individerna i projekten. Vi tror att det handlar om en fråga om etik och moral som inte tidigare belysts inom ramen för projektledning. Att projektförfattare och projektforskare helt enkelt har varit för smala i sin tidigare framställning av projekt och att det nu är dags att fundera kring vad det är som 20 års forskning och handbokslitteratur inom projekt inte klarar av att hantera.

När man söker vetenskapliga artiklar inom ekonomi och ämnet gällande etik och moral verkar det vara en självklarhet att tala om det inom sjukvården idag. Samma sak har vi lagt märke till när vi läst andra kurser här på

högskolan, både inom marknadsföring samt andra organisationsämnen. Då det verkar vara vanligt förekommande, eller till och med verkar vara en norm att ta upp moralfrågor i företagsvärlden idag, blir vi fundersamma över varför det inte har belysts i större utsträckning inom projektledningsvärlden.

Som vi har nämnt i ovanstående avsnitt kan vi konstatera att det trots siffror på 70 procent misslyckade projekt existerar är det märkligt att inget görs. *Kanske är det så att man måste ta in fler mänskliga aspekter, så som etik och moral, för att närma sig en högre siffra av lyckande projekt?*

Vi är trots allt människor som fylls av känslor och upplevelser. Vi kommer alla att formas på ett eller annat sätt under vår livstid. Även om vi inte vill erkänna det för oss själva har vi både goda och onda karaktärsdrag inom oss. Kanske är det så att de onda aspekterna bidrar till att det är så lätt att frånsäga sig ansvaret om projekt misslyckas eller *går åt skogen*. Det verkar helt enkelt bidra till att de inblandade inte känner några skuld-känslor och därmed heller inte behöver ta något ansvar gentemot arbetet.

Med det här sagt har vår tanke varit att undersöka hur andra aspekter påverkar oss människor samt att försöka koppla det till arbetet med projekt. Det är trots allt något som fattas om man skall lita på vad både Conny Leinstedt³ och Patrik Hedberg⁴ med flera har talat om då de säger att uppföljningsfasen i stor utsträckning inte utförs.

När Gareth Morgan (1997) menar att kaptenen på ett fartyg kan hållas ansvarig för mycket som går fel, kan vi dra paralleller till projektledning då vi anser att modellen i projekt ibland också verkar kunna hållas ansvarig för mycket som går fel. Även om det egentligen inte är modellens fel. Många betraktar modellen som upphovet till alla problem och svårigheter, vilket vi anser kan antyda på att de inblandade i projektet själva kan befrias från sina "inre förföljare". De känner helt enkelt inte någon skuld gentemot misslyckanden och problem. Just att agera så här skulle kunna medföra att själva projektet lättare kan idealiseras till något bra och beskyddande, vilket i sin tur kan medföra att de inblandade inte vill bryta ner den utopiska bilden genom en utvärdering.

Är det så att ett idealiserat och favoriserat förhållningssätt gentemot projekt begränsar dess involverade individer och förhindrar uppkomsten av förändring? Kan andra och mer personliga aspekter lösa en del av de problem som projekt verkar genomgå, då de ständigt misslyckas?

³ Intervju 25 april 2005

⁴ Intervju 11 april 2005

Syfte

Syftet med den här magisteruppsatsen är att försöka bidra till nya tankar kring arbetet med projekt och hur det forskas om projekt för att på det sättet försöka minska glappet mellan projektforskning och projekt i praktiken. Vi anser dock att mycket av arbetet med projekt influeras av det som skrivs, så som avhandlingar och handböcker, vilket gör att vi indirekt ändå kan sägas ha ett syfte att den även ska nå ut till de praktiker som arbetar i projekt.

Ett annat syfte vi har med vår magisteruppsats är att den skall bli mer teoretiskt förankrad, då vi har valt att inte genomföra några nya intervjuer. Det här är ett medvetet val från vår sida eftersom syftet är att säga något nytt och inte sammanställa fler åsikter och tankar som många redan har författat.

Avgränsningar

Gränser för magisteruppsatsen sätts till viss del utav vår uppsats problemformulering och syfte, men i vårt fall är det avgörande att vi under den här rubriken berättar mer utförligt om begränsningarna för den här magisteruppsatsen eftersom den är en fortsättning på vår kandidatuppsats. Avgränsningarnas syfte är först och främst till för att hindra oss från att sväva ut i vårt författande, vilket vi annars tror skulle kunna hända. Det är lätt att man vill för mycket med en uppsats, speciellt för oss som har valt att gå vidare med vår tidigare kandidatuppsats som hade till syfte att få bukt på en personlig frustration kring projekt och hur projekt lärs ut, vilket inte krävde en lika utförlig avgränsning. Den här rapporten har dock inte *ett lika* personligt syfte eller personlig problembakgrund och kräver därför en mer omfattande avgränsning eftersom vi nu tar vår problemdiskussion bort från Högskolan i Borås och projektledningskursen.

Större delen av den litteratur vi har använt oss utav i den här magisteruppsatsen är skriven utifrån ett forskningsperspektiv. I vår magisteruppsats har vi endast behandlat litteratur som vi finner relevanta samt intressanta för vår problemdiskussion och fortsatta innehåll i uppsatsen. Naturligtvis har vår litteraturstudie färgats av vår egen syn på projektarbete och vad vi vill lyfta fram inom arbetet med projekt. Det här har lett till att viss projektlitteratur inte har behandlats i den här uppsatsen. Vi har exempelvis inte varit intresserade av att reda ut olika projektbegrepp eller hur man specifikt skall arbeta för ett *lyckat* projekt. Vi har heller inte varit intresserade av att jämföra projekt med andra projekt eller jämföra projektteori med projektpraktik. Det här har medfört att vi inte har skiljt olika projektbranscher åt i så stor utsträckning. Vi har till exempel inte studerat litteratur som belyser hur specifika företag arbetar med projekt som till

exempel i byggbranschen, IT-branschen eller liknande. Genom att vi har läst projektlitteratur som behandlar ämnesområdet projekt som organisationsteori har vi haft i åtanke att sätta projekt i ett större sammanhang. Till skillnad från de flesta andra projektledningsböcker, som oftast innehåller checklistor, har vi istället velat försöka befinna oss emellan alla dessa projekthandböcker och organisations- och företagsforskning.

Vår tanke är inte att skriva samma sak som vi redan tidigare har skrivit, därför kommer vi att använda oss utav de intervjuer vi genomförde under kandidatuppsatsen eftersom de fortfarande är aktuella. Däremot kommer vi istället att använda dem på ett annat sätt. Vår tanke var först att intervjua individerna igen, men eftersom vissa av de individer vi ville intervjua inte ville delta, valde vi istället att översätta och omtolka intervjuerna. Det här har självklar begränsat vår magisteruppsats, men vi vill inte intervjua ytterligare individer enbart för att vi *ska*. Det skulle medföra att vår magisteruppsats skulle bli att för omfattande då vi hade varit tvungna allt återigen skriva vad intervjun medförde.

Metod

Då vi vill få möjlighet till att diskutera, belysa och sammankoppla de utvalda delarna på ett konstfullare sätt i vår magisteruppsats har vi valt att använda oss av ett narrativt perspektiv när vi skapar vår text. Genom att göra det här valet, att använda ett narrativt förhållningssätt, medför att vår magisteruppsats förmodligen kommer att skilja sig från andra mer traditionellt och akademiskt skrivna uppsatser. Även om ämnet projektledning används flitigt idag anser vi inte att det har forskats tillräckligt inom ämnet och framförallt inte gällande misslyckanden inom projektarbete. Därför anser vi att vår insats är högst relevant eftersom det till stor del endast finns, som vi vill kalla det, handböcker inom ämnet. Vi har inte varit ute efter att författa vad som är rätt eller fel, utan snarare väcka fler debatter bland individer som är involverade i projekt på ett eller annat sätt.

Precis som vi skrev i vår tidigare kandidatuppsats gjorde vi det här medvetna valet eftersom vi inte ville fastna i ett framställningssätt som det kan innebära då man följer en viss form, modell eller liknande till punkt och pricka. Genom att vi valde det narrativa perspektivet undvek vi att bli instruerade i hur vi borde ha gått till väga under arbetets gång, och istället gav det oss en bättre chans till att skapa en poängfull berättelse. Vi menar att det skulle se svagt ut om vi själva skulle följa en viss modell eller metod i vårt skrivande, då vi tidigare har kritiserat användningen av bland annat projektmodeller. Vi skulle, med andra ord, då själva fångslats av modellen eller metoden.

Just de olika intervjuerna vi har utfört under vår tidigare kandidatuppsats är fortfarande aktuella och har varit en slags insamling av berättelser från organisationsvärlden gällande hur praktiker ser på det vi vill belysa i vår magisteruppsats. Genom att först stå under dessa texter och sedan stå över dem har resulterat i att vi själva har kunnat tolka, analysera och rekonstruera det som praktikerna samt andra författare har *berättat*. Vi kan sägas ha skapat en ny text som vi hoppas kan förmedla något till läsaren, snarare än att vi endast berättar om något som redan är känt för läsaren. Vi har en förhoppning att vår text kommer att stå som grund för att få oss, samt läsaren, att nå djupare insikter. Således har vi avsiktligt gjort valet att rekonstruera texterna under uppsatsens gång för att komma ur den naiva jargongen, och hellre skapa ett mer symboliskt värde. Vår magisteruppsats kan med andra ord ses som något mer än bara en berättelse, som inspirerar till nytänkande. Vi tror däremot att läsaren snabbt kan hamna i ett naivt fångenskap om han/hon inte ser vår uppsats symboliska värde.

Med det ovanstående i åtanke visar sig det narrativa perspektivet återigen vara ett bra alternativ för vår del, då ett sådant perspektiv tillåter kreativa bitar vilket i sin tur kan leda till de djupare insikterna vi är ute efter. Även om det mer traditionella förhållningssättet också skulle kunna utgöra sig för att vara ett möjligt alternativ för att komponera en text om samma ämne, är det narrativa perspektivet av en mer litterär karaktär där vi har haft en bättre chans att minska det tomrum som råder mellan teori och praktik.

Vi har medvetet gjort valet att inte genomföra några undersökningar och vi har heller inte tagit del av några statistiskt framtagna sakförhållanden, då vi anser att det inte är relevant för vårt ämne i den här magisteruppsatsen. Vi vill genom vår berättelse eller text fånga läsaren såpass bra att hon/han börjar fundera över ämnet, men också över sig själv. Att läsaren till och med kan sporras till att tänka i nya banor och komma ur den gråa tristessen som viss tidigare projektlitteratur har avspeglat. Med det här sagt vill vi visa er läsare hur vi har agerat för att kunna författa den berättelse som följer i nästkommande avsnitt.

Ironi - en annorlunda metod

Ironiavsnittet baseras på Ulla Johanssons och Jill Woodillas *Irony and Organizations – epistemological claims and supporting field stories* (2005) om vi inte anger något annat. Vårt mål eller snarare vårt skäl till att vår magisteruppsats utgörs utav det här avsnittet är på grund av att vi vill att du som läsare skall få en klarare uppfattning av hur man kan använda sig utav ironi när man framställer texter. Ironi kan i sig vara ett kraftfullt sätt att

berätta, men risken att missförstås är ändå väldigt stor. I nästkommande avsnitt är det meningen att du som läsare i alla fall skall förstå varför vi valde att använda oss utav ironi.

Enligt Rorty (se Johansson & Woodilla, 2005) är en *ironiker* en person som ständigt tvivlar, men som alltid imponeras av andras vokabulär och som vet att detta tvivel aldrig kommer att stoppas av något argument utan snarare hela tiden kommer att existera så som hennes relation till världen. En ironiker påstår heller inte att hennes egna perspektiv eller vokabulär är närmare verkligheten än någon annans, vilket är precis något som vi själva vill kännas vid att vi menar när vi skrev den här magisteruppsatsen. Vi tolkar det så att flertalet realiteter samexisterar i vår värld och det är inte vår mening att säga vad som är rätt eller fel, utan snarare lyfta fram olika perspektiv. Med det i åtanke anser vi att det näst intill är självklart att vi använder oss utav en viss ironisk framtoning under vårt uppsatsskrivande.

Självklart är vi medvetna om att ironi kan tydas av människor på olika sätt, och det är långt ifrån alla som anser att det är ett lämpligt förhållningssätt att använda sig utav i en uppsats. Ironi har på något sätt trots allt fått ett visst dåligt rykte i samhället och individer tar inte ironiker eller vad dessa säger/skriver på riktigt allvar. Vi vill hävda att man måste vara medveten om vad ironi kan göra innan man kan använda sig av det. Det skulle till exempel aldrig fungera att ironisera med ett barn, eftersom barn inte förstår sig på ironi. Barnens värld skulle raseras då de inte förstår vad som verkligen sägs. Man skulle med andra ord göra mer skada än nytta. Likt barn finns det även en hel del vuxna som inte kan ta till sig ironin, de förstår helt enkelt inte.

Ironi existerar i diverse texter, men erkänns sällan. Även om ironin erkänns är den generellt sett inte ansedd att vara legitim för vetenskaplig företagsamhet. Ironin misslyckas att erhålla legitimitet delvis på grund av att begreppet är mer välkänt under sin mer enklare och råare form där det antingen uttrycks som sarkasm eller satir. Följaktligen irriterar ironi; inte på grund av att det retas eller attackerar, utan eftersom det förnekar våra självklarheter genom att avslöja världen som en tvetydighet. Trots det här är ironi bara ett verktyg, i likhet med kirurgens skalpell, som författare kan använd i sitt tolkningsarbete, eftersom dess verkliga syfte är att belysa.

Att använda sig utav ironi i en magisteruppsats, så som vår, kan vara oroande eftersom det verkar utmana det sedvanliga, men det öppnar även upp för nya tänkbara tolkningar. Den viktigaste aspekten med det här är sättet som ironi fångar läsaren, publiken och åskådaren för att utveckla en viss relation samt en specifik spänning av delat medvetande. Man måste ändå förstå att det inte är någon idé att använda sig utav ironi om man inte förstår dessa delade meningar. Som vi tidigare har nämnt är risken stor att

man missuppfattar ironi samt att den endast fungerar när den är delad av andra. Misstaget många gör är att de tror att ironi handlar om att göra narr av andra människor eller prata bakom ryggen på dem.

"Irony is the gaiety of reflection and the joy of wisdom" (Anatole France se Johansson & Woodilla, s. 15)

"Irony is a disciplinarian feared only by those who do not know it, but cherished by those who do..." (Soren Kirkegaard se Johansson & Woodilla, s. 15)

De här är två citat som vi tycker överrensstämmer bra med hur vi ser på ironi. Vi kom i viss kontakt med ironi redan i slutskedet av vår kandidatuppsats då vi talade om konsten att misslyckas med projekt. För oss har ironi blivit ett sätt för oss att konstruera en verklighet som innehåller flera sakförhållanden på samma gång. Följaktligen är ironi återigen ett bra förhållningssätt för oss då vårt syfte inte är att tala om vad som är rätt eller fel, utan att skriva något annorlunda. Vi håller med Johansson och Woodilla när de skriver att de betraktar ironi som ett sätt att hålla ihop flertalet perspektiv. Ulla Johansson menar också att de ironiska glasögonen hjälper henne att känna sig integrerad i en splittrad värld. Ironi kan också sägas hjälpa författare att undvika fällan att följa en allmänt förekommande åsikt, med andra ord säga något annorlunda.

Rollista över de paradoxala rösterna

Bo Tonnquist: En författare utav en så kallad projekthandbok som vi först stötte på under vår kurs i projektledning. Vår kursbok var inte den första handboken som Bo Tonnquist har skrivit, utan är endast en utav de snarlika böckerna som finns ute i hyllorna.

Conny Leinstedt: Under den tiden då vi intervjuade Conny inför vår kandidatuppsats, så arbetade han som projektspecialist på ett företag med samma namn. Han har jobbat med projekt, och då framförallt IT projekt, sedan urminnes tider och kan ibland anses vara en projektpolis som styr upp det hela hos företaget som har problem med sina projekt. Conny är även en trogen gästföreläsare och har deltagit som gästföreläsare under flera tillfällen då projektledningskursen har gått av stapeln på Högskolan i Borås.

Forskare: De här kommentarerna kommer att resresenteras utav 20 års forskning inom ämnet. Vi har valt att inte särskilja de olika forskarna åt eftersom vi kommer att ha en separat del i vår uppsats som tar upp just det här. Det kommer att vara individer som har arbetat samt forskat inom ämnet vid flertalet tillfällen.

Henry Mintzberg: Organisationsforskare och författare utav bland annat Structures in fives som var den första organisationsorienterade författaren vi kom i kontakt med när vi började vår resa på Högskolan i Borås. Vid det tillfället trodde vi att Mintzberg kunde likställas som en guru inom organisationsämnet, men så har visat sig att fallet inte är. Enligt vår mening tar Mintzberg ändå upp konkreta saker gällande organisationsmiljön som är viktig att se till när det gäller arbetet med projekt.

Ingrid Sahlin: Är verksam vid Sociologiska institutionen i Lund och är aktuell i vår uppsats tack vare hennes verk Projektets paradoxer. Där behandlar hon bland annat varför projekt ofta upprepas trots att de misslyckas. Hennes bok är ett resultat av ett samarbete mellan forskare från olika discipliner.

Kalle Räihä: En rebell, lik oss själva, inom fältet för projektledning kan många anse honom vara. Med sitt verk Projektledning - En barsk verklighet vill Kalle få fram att projekt aldrig tycks gå som man har tänkt sig. "*Oavsett vilka planer och förväntningar man har, kommer dessa till stor del inte förverkligas*", skriver Kalle i sin inledning av boken.

Lena Börjesson: Arbetar som konsult på Metoda i Stockholmstrakten, men har även författat flertalet böcker inom ämnet för projektledning. Likt många andra har hon skrivit en bok om hur man skall lyckas med projekt. Men olikt alla andra och likt det vi kom fram till under vår kandidatuppsats så har hon även författat en bok med titeln: *Konsten att misslyckas med projekt*.

Patrik Hedberg: Kursansvarig för den projektledningskurs som vi deltog i under 2006. Patrik jobbar även med och inom projekt utanför skolans gränser. Patrik inriktar sig, likt Conny, mycket till IT-sektorn och anser därför att modeller är ett bra medel att utgå ifrån.

Naiv student (Stina): Kan tänkas skall Stina föreställa oss själva eller vilken annan vilsen student som helst på Högskolan som ständigt står inför stora val under sin utbildning. För oss är Stina en person som sväljer det föreläsarna och författarna säger utan att fundera en extra gång.

De visa studenterna: Efter att ha läst McCloskey's *The Bourgeois Virtues* har vi återigen fått en ny synvinkel på projektledning. Med *visa studenter* menar vi att författaren på något sätt har satt avtryck i våra tankar, vilket i sin tur påverkar hur vi nu (senare) resonerar kring projektledning samt vad andra tidigare har sagt om ämnet.

Avslutningsvis: De olika studenterna kommer att vara en bild av vår egen resa som studenter inom ämnet för just projektledning. *Naiva Stina* speglar våra tankar som vi hade under ett tidigt stadie, men också något som andra studenter kan tyckas fundera över. *Helena & Veronica* är en utveckling av

Stina som utvecklades under vår kandidatuppsats och som fortsatte även nu under magistern. De *visa studenterna* speglar återigen oss själva och våra egna funderingar, men efter att vi har kommit i kontakt med de etiska aspekterna som kan få plats inom ramen för projektledning.

Från grundkurs till ett forskningsområde

Följande avsnitt kommer att behandla ämnet projektledning som en resa från en grundkurs till ett forskningsområde. Avsnittet kommer att baseras på Jonas Söderlunds avhandling: *Projektledning och projektorganisation - utvecklingen av ett forskningsområde* (2003) om inget annat anges.

När vi startade vårt uppsatsskrivande för ett år sedan var projektledning för oss bara en grundkurs på fem poäng som skulle se bra ut i betyget. Vi måste erkänna att vi blev förvånade över att det visade sig finnas en etablerad forskningstradition inom projektledning. Söderlund skriver i sin avhandling att forskning kring ämnet projektorganisation har fått relativt fast mark under fötterna.

Årliga konferenser (både praktikorienterade och akademiska) arrangeras och en professur har inrättats. Svenska forskargrupper har publicerat projektforskning i flera olika typer av tidskrifter, så som *International Journal of Project Management*, *Project Management Journal* och andra mer allmänna vetenskapliga tidskrifter. Söderlund ser även att antalet forskargrupper som är verksamma inom ämnet har ökat stabilt under de senaste åren och har även publicerat flertalet doktorsavhandlingar. Vi undrar nu vad den här forskningstraditionen egentligen har bidragit med om det är så att 70 procent av alla projekt misslyckas. Vad har forskarna kommit fram till? Jonas Söderlund har tittat närmare på det och har i sin rapport beskrivit och analyserat framväxten av forskning om projektledning och projektorganisation under de senaste tjugo åren.

Rapportens syfte är att bidra till kunskapsutvecklingen inom ämnesområdet projektledning och projektorganisation. Söderlunds målsättning med rapporten har varit att starta en diskussion om den forskning som pågår och kanske ge förnyat liv i någon av de avhandlingar som behandlas. Han hoppas även att hans sammanställning ska stimulera till nya avhandlingar inom området. Vi kan inte se att det har hänt något radikalt inom forskningen. Nedan följer därför en kortare beskrivningar kring det som har forskats om hittills och efter följer några av våra egna åsikter kring fallen.

Många av forskarna ställer sig kritiska till den rationella synen på projekt, en av dem är bland annat Kerstin Sahlin-Andersson som kom ut med sin avhandling 1986. Enligt Söderlund är Andersson, i sin avhandling, kritisk till den rationella beslutsmodellen som ger en ordnad bild av hur beslutsfattande går till inom projektledning. Hon är även kritisk till att det antas att det i modellen ska finnas ett klart samband mellan mål, medel och handlingar och

att beslutsfattarna i modellen har fullständig information om mål och medel, samt att de även har fullständig kunskap om hur sambandet ser ut. Sahlin-Andersson skriver även i sin rapport att det är avsaknaden av kunskap för att ge det komplicerade en innebörd som leder till att vi inte kan förstå varför projekten kommit att förverkligas och utföras som de gjort, vilket kan ha medfört att olika aktörer får svårt att påverka projektens framväxt.

Per Svensson och hans avhandling: *Styrning av produktutveckling* konfirmerar tidigare studiers bevis på de konsekventa överskridandena av planer för projektkostnader och projekttider. I sin avhandling tar Svensson upp att det *"I djupstudierna fanns flera exempel på projekt där planeringen överhuvudtaget inte var av den kvaliteten att den styrde projekten i någon större utsträckning eller att den gick att följa upp på något djupare sätt"* (se Söderlund 1990, s.52). Svensson menar att det är sällsynt att det visar sig att man klarar uppsatta mål och frågar sig varför forskning och utbildning i projektledning och projektstyrning inte lett till att nivån på det genomsnittliga överskridandet har minskat. Till viss del så är Svensson inne på samma spår som vi, men när vi fortsätter att läsa så får vi inte höra något häpnadsväckande.

Svensson har flera förklaringar till dessa avvikelser och identifierar fyra olika klasser av anledningar. Den första gruppen handlar om rent tekniska och ekonomiska osäkerheter. Den andra utgörs utav de olika styrsystemens påverkan. Den tredje klassen handlar om de varierande nivåerna på avvikelserna och vilka förutsättningar de ger och den fjärde har att göra med en medveten snedvridning av dem som gör planen eller genomför projektet. Han identifierar även en femte klass där han beskriver mänskliga begränsningarnas anledningar till avvikelser som till exempel slarviga projektplaner, oerfaren och okunnig personal och ineffektivitet.

Lena Ramfelt framhårdar i sin avhandling, *Näringspolitiska samverkansprojekt ur ett organisationsperspektiv*, vikten av att belysa image, profil och identitet hos de studerade projekten. Hon diskuterar även olika typer av kopieringsprocesser (upprepning av vad som tidigare gjorts) vilka hon ser som en slags självförstärkning. Hon menar på att självförstärkningsprocessen kan förklara det begränsade intresset att utveckla själva innehållet i projekten. En kopieringsprocess som Ramfelt kallar för *imitering* innebär att man inom projektet arbetar för att efterlikna innehåll och form för aktiviteter som är hämtade från omgivningen. Författarinnan kunde utifrån sin empiriska studie se exempel på olika frikopplingar. Hon säger exempelvis *"att det inom projekten fanns ett visst mått av frihet och att projekten ofta hanterade problemen som svårligen kunde lösas inom den ordinarie strukturen"* (se Söderlund 2003, s.60). Ramfeldt kan sägas bidra med ett nytt perspektiv på projektledning genom att utveckla image-

perspektivet. Hon pekar på problematiken med samtidigt extern och intern legitimitet.

Mats Engwall hävdar i sin doktorsavhandling, *Jakten på det effektiva projektet*, att svårigheten att hantera ett projekt till stor del beror på dess tillfälliga natur, samt att projekt ofta innebär något nytt och annorlunda. Ett projekt passar därför dåligt in på de etablerade standardrutinerna. Enligt Söderlund hävdar Engwall att det är på grund av det här som behovet av kunskap, system och rutiner för hur hantering av projekt har resulterat i hyllmeter med litteratur om projekt. Engwall försökte med sin studie förstå den bristande överensstämmelsen mellan å ena sidan projektlitteraturens lära och å andra sidan praktiken i de studerande projekten.

Jesper Blomberg hävdar i sin avhandling, *Ordning och kaos i projektsamarbete*, att verksamhet som definieras som projekt kan omfatta mycket skilda typer av verksamheter. Inom till exempel byggbranschen kan vissa projekt innehålla mycket standardiserade tillverkningsprocesser som då påminner mycket om processindustrin. Projekt, behöver inte menar Blomberg alltid syfta till förändring eller något i tid och rum mer avgränsat. "Projekt kan vara rutinartat", menar Blomberg. Enligt Söderlund skriver Blomberg att hans forskning kan användas till "att studera hur man genom att delta i projektsamarbete kan organisera människors interaktion så att den blir både stabil och föränderlig" (Söderlund 2003, s.68).

Många av forskarnas avhandlingar är kritiska till alla dessa projekthandböcker som finns idag och de har alla olika förklaringar till varför de här böckerna produceras. I sin avhandling, *Det aldrig återupprepades teori: tankar och idéer om industriella projekt*, har Kim Wikström en teoretisk utgångspunkt. Enligt Söderlund menar Wikström att "Forskningen kring projekt verkar i viss mån lida av ytlighet, och en del av de publicerade arbetena fastnar vid oväsentligheter och har mera drag av normativ handbokskunskap än en djupare teoretisk insikt". "Detta kan bero på en osäkerhet om fenomenets struktur och på att man inte alltid klarat av att se olikheterna mellan projekt." (se Söderlund 2003, s.100).

Vidare hävdar Wikström att en god och grundlig förståelse för den projektdynamik och dess samspel med omgivningen borde vara en god väg till mer tillämpbara teorier. Han menar även att många av våra idéer om modeller av projektledning måste omprövas och pekar på den inbyggda konflikten mellan den föränderliga omgivningen och på behovet av att planmässigt utföra projekten.

Många forskare under de här tjugo åren har försökt att lösa *osäkerhetsaspekten* och då bland annat Ewa Wikström med sin avhandling:

Projekt och produktiv kommunikation: en studie om sammanhållande dynamik. Wikströms huvudintresse berörde hur förekomsten respektive avsaknaden av olika föreställningar präglar kommunikationen i projektgrupper. Hon menar att ett möjligt sätt att öka förståelsen för det här fenomenet är genom att kontrastera det mot någon annan typ av verksamhet, så som ordinarie verksamhet där man har rutiner för lärande. Enligt Söderlund är hennes utgångspunkt för forskningen att projekt saknas dessa strukturer och rutiner. Med andra ord kan man säga att hon efterlyser mer rutiner, om lärande, i projekt. Wikström kritiserar även tidigare forskningstradition och projektforskare som definierar projekt som plan eller organisation där de centrala aktiviteterna är att precisera mål, skapa realistiska bilder av omvärlden, planera, styra, kontrollera och utvärdera. Hon menar att det här traditionella sättet att se på projekt hämmar förändring och nyskapande. Samma författarinna anser att hennes forskning skiljer sig från tidigare forskning då hon belyser de olika föreställningar om projekt som finns och belyser även vikten av att kommunikation i projekt. Wikström menar att hon skiljer sig åt från tidigare forskning då de i första hand fokuserat på förändring/omvandling men hon har då tagit upp dynamiken mellan förändring och bevarande. Wikström hävdar bland annat att dynamiken mellan förändring och bevarande gestaltar sig på olika sätt, bland annat beroende på om projektet har ett nutids- eller ett framtidsfokus. Hon säger att ett projekt kan ha ett tydligt nu, men en otydlig framtid och vice versa.

De finns andra projektforskare som skiljer sig från den traditionella projektforskningen. Östen Ohlsson intresserade sig först och främst för samverkan mellan organisationer i sin avhandling: *Samverkan och handling: studier av interorganisatoriska projekt*. Enligt Söderlund formulerade Ohlsson två paradoxer med utgångspunkt från begreppet handlingsutrymme kopplat till projektledning. Den första paradoxen handlar om upplevt handlingsutrymme och faktiskt handlingsutrymme och att åtgärder för att öka det handlingsutrymmet leder till en minskning av handlingsutrymmet. Den andra paradoxen handlar om när det totala antalet inskränkningar i handlingsutrymmet når en oöverblickbar nivå. Ohlsson menar att det här skapar ett kaos som ger den skicklige aktören stora handlingsmöjligheter, medan andra blir låsta i sitt sätt att handla. "När alla parter i ett nätverk har hållhakar på varandra ligger enda handlingsmöjligheten i att strunta i hållhakarna", menar Ohlsson. (se Söderlund 2003, s. 48). Vi anser att det här är ett sätt att söka efter ett *status quo* läge där projekten kan få leva ostört och problemfritt. Så som Ohlsson menar att enda sättet att hantera hållhakar och problem av olika slag är att strunta i att de finns eller snarare blunda för dem.

Enligt Jonas Söderlund menar Chada til Jennet att projektledning som term bör ha en vidare betydelse och även inkludera åtgärder som företaget i stort utför till exempel företagsledningens åtgärder för att förbättra projektverksamheten i stort. Därför menar författaren att ansvaret för projektledning inte vilar enbart på projektledningen utan företaget som helhet. Ett av Chadas viktigaste argument, enligt Söderlund, är att ledningen av ett projekt oftast bortser från att de är de personella problemen som utgör de mest problematiska för projektet. Chada argumenterar även starkt för behovet av forskning inom *human factors* och dess betydelse.

En forskare vid namn Max Rapp Ricciardi uppmanade även han forskare till att studera människan i projekten. Ricciardis huvudargument var att forskningen länge har betonat teknologiska, ekonomiska och organisatoriska aspekter men att de psykologiska aspekterna har marginaliserats. Det här verkar vara fallet trots att det är människans motivation och kreativitet som skapar projektresultaten. Ricciardis har fått korn på någonting och han skiljer sig tydligt från 15 års tidigare projektforskning i och med hans tydliga individperspektiv. Han når, enligt oss, ändå inte enda fram då han utifrån Söderlunds sammanställning endast verkar referera till gruppteorier. Ricciardis analys riktas även endast mot aspekter som sammansättning av projektteam, projektorganisation och gruppdynamik vilket leder till att hans forskning ändå, trots ett försök att bidra med någonting nytt inom forskningstraditionen, bara blir en avhandling som talar om generella och rutinmässiga slutsatser.

Det här är endast en liten inblick från Söderlunds sammanställning av tjugo års projektforskning. Söderlund har med sin omfattande läsning utav forskningsavhandlingar identifierat flertalet gemensamma särdrag. Flera avhandlingar inleder sin diskussion med att belysa studiens empiriska relevans och pekar på de ofta misslyckade projekten. Många av avhandlingarna refererar till litteratur av handboks- och lärobokskaraktär och Söderlund skriver att det inte är ovanligt att dessa handböcker likställs med forskningen på området. Många avhandlingar refererar även till tidigare projektforskning genom att återanvända begrepp, förtydliga begrepp, kritisera modeller och för att peka på behovet av viss typ av studie. Enligt Söderlund har många projektforskare även som önskemål att man breddar perspektivet och att inte enbart studerar vad som sker inom ett enskilt projekt utan att man även inkluderar till exempel styrgruppens roll, parallella projekts betydelse samt resursfördelning.

De här önskemålen anser vi har lett till att många forskares avhandlingar endast bidrar med en nyare vinkel på samma problem, men egentligen inte med någon lösning. De rör sig inom samma rationella ramar och har gjort så i tjugo år! Vi hävdar att det är den här sortens förslag på vidare forskning

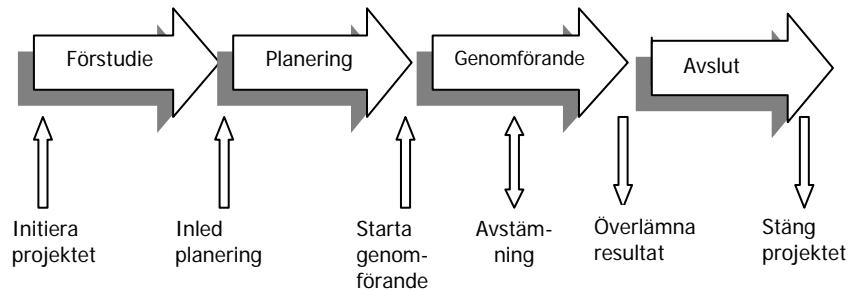
som leder till att fler vill minska på osäkerheten, vilket gör att projekt som från början var till för att hantera osäkerheten inte har någon osäkerhet att hantera. Forskare skriver att idéer kring projekt och dess modeller måste ses över eller tas bort, men de försöker lösa problemen med ännu en modell. De säger att det är den normativa synen på projekt som är problemet, men försöker lösa problemet själva med normativa tankar och med modeller.

Behovet som projektens natur skapar blir det som stjälpur projekten i slutändan, eftersom den omfattande handbokslitteraturen inte längre karakteriserar projekten som någonting tillfället eller annorlunda. Projekten har kommit att passa in i organisationens statiska struktur som enligt Engwall inte klarar av att hantera det som projekten var meningen att klara av. Man startade projekt för att bryta sig ur organisationens statiska rutiner men har nu blivit en statisk rutin själv, hävda vi.

Vi vill även hävda att mycket av forskningen som har framställts i Söderlunds avhandling är ganska självklara slutsatser, som till exempel Kerstin Sahlin-Anderssons forskningsbidrag. Hon menar att det är avsaknaden av kunskap för att ge det komplicerade en innebörd som leder till att vi inte kan förstå varför projekten utförs som de gör. Med andra ord kan man säga att hon belyser att det är på grund av kunskapsbrist som ett projekt misslyckas, vilket kan sägas vara ganska självklart.

Likaså Per Svenssons bidrag där han identifierat fem förklaringar till alla avvikelser, dessa avvikelser som han ser finns i arbeten med projekt. De här förklaringarna menar han till exempel kan ha tekniska eller ekonomiska anledningar, eller att avvikelserna kan bero på olika styrsystems påverkan. Är inte de här anledningarna relativt självklara? Mycket av projektforskningen som har framtagits är relativt logisk så som mycket av projektlitteraturen. Projektlitteraturen framstår som en rationell sanning och det kan den vara, men då bara till 30 procent. Det rationella idealet måste tonas ner och större fokus måste riktas på vad som utgör det resterande 70 procenten. Den litteratur som finns idag räcker bara till 30 procent av de projekt som lyckas, därför anser vi inte att det är tillräckligt. Vi anser att det är dags att äta upp en större del utav den hundra procentiga tårtan, och se till andra perspektiv för att förstå vad de 70 procenten kan innehålla.

► Generell projektmodell för att lyckas



(Tonquist 2004, s 16)

Efter att vi nu har gått igenom 20 års forskning inom ämnet för projektledning kan vi inte se några radikala förändringar. Även om en del författare belyser viktiga och i viss mån nyare infallsvinklar fullföljs inte de tankegångarna fullt ut. Det vi har lagt märke till är att den forskning som har utförts håller sig inom ramen för en sådan generell projektmodell som visas ovan, trots försök till nyskapande. Enligt vår mening anser vi att det här inte är tillräckligt.

Må hända är vi barbarer

I dag när vi lever på 2000-talet borde vi vara betydligt mycket skickligare på det vi gör. Framförallt bör vi vara skickligare på att utföra lyckade projekt än vad som faktiskt görs. Att bygnadsplaner misslyckas är till exempel ödesdigert för de personer som är tänkta att bo eller arbeta i byggnaden, och därför tas det ett helt annat ansvar. Eller snarare är det kanske så att det inte tystas ner, då det är människor involverade i slutresultatet. Idag kan och får vi säga att det inte är okej att projekt misslyckas. Det är trots allt inte ens okej att bygga bostadsområden där människor inte trivs idag.

Att misslyckas med projekt är inte en liten bedrift på något sätt och vi menar att det är dags att ett sådant resultat inte underskattas och framförallt inte tystas ner. Det måste lyftas fram i litteraturen att det faktiskt bara är 30 procent av alla projekt som lyckas. Vi har tidigare talat om att det är trist och tråkigt med all den snarlika litteratur som finns inom ämnet för projektledning idag, men nu påstår vi att det framförallt är otillräckligt. Det räcker inte med att det finns litterära verk som endast visar hur 30 procent av projekten lyckas.

Om vi återigen skall likna det till att bygga hus skulle man kunna säga att *"ritningen inte är huset"*. Bara för att huset är byggt precis efter ritningen

behöver inte det betyda att människorna trivs. Det krävs mer för att människor skall trivas att bo där. Precis som med ritningen till huset krävs det alltså mer av projekt och projektmodeller idag. Projektmodellen är till exempel inte projektet, även om många inblandade parter verkar vilja lägga skulden på modellen i sig, då eller om något går fel. Det håller inte längre att man ger projektet en egen identitet och att man lägger skulden på projektet. En förändring måste ske!

Hur skall man då kunna utveckla projekt, om dagens projektlitteratur endast bidrar till att 20 till 30 procent av projekten lyckas? Om man ser det så här, är det en lång väg kvar till de 100 procent som projektarbete skall uppnå för att lyckas i dagens årtusende. Med tanke på dagens projektledningslitteratur anser vi att meningen verkar vara att projekt *skall* misslyckas, då siffror visar starkt på att så verkligen är fallet. Även om det är så, att fler projekt misslyckas än vad som lyckas, hålls det tyst om det. Anledningen till det är kanske just att många individer idag saknad skuld gentemot det de gör, och då framförallt när något går fel. Det verkar till och med så att man idag kan släppa en bomb där tjugo människor dör och ända rycka på axlarna och säga; vad då då? Lika allvarligt vill vi se på projektledning, vi måste lära oss att se till konsekvenserna! Man kan inte längre rycka på axlarna när flera miljoner kronor försvinner, bara för att man är bekväm och tror på det som står i dagens projektlitteratur. Vi menar att den rationella skildringen om hur det är att arbeta i projekt och hur man skall lyckas med sina projekt har gått för långt, till och med så långt att människor i projekten inte längre känner ansvar och därmed inte heller någon skuld för vad de arbetar med och hur resultat blir.

Enligt Bo Westerlund⁵ menar Rorty att rationalitetsidealet har blivit ett irritationsmoment. Han menar att mycket av dagens projektlitteratur lovar mer än vad de kan hålla. På baksidan av flera projektledningsböcker har vi till exempel kunnat läsa att de kan användas som handböcker för att lyckas med projekt. Senast igår (13 maj) kunde vi läsa en artikel i Finansvärlden nr 4 -07 som handlade om en författare som skrivit en bok om hur man lyckas som projektledare. Hur författare kan uttrycka sig på ett sådant sätt när det är så få procent som lyckas tycker vi är skrämmande. Bo Westerlund hänvisar återigen till Rorty som menar att det är svårt för företag eller individer att ta sig ur just ett sådant dilemma, då det kan framstå som oförnuftigt om eller då man kritiserar något som sägs vara sant. Men vad är egentligen sant? I dagsläget genomgår vi ingen direkt *aha-upplevelse* när vi läser diverse projektledningslitteratur eller forskningsavhandlingar. Författare refererar ständigt till varandra och säger med andra ord endast snarlika saker, men på ett nytt sätt. Vid vissa tillfällen har färgen på pilarna i projektmodellerna

⁵ Handledningsmöte med Bo Westerlund 7 maj

varit det enda som skiljt böckerna åt. Vi skulle kunna säga att böckerna inom ämnet därför är logiska och förnuftiga. Efter vårt möte med Bo Westerlund förstod vi det så att Rorty inte anser att *förnuftighet* och *rationalitet* är tillräckligt bra eller goda vägvisare. Även om den kan ha fungerat tidigare, räcker det inte nu.

Många vill tro att sanningen upptäcks, då man forskar eller undersöker diverse saker. Rorty hävdar däremot (se Johansson & Woodilla) att sanningen snarare konstrueras än att den upptäcks. Samma författare pratar också om att språket är hörnstenen av konstruktionen av verkligheten och att det endast positionerar forskning som något som just *återbeskriver* saker på ett nytt sätt.

Med det ovanstående resonemanget kring rationalitetsidealet, rymmer dagens projektledningslitteratur endast 30 procent sanning, om vi skall tro på det antalet projekt som lyckas. *Vad innehåller då de resterande 70 procenten?* Vi har skrivit om resonemang kring vad som anses vara sant idag samt att vårt mål med den här magisteruppsatsen inte är att just tala om vad som är rätt eller fel inom arbetet med projekt. Med det i åtanke är sanningen inte det väsentliga, utan det är snarare den retoriska framställningen som avgör. Som vi tidigare nämnde verkar dagens projektlitteratur inte säga något självt, vi får inte den *aha-upplevelse* som är så viktig för att väcka intresset och tankegångarna hos läsaren. Enligt Bo Westerlund menar Rorty att man skall bli orolig när fallet är sådant, och det är precis vad vi blir. Projektledningstexten räcker inte till idag. Skulden finns inte där och sanningen kan sägas bli ett internt språkspel hos författarna. Idag är allt dessvärre så och det finns ingen anledning för oss att kritisera innehållet i dagens projektlitteratur än mer, utan snarare se det som att vi har hittat något som vi kan reagera gentemot.

Vi har haft tur som har stött på problem i vår barndom menar Bo Westerlund med glimten i ögat, annars hade vi aldrig kunnat hitta den problematik som råder inom projektledningen idag. Kanske är det så att problemet som råder inom projektledning idag har sitt ursprung i att de som skriver om ämnet är allt för troende eller engagerade, och därmed också har svårt att känna skuld. Som individer vet vi själva att det är svårt att släppa taget om saker man är starkt troende av.

Komplexiteten måste vidmakthållas när det gäller projektarbete, då den arbetsformen är mer invecklad jämfört med vad den vanliga organisationen klarar av. Det går inte att förenkla det under 2000-talet, i en värld av komplexitet. Den ursprungliga tanken bakom projektledning är trots allt att den vanliga organisationen inte räckte till för de komplexa situationer som projekt innefattade. Ändå har det under 20 års tid, om inte längre, forskats

och skrivits om samma sak gällande arbetet med projekt. Därför räcker det inte att komma fram till *more of the same*, för att påbörja en förändring och minska siffran av misslyckade projekt.

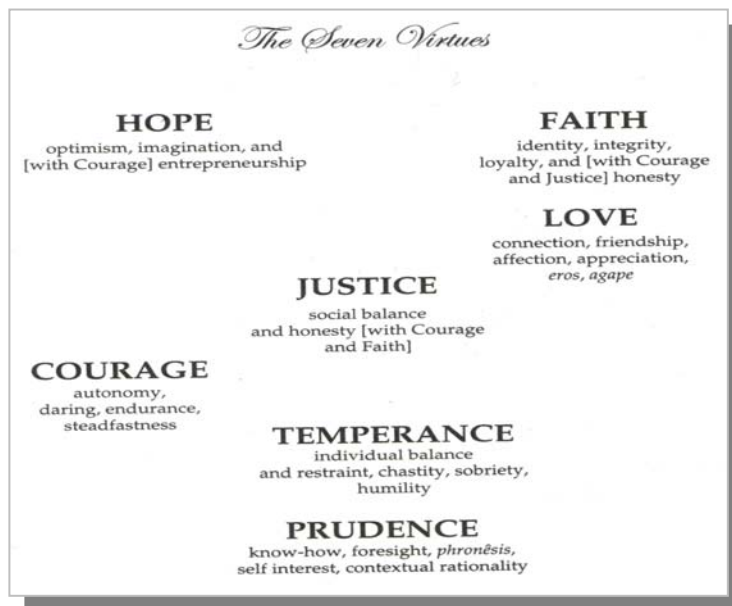
De naivt förenklade recepten, som projektledningslitteratur kan sägas inneha, räcker inte till då vi anser att 100 procent borde lyckas. Vi är medvetna om att vi kan liknas som barbarer då vi kritiserar eller snarare reagerar mot det som skrivits hittills. Framtiden kan trots allt inte förutbestämmas, och det verkar finnas många tårtbitar som saknas för att projekt skall kunna utföra de underverk som det är tänkt att göra. Det borde finnas fler aspekter man borde se till för att uppnå de 100 procenten. Det finns ett stort tomrum som kan fyllas av tårtan och för att inse vad de 70 av misslyckade saknar är det dags att vi utför en projekt *revision*, om vi skall låna ett begrepp som Bo Westerlund använder inom sin forskning. Vi behöver med andra ord se över projektledning för att se vilka andra aspekter som saknas eller inte.

Den etiska referensramen

Det här avsnittet kommer att baseras på Deirdre N. McCloskey's *The Bourgeois Virtues: Ethics for an age of commerce* (2006) om vi inte anger något annat.

Den allmänna uppfattningen om Bourgeois, affärsmän, är att de endast är rationalister med ett enda mål att tjäna mycket pengar. De brukar då oftast förknippas med moralen *Prudence*. Enligt ekonomer är det endast *Prudence* som har lett till världens ekonomiska tillväxt. Det finns något mer bakom vår välfärd och politiska frihet. Självklart har ekonomin sin del av kakan men människans förhållande till det hela har även en betydelse/inverkan.

Vikten av att återigen ta in aspekter som (1) *Love* (kärlek) och (2) *Courage* (mod) med flera innebär att vi som individer återigen måste se till något som vi kanske har glömt av. Vi måste även ge näring åt (3) *Temperance* (återhållsamhet), (4) *Justice* (rättvisa) och (5) *Prudence* (rationalitet) och vi måste hitta ett säkert hem för (6) *Faith* (tro) och (7) *Hope* (hopp). Dessa är även de sju etiska moralerna som McCloskey menar att vi behöver återinvestera i för att kunna undvika att återupprepa tråkigheterna och misslyckandena under tjugohundratalet. De sju dygderna har kommit att bli en sammanhängande etisk stomme och med dessa kanske vi kan få hjälp att komma ifrån vårt ordinarie språk. Genom att återigen livnära de olika moralerna kommer det att hjälpa oss att granska vissa oklara områden som ännu inte har praktiserats, så som moraler kopplat till projektarbete. *Hur ställer sig då projekt till dessa sju dygder?*



(McCloskey 2006, s. 66)

Den etiska referensramen utvecklades av St. Thomas Aquinas i mitten av 1200-talet, med *Prudence* som betyder klokhet/försiktighet. *Prudence* ansågs vara den viktigaste av moralerna och tog övertaget om de andra, vilket ledde till att *Prudence* blev känt som "The Master Virtue" under 1800-talet.

De rationella ekonomerna tror idag inte på de andra andliga moralerna eftersom de inte säkrar upp någonting. För dem arbetar de mycket efter klokhet och försiktighet. Att just försäkra eller säkra upp någonting, att alltid tänka rationellt, är det som har orsakat mycket skada de senaste åren. Det enda sättet att försäkra att det ena eller det andra händer, är att göra ännu en lag istället för att tro på ett självorganiserat system som en marknad och moral. Vi menar att det är det som felar även i projekt då professorer hävdar att det blir problematiskt att försöka genomföra projekt med modeller då projekt lever i en dynamisk och osäker miljö. Samtidigt försöker forskare minska på modellens betydelse och lösa det problemet som det innebär med ännu en ny modell. På det här sättet löser inte professorerna någonting och man är återigen tillbaka på ruta ett. Lösningen kanske ligger i att våga tro på ett självstyrande system.

Enligt McCloskey är religion och ekonomi det som har det största inflytandet på världens historia och att de verkar tillsammans. Många är av den åsikten att kapitalism och lönsamhet är bra för affärer, men att det inte har något att göra med etik. I anslutning till det här påstås det att de fattiga borde hålla tyst och nöja sig med vad de får och att världen inte behöver uppläxande etik och moral. För de kritiker där ute som tror att en affärsmans

liv måste vara oetiskt, som vi nämnde precis, misstar sig när de attribuerar omoraliskt tänkande till marknaden. I likhet med den kritik som sägs gentemot ekonomer menar vi att den kan finnas bland dem som arbetar med projekt, då de nöjer sig med att allt går ok (är försiktiga). Vi uppmanar därför individer som forskar, arbetar och skriver om till att tänka om, att ompröva deras tro på projekt.

McCloskey undrar om inte människan är trött på att höra samma kritik och samma åsikter om samma ämne, vilket vi också funderar över när vi stöter på den snarlika forskningen som vi skrev om tidigare. Blir inte människan trött på alla bittra utfall om materialismen, korruptionsskandaler i företag samt misslyckanden. Vi ställer framförallt samma fråga till alla dessa projektförfattare och projektforskare. Är ni inte trötta på att diskutera samma åsikter om samma frågor till samma personer?

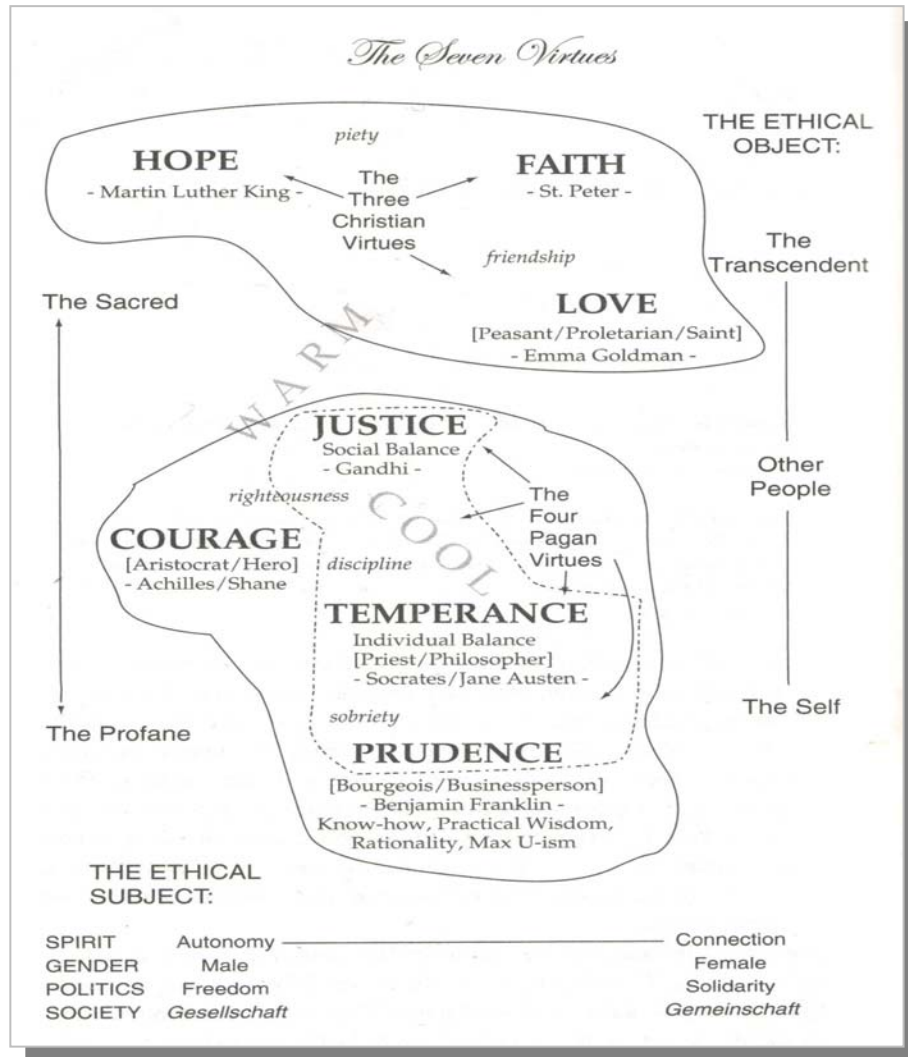
Den etiska världen har blivit beskriven i 2500 år i termer utav de sju moralerna, vilka i sin tur utgör moralerna av en affärsmans liv, eller allas liv då vi alla konsumerar. I den etiska rymden befinner sig i botten (se bild nästa sida) den sfär där de jordiska och materiella moralerna *Prudence* (klokhhet/försiktighet/förnuftighet) och *Temperance* (självkontroll) regerar.

Högst upp befinner sig de heliga och andliga moralerna så som *Love*, *Fatih* och *Hope*. De är först och främst andliga moraler och är främst verbala. De andra kan vara tysta och fullt uttryckbara. *Prudence* och *Justice* är de intellektuella moralerna. *Courage* och *Temperance* kontrollerar våra känslor samt att de disciplinerar och är därför mänskliga aspekter. *Faith*, *Hope* och *Love* ger ett slut på vårt mänskliga liv. Resten är medel, och *Prudence* den som belyser rationalitet är den lägsta av alla dygderna.

Genom att röra dig moraliskt från botten till toppen av bilden rör du dig bort från dina egna personliga moraler, mot moraler som rör andra. Med andra ord rör du dig bort från det förnuftiga till det mänskliga, vilket innebär att ju längre upp du kommer desto mer måste du/människan släppa taget om dina egna moraler och ditt eget förnuft för att bry dig om människan och känna desto mer skuld. Precis vad vi hävdar gällande projektledningsmodellen kan vi heller inte känna till alla dimensionerna av bilden. Vi vet inte hur nära vi är sanning nu. Skulle vi veta det skulle vi redan känna till sanningen. Vi vet trots inte om ett argument eller ett bevis tar oss närmare sanningen eller längre ifrån den, men hur som helst söker vi den och vi måste försöka att lyssna, verkligen lyssna, på våra medmänniskors argument.

I den följande texten kommer ni att få läsa om de sju moralernas vi anser kan rymma de 70 procent som saknas och dess argument. Vi har delat upp dem och då i form av de kvinnliga moralerna: *Love*, *Faith* och *Hope* och de

manliga moralerna *Prudence, Temperance, Coruage samt Justice*. Ni kommer även att få läsa om hur de här olika etiska sfärerna berör varandra och hur viktigt det är att alla sju moraler är i balans. McCloskey uppmanar oss att lyssna till allas argument och hon råder oss till att inte fastna för en morals argument. Vi måste helt enkelt kunna se en helhet, vi måste hämta hem alla bitarna till tårtan innan vi kan se dess mönster.



(McCloskey 2006, s. 304)

Love gör det möjligt för oss att utöva aktiviteter som för oss är meningsfulla. Människor vill ha ett meningsfullt liv och människan gör inte ett undantag för kapitalismen, eller för den delen projektledning. Inom etik i

projektledning borde man rikta mer uppmärksamhet på människan och dess relationer till andra människor, relationer som vi inte kan se men erfar ändå. Moraler är inte endast en observerbar handling utan även en känsla så som till exempel kärlek och ånger eller glädje. Men är det bara kärlek vi behöver för att överleva? Adam Smith menar att om kärlek för andra människor är det enda vi behöver så borde utrotningen av judar beröra oss mindre. Det krävs lite av *Justice*, en moral skild från *Love*, för att man ska bry sig om en främmande människa som du aldrig har sett förut.

Love utan de andra moralerna är en synd och en image. Enligt den kristna tron om kärlek är kärleken till gud eller något annat andligt, det som håller oss kvar på jorden. En gränslös dyrkan till något eller någon är enligt Islam den största synden och att dyrka en idol är farligt för våra själar.

Man kan alltså inte bara dyrka en väg eller en metod för att genomföra projekt. Genom att dyrka modellen eller projektledning, som vi anser är fallet, är det dömt att misslyckas. Projekten måste ha de andra dygderna också. Som McCloskey även skriver är lösningen inte att strunta i att älska eller strunta i modellen. Det finns alltid två sidor av ett och samma mynt, den andra sidan av dödlig kärlek är dödlig förlust, varje gång.

Vad har då kärlek att göra med den hårda världen av projektledning? Klarar vi oss inte utan kärlek i en värld av affärer? Vad betyder mer för oss, mer än hur våra liv känns inombords? En katt är nöjd med att leva ett djurliv av förnimmelse och aptit men människor behöver något mer. Det finns något mer än bara en instrumental känsla. Vi är inte bara tomma containrar eller tomma hinkar som man kan stoppa ner bra saker i. Svårigheter i livet, inom vissa gränser, är dess charm. Vi människor behöver sträva efter någonting. Ingen strävan, ingen identitet och människan blir omänsklig. Vad strävar då projekten mot? Vi anser att de som arbetar med projekt har för mycket kärlek, eller en syndig dyrkan till projektmodeller och det rationella idealet. Som vi skrev ovan är kärlek utan de andra dygderna en ouppnåelig lösning. Om projekt bara innehar kärlek, är de därför dömda att misslyckas.

Likt kärlek blir *Hope* en farlig moral om den verkar ensamt. Comte-Sponville har rätt när han skriver att all grymhet i vår tid släpptes lös i tron om framtiden. Ta till exempel Hitler's tusenåriga rike och Stalins löfte om en ljusare och bättre morgondag. Om *Hope* blir obalanserad av de andra moralerna producerar den ondska, så som omvälvande socialism eller omvälvande fascism. Tur är då att de här planerna raserade. Vi skulle redan här vilja dra paralleller till projektledning, gällande *Hope*. Vi anser att man i projekt idag låter hoppet ta över i projektet då de i projekten hoppas eller tror att projektmodellen kan lösa alla problem. Som vi har skrivit tidigare anser vi att en utopisk lösning verkar vara önskvärd i projektledning. Men är det

möjligt utan de andra moralerna? Se bara på hur många projekt som misslyckas och hur det gick för Hitler och Stalin.

Faith för samman det kända och det okända så att de delvis sammanfaller eller snarare att man blir medveten om att de sammanfaller. Trons uppgift är inte att reducera mysteriet till en rationell klarhet, utan uppgiften är att integrera det okända och det kända tillsammans till en helhet. *Faith* är inte en attack mot vetenskapen eller en övergång till vidskepelse. *Faith* är en tillbakablickande dygd eftersom den berör frågor om vilka vi är och vilken identitet vi har. Vi vill hävda att dagens projekt har för lite av *Faith* då man i projekt tillägnar för mycket tid åt att reducera mysterier till rationella klarheter. Vad var projektens ursprungliga syfte? Vad var det som projekt en gång i tiden var menad att klara av? Vi hävdar att projekten uppkom då man märkte i de ursprungliga organisationerna att man inte klarade av de osäkerheter som vissa uppgifter gav upphov till. För lite tilltro till projektets ursprungliga struktur och syfte leder till att det projektet ursprungligen var till för att klara av, inte längre finns.

Hope är till skillnad från *Faith*, en framåtblickande moral. Den kristna läran och ekonomiprofessorer är överens om att hopp handlar om den eviga osedda framtiden. Den kan inte bli reducerad till en mekanisk prognos eller till en enkel dröm. Precis som projektets framtid inte borde kunna förutbestämmas. Skulle vi redan ha all information för att ta de rätta besluten om framtiden skulle vi ha varit i himmelen eller helvetet och hoppet hade inte funnits. Varken de välsignade eller de fördömda kan behärska hopp. När hoppet är obalanserat berättigar den en föreställning om framtiden. Hoppet är en av de mänskliga dygderna och när den är ensam i obalans är det även en mänsklig brist. Var försiktig med vad du hoppas på. Att hoppas på det perfekta projektet kommer tillslut gå åt helvete och det blir istället tvärt om.

De fyra manliga dygderna är *Temperance, Justice, Prudence och Courage*. När de gamla sagorna om västerländskt mod blev nedskrivna, var deras värderingar redan då antika. Det här är ett problem då manligheten ligger i att våga skjuta från höften och inblandningen av våld, vilket är fånigt. Hur man pratar om heroism menar McCloskey är sociologiskt överklig och har blivit omarbetat och baseras heller inte på primära källor. Frågan är om vi inte lever bland aristokratiskt kämpande män. Varför skall vi då påverkas etiskt utav sådana män? Ordet och ideologin av *Courage* kan med andra ord sägas ha blivit korrumpad. Affärsmän har adopterat de mytologiska historierna om kämpande knektar och cowboys och deras definition av manlighet.

En filosof skriver om *Courage* på det här sättet: "a kind of moral courage, a willingness to face one's life without having its most important contours

already determined” (se McCloskey 2006, s. 501). Tittar man på projekt eller mer till människan bakom projektlitteraturen, anser vi att projekten har för lite av moraliskt mod. Ett moraliskt mod innebär för ett projekt att våga släppa taget om de förutbestämda konturerna och möta projektets framtid ändå, men då projekt uppmanar till att använda en förutbestämd modell/kontur uppmanar de oss på det sättet till att vara omänskliga. Med andra ord uppmanar projektlitteraturen oss till att försöka verka inom någonting som inte egentligen fungerar. Vi människor är inte omänskliga och projekt är inte en fast och stabil struktur.

Det sägs att kvinnor drömmer om *Love* och män om *Courage*. Det bästa är om man kan balansera dessa dygder. Mod är inte tillräckligt, även för en hjälte på heltid. Man behöver alla de här manliga dygderna i spel- *Prudence*, *Courage*, *Temperance* och *Justice*. Även en institution specialiserad på *Courage*, så som armen eller polisen, måste utöva de andra dygderna. Adolf Hitler var inte bara galen med ett enda mål att vara ond. Han var utan tvivel modig och vitsig, det han saknade var resten av moralerna. Att ha en av moralerna räcker inte, man behöver till exempel också *Temperance* (självkontroll). *Justice* är det sociala av *Temperance* och talar om hur man enligt normer skall leva i samhället, men *Justice* räcker inte ensamt till eftersom den då leder till ilska. *Temperance* tillsammans med *Courage* är det vi kallar för ihärdighet. Vi skulle vilja påstå att för att kunna inneha *Temperance* eller självkontroll måste man även inneha självinsikt, vilket vi inte tycker oss hitta hos dem som har att göra med projekt. Vi anser heller inte att dagens projektform har något moraliskt mod. Avsaknad av moraliskt mod och självinsikt blir en avsaknad av ihärdighet hos projektformen. Någonstans på vägen har envisheten och viljan att verkligen lyckas med ett projekt gått förlorat. Som vi kommer att visa i nästa avsnitt av uppsatsen anser vi att mycket går förlorat under genomförande fasen i projektet. Det är där där individerna ställer sig frågan; *vad var det vi skulle göra?* Här kan vi tydligt se att viljan har försvunnit.

Prudence, är den moral som talar om klokhet och förnuftighet och det är den moralen som skapar någonting. Det handlar om att göra rätt med de ting som har ett slut och det kan bara göras genom att man med förnuft överlägger, dömer och befäller. En person som är irrationell, en som inte bryr sig om värdet på pengar eller kan hålla räkningen, är en plåga för vänner och familj och för han själv. Han kanske är ädel, modig, återhållsam eller till och med har en god själ. Trots det, utan *Prudence* (klokhet/försiktighet/förnuftighet), är han en dåre och inte moralisk i sin helhet. En irrationell person menar McCloskey är mer eller mindre komiskt ofullständig. Vi skrev ovan att en affärsman bara handlar förnuftigt, vilket många förknippar som något syndigt, men enligt McCloskey är inte någon moral syndig, särskilt inte en moral som skapar något konkret. Man kan då inte heller anse att projektens

modeller och förutbestämda strukturer är syndigt, men det är när det rationella får verka ensamt och obalanserat som det blir fel.

Att framföra etik till moralerna ger oss endast en guide. Det löser inte alla etiska problem omedelbart. Sagor om vår kultur ger oss en struktur för hur vi ska handla modigt, kärleksfullt och rättvist. De sju dygderna med tillhörande sagor inverkar på hur vi människor resonerar kring etiska frågor. Den etik vi tror på är inte en universell kunskap på något sätt, men kan vara en vägvisare ut ur projektens misslyckanden. För om vi alltid söker efter en sådan sanning missar vi de obalanserade och ej kompletta moralerna som finns i våra egna, små och ordinära liv. Människor är alla kapabla till att synda och gör det ständigt i sitt dagliga liv. Människan är trots allt inte perfekt, vi fegar ur och vi kan ibland inte tänka klart. Vi måste kunna erkänna vår oförmåga att balansera våra dygder i en värld av misslyckanden.

Bakom alla analyser, för vad de nu är värda, har varje moral ett bibliotek av mänskliga berättelser: Vad är det som behöver göras? Du kan svara utifrån filosofer som Aristoteles eller Kant, *Titta efter regler*. Eller du kan svara utifrån sofister, *Titta efter exempel*. De här båda sätten är mänskliga modeller av *Prudence* och *Justice* eller *Love*. Poängen är att vi fortfarande berättar och skriver dem. Vi kan inte veta hur verkligheten ser ut, även om vi gör ett försök att balansera de sju dygderna. McCloskey uppmanar oss till att vara realist. En etisk realist säger att det vi inte vet är en objektiv värld. Det finns inte ett test för en ultimata ontologi utan tricket är att hitta en medelväg mellan å ena sidan etisk teori å andra sidan universella lagar. Alltså måste vi hitta en alternativ väg som innehåller etiska ramar å ena sidan samt projektets allmängiltiga lagar å andra sidan.

Vissa filosofer och ekonomer anser att man kan förklara fenomen endast utifrån *Prudence*, alltså klokhets/försiktighet/rationalism och utifrån variabler av *P* så som *Price, Pleasure, Payment, Pocketbook, Purpose, Planning, Property, Profit, Prediction, Punishment, Prison, Purchasing, Power, Practise*. Med andra ord, världsliga och icke-religiösa förklaringar. Ekonomer som Smith, Mill, Keynes och Hirschman hävdar att dessa filosofer och ekonomer har glömt *Love* och *Courage, Justice* och *Temperance, Faith* och *Hope*. Det vill säga social solidaritet och *S* variabler så som *Speech, Semiotics, Society, Sympathy, Service, Stewardship, Sentiment, Sharing, Soul, Salvation, Spirit, Symbols, Stories, Shame* med andra ord har de glömt de heliga och troende förklaringarna. Ett liv av både *P* och *S* innebär att en människa är motiverad av *Prudence* (klokhets/försiktighet/förnuftighet), men även utav de andra moralerna *Love, Faith, Hope, Temperance, Courage* och *Justice*. En människa eller ett projekt utan alla moraler blir statisk, omänsklig och likgiltig. En filosof skriver:

“Suppose we care about nothing. In that case, we would do nothing to maintain any thematic unity or coherence in our desire or in the determination of our will”. “Such a man would be uninvolved in his own life.” (se McCloskey 2006, s.421)

McCloskey påstår att en sådan människa inte har någon identitet och skulle därför inte vara mänsklig. Det är det här resonemanget som svårigheterna ligger med att endast lösa problem med ett *P*-perspektiv. Den rationella drömmen är omöjlig att uppnå. Praktiska motiv kommer inte med sin egen motivation. Att tänka förnuftigt kräver känslor, vilket innebär att tänka förnuftigt i projekt också kräver känslor och andra moraler.

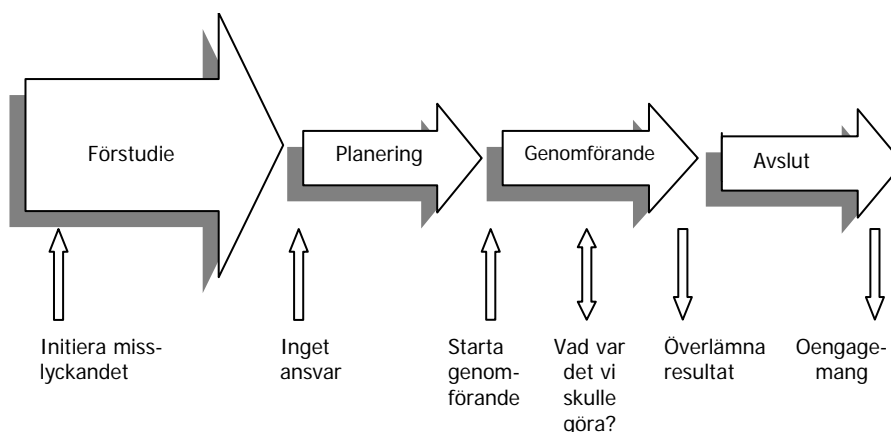
Conny Leinstedt från Projektspecialisten berättade för oss under en intervju för ett år sedan att arbetet med projekt inte tas på allvar ute i organisationerna. De föreställer sig att arbetet med projekt går att genomföra bara genom att ha läst en handbok eller gå en grundkurs. Conny menar däremot att projekt är ett hantverk och att man måste lägga ner både själ och hjärta i sina projekt.

Det Conny sa till oss för ett år sedan visar hur viktigt det är för dem som arbetar i projekt att plocka fram sina känslor. Det är inget revolutionerande, alla har känslor men ta dem på allvar och använd dem i era projekt.

Konsten att misslyckas med projekt

När vi, för ett år sedan, arbetade tillsammans med vår kandidatuppsats, *Fängslade modeller – om arbetet med projekt* ansåg vi själva att vi tog upp flera olika perspektiv gällande arbetet med projekt. Vi hade en del synpunkter om projektarbete, dess metoder och hur det verkar vara en konst att misslyckas med projekt. Efter att hela tiden stött på böcker som talar om konsten att lyckas med projekt och liknande beslutade vi oss för att vända på hela processen och skapade en modell för misslyckande av projekt, som ni ser nedanför. Vi behöver trots allt motsatser här i livet om man skall tro på talesättet att *opposite attract*. Med andra ord borde vi kunna lära oss otroligt mycket av det motsatta.

► En framgångsrik projektmodell för att misslyckas



Redan tidigt under vår period här på Högskolan i Borås och under en av våra managementkurser kom vi i kontakt med hur motsattheter kan påverka företag och individer till att ändra vissa beteenden, eller snarare hur de får upp ögonen för hur de agerar. Bo Westerlund, som även har varit vår handledare under den här magisteruppsatsen, tog upp ett exempel där han som konsult arbetade med ett företag utanför skolan. Under ett tillfälle satt Bo med på ett av företagets styrelsemöten, vilket inte var en spännande upplevelse direkt. Bo uttryckte det så att de (representanterna på mötet) var otroligt skickliga på att genomföra tråkiga möten. Vi antar att företaget inte hade till syfte att genomföra tråkiga möten utan att deras mål snarare var att mötena skulle vara bra och givande. Hur kan företaget då göra för att blir bättre? Bo föreslog att representanterna skulle försöka vara så tråkiga som möjligt på nästkommande möte, eftersom de var skickliga på det. Vad blev då resultatet, undrar väl du som läsare. Under det nästkommande

styrelsemötet gjorde ledamöterna goda försök till att vara tråkiga, men de lyckades inte. Istället lade man märke till de strategier man hade för att vara tråkig och kunde därefter inte nyttja dessa på samma sätt som innan. Med det här sagt vill vi påvisa att vi som individer och/eller företag kan lära oss mycket av just motsatser. Det väcker tankar som eventuellt aldrig annars skulle ha kommit upp till ytan.

Precis som det ovanstående stycket försöker påvisa, menar vi att vårt försök att vända på mycket av det som har skrivits tidigare om projekt är ett bra sätt för oss att få människor att lyfta på ett eller annat ögonbryn. Att hellre beskriva det utifrån det sättet vi antydde i vår kandidatuppsats gällande *Konsten att misslyckas med projekt* anser vi även idag är en viktig aspekt. Det verkar trots allt underlätta att ställa omvända frågor för att man skall hitta nya förklaringar på det verkliga problemet. Alla vill lyckas med det projekt de arbetar inom antar vi, men eftersom siffror visar på att 70 procent av projekt misslyckas anser vi att det är dags att vända på pannkakan och fundera ytterligare på hur man skulle gå till väga för att misslyckas med projekt. Det kan grubblas över om läsare av sådana texter kan ändra sitt beteende och undgå att fångas av modellerna som idag bidrar till att de misslyckas?

Kanske var det dock en något naiv tanke vi hade när vi bestämde oss för just frasen *Konsten att misslyckas med projekt*, men vi hade trots allt inte påträffat något liknande formulerat för exakt ett år sedan. Men ack vad fel vi kunde ha! Under uppbyggnaden av den här magisteruppsatsen hittade vi en bok som inte ens fanns med i bibliotekets katalog med just titeln *Konsten att misslyckas med projekt* som publicerades redan 1987. Hur lustigt det här än må vara väckte det här ännu mer liv i oss och vårt skrivande eftersom det ändå är *tjugo* år sedan den kom ut på marknaden, och fortfarande kan vi se att det inte har hänt något drastiskt när det gäller synen på projektarbete.

Projekts olika och ibland paradoxala stämmor

För att lyfta fram olika tankar och åsikter gällande projektledning har vi valt att skapa ett slags samtal mellan ett antal individer som vi på ett eller annat sätt har kommit i kontakt med under vårt skrivande. De som kommenterar och diskuterar ämnet är forskare inom projektledning, kända författare, erfarna projektkonsulter och kursdeltagare med flera. Deras kommentarer grundar sig till viss del av citat från de intervjuer vi har utfört sedan tidigare, men de baseras även på vad vi har kunnat läsa ur de aktuella författarnas verk. Vi vill upplysa dig som läsare om att uttalandena nedan till viss del är våra egna tolkningar av individernas röster. I vissa av fallen har vi även fyllt på en aning mellan raderna för att tydliggöra hur vi har upplevt deras verk.

Med det sagt menar vi även att du som läsare inte skall ta det som absoluta sanningar, utan snarare uppmärksamma att det är utsagor som du kan känna igen dig. Att du till viss del förstår den frustration vi kunde känna under kandidatuppsatsen. Följande kommentarer kommer att framställas i sådan form att de inblandade samtalar med varandra kring ämnet projektledning. Vår tanke bakom det här är att du som läsare snabbt skall förstå att det finns olika tankargångar om projekt, samt att det inte är en självklarhet vad som är rätt eller fel.

Naiv student (Stina): Shit...nu är det bara en vecka kvar tills jag måste välja kurser inför nästa läsår. Jag har ju ingen aning om vad jag vill läsa. Affärsengelska, ekonomistyrning, miljöekonomi eller kanske externredovisning 2? Nej, nu vet jag, Projektledning blir det. Det är alltid hur mycket annonser som helst i tidningen som berör projektledare hit och projektledare dit. Det är ju helt perfekt! Det måste se bra ut om jag har en sådan kurs i mina slutbetyg, då det är så populärt idag.

Patrik Hedberg: Jag kan inte mer än hålla med dig Stina då du tycker att projektledning verkar vara något som är väldigt populärt idag. Projektledning och projektarbete har länge haft sin *boom* och väckt ett stort intresse i samhället. Det märkte jag bara när Projektledningskursen startade här på Högskolan i Borås under 2006. Självklart kan vår annonsering, i Borås Tidning, haft en stor påverkan på antalet kursdeltagare. Vi hade trots allt runt 200 deltagare på kursen och var tvungna att återigen använda oss utav de stora föreläsningssalarna på institutionen.

Av det jag har lagt märke till under mina år av arbete med projekt så kan jag inte se några tendenser på att den här populariteten kommer att minska, varken hos akademiker eller hos dem ute i arbetslivet.

Naiv student: Oj, jag trodde verkligen inte att det skulle vara så många som läste en sådan kurs, men samtidigt måste det visa att jag valde helt rätt, gällande mina kursval. Perfekt! Nu återstår bara frågan om den här kursen kommer att bli svår att klara av?

Bo Tonnquist: Jag vet inte om jag har svaret på din fråga om kursen i projektledning kommer att vara lätt eller svår. Om jag, precis som många andra författare, skulle definiera vad projektledning är skulle jag precisera det så som följer; *Projekt är en temporär och tidsbegränsad arbetsform, avgränsad från övrig verksamhet och som med tilldelade resurser styrs för att kunna uppnå uppställda mål* (s. 21).

Däremot hävdar jag att ”om man bara vet vad man ska göra men inte vet hur man skall göra, så gäller det att först välja en lösning eller metod som uppfyller målet innan man kan planera och genomföra projektet” (s. 21).

Mitt förslag till dig är därför att du använder dig utav mitt senaste verk som fungerar utmärkt som en handbok inom arbetet med projekt, där jag har tagit upp en modell som innehåller fyra faser; förstudie, planering, genomförande samt avslut.

Naiv student: Tack för tipset Bo! Då måste det med andra ord räcka för min del att läsa den här boken för att jag skall veta hur jag skall genomföra projekt på ett framgångsrikt sätt, och lyckas med kursen. Jag tänker strunta i vad Patrik sa på kursintroduktionen om att 70 procent av alla projekt misslyckas. Följer jag bara modellen som Bo Tonngquist tar upp i sin handbok så kommer jag bli suverän på projektledning.

Helena & Veronica: Kan det verkligen vara så enkelt som det hittills har sagts när det gäller att lyckas med projekt? Är det bara att följa den markerade banan för att hitta vägen till målet? Varför tas det inte på allvar att 70 procent av alla projekt misslyckas? Det är bara 30 procent som lyckas! Vi tycker att det konstigt att det bara verkar vara vi som reagerar på dessa procent. Då vi håller med Löwstedt och Stymme (2002) så tror vi att individer eller företag som använder sig av metoder och/eller modeller ofta gör det med anledning av att de vill garantera en viss kvalitet och skapa en slags stabilitet i sin verksamhet.

Henry Mintzberg: Jag ser också en viss problematik i hur vissa författare och diverse individer tycks resonera kring projektledning och dess miljö. Med min kunskap och forskning i bagaget anser jag att projektarbete inte kan leva i en enkla och stabil miljö, även om det skulle vara en smidigare utväg för företag. Allt skulle då bli så förutsägbart som vissa författare verkar antyda att det är och som även en hel del företag vill ha.

Helena & Veronica: Ja, precis! Vi har förstått det så att projekt är delvis något som den vanliga verksamheten *inte klarar av* att genomföra. Projektarbete kräver därför mer innovation än vad den vanliga verksamheten fordrar. Hur kan projektlitteraturen hävda att projekt verkar i en enkel och stabil miljö?

Henry Mintzberg: När en projektgrupp skall arbeta innovativt för att lösa en uppgift så kan inte resultatet av det kreativa arbetet förutbestämmas. Då är det ju inte kreativt!

Ingrid Sahlin: Jag kan inte göra annat än att hålla med er i ert resonemang! ”Projekt är en delvis oförutsägbar förändringsprocess, där den ursprungliga planen endast är en startpunkt!” (s. 258). Ett problem jag däremot har sett bland diverse projekt som genomförts i praktiken är att det är målformuleringar och projektplaner som frambringar bidrag från staten, och inte deras resultat. Det verkar inte finnas en direkt koppling mellan mål och medel ute i praktiken, med andra ord.

Naiv student: Menar du att det anses vara legitimt att misslyckas med projekt då?

Helena & Veronica: Legitimt tror vi inte att man kan säga, men att det till viss del verkar vara accepterat att misslyckas. Företag nöjer sig med att resultatet endast är ok. Det måste kosta oerhörda summor att ständigt misslyckas med projekt efter projekt. Eller?

Lena Börjesson: Jag tror att det hela beror på att man ”gör en plan med stora kliv – jag tror företag ser det som en fördel att den inte går att följa upp” (s. 37). Jag menar att företag då kan säga att allt går enligt planerna.

Helena & Veronica: Jaha, du menar att projektet näst intill får en egen identitet och att man kan skylla ifrån sig på projektet om och när det misslyckas. Smidigt, haha!

Lena Börjesson: Om vi återigen skulle gå tillbaka vad Bo Tonnquist sa tidigare, så är det trots allt skönt att ha en handbok. Tänk bara när du skall skruva ihop en Ikea-möbel, och hur man skyller på instruktionerna om man misslyckas med ihopsättningen av möbeln. Då finns det alltid någon att fråga eller snarare lägga skulden på om något går fel, i likhet med användningen av projektmodeller och litteratur.

Kalle Råihä: Vad jag kan se så är det ett vanligt förekommande fenomen att skylla sina egna misstag på andra eller annat när det väl går åt helvete inom projekt. Men även om jag själv blir konfunderad över hur det kan se ut så här, så är det inte så ovanligt som många kan tyckas tro.

Naiv student: Jag kan inte säga annat än att jag blir helt förvirrad när jag lyssnar på det ni berättar och hur ni beskriver arbetet med projekt. Men jag börjar inse att det kanske inte alls är så lätt med projekt som mycket litteratur vill framstå det att vara. För min del tycks det inte längre vara ovanligt eller förvånande att företag misslyckas med sina projekt. Det är väl precis som Kalle säger att det är *business as usual*.

Helena & Veronica: Är det inte så att man då kan säga att *om* eller *då* projekt lyckas, så är det snarare en ovana än en vana?

Inrid Sahlin: Även om jag anser att världen kring projektarbete är föränderlig så har vissa utvärderingar visat på att det här inte är fallet. Det är återigen ett tvärtom scenario, där det är mer vanligt att förändringen uteblir. Problemet är att det oftast är samma individer som sysslar med projekt, på samma sätt år efter år.

Conny Leinstedt: Om det verkligen ser ut så här på företag idag så är dessa personer en katastrof för företag! Det verkar inte vara fel på modellerna ifråga utan det är snarare individerna som sitter inne med problemen. Om dessa individer har sådan erfarenhet att de struntar i allt vad modeller eller metoder heter så gör de sig själva ovärderliga, då ingen annan vet hur arbetet skall gå till.

Lena Börjeson: Ja, det innebär att projektet är dömt att misslyckas! Eller snarare är det kanske så att dessa individer kan konsten att misslyckas med projekt, och därför ser de till att ta med sig pärmerna hem så att andra inte förstår vad de sysslar med.

Conny Leinstedt: Jag anser inte att det är en fråga om modellen skall följas eller ej, utan regler och modeller är till för att förstås och sedan följas!

Patrik Hedberg: En projektmodell är bara något vi skall förhålla oss till. Ibland gör man ett misstag inom projekt, men likt hur man följer en karta så får man ta en ny väg mot målet. Man gör ju inte om kartan direkt om man kör vilse!

Helena & Veronica: Det vi återigen börjar fundera över är ansvaret? Om man nu *kör fel* som Patrik liknar det med så måste någon ändå ansvara för felkörningen. Om projekt ständigt misslyckas så är det väl ändå dags att något förändras inom arbetet med projekt. Vi kan, till skillnad från många andra, inte acceptera att bara 30 procent av projekt lyckas.

Patrik Hedberg: Företag verkar nöjda med att deras projekt endast går ok!

Conny Leinstedt: Jag tror att företag är för lata för att lyckas med projekt! Många företag verkar inte bry sig om att det är kostsamt att ständigt misslyckas. Så fort projektet är avslutat har de inblandade så bråttom att sätta igång med nästa att de inte fullföljer utvärderingen. Om något gått fel beskyller de modellen eller projektet i sig och slipper ansvaret det skulle innebära att få projektet utvärderat.

Helena & Veronica: Vi vill säga att hela projektsamhället verkar vara en katastrof för företaget och vi tycker det är dags att det sker en förändring bland de människor som arbetar inom projekt och de som skriver om projekt. Det måste hända något! Lena Börjesson skrev om konsten att misslyckas med projekt 1987 och vi skrev om det första gången 2006, utan att ens lägga märke till minsta lilla förändring. Projekt misslyckas fortfarande!

Kalle Råhiä: Ja, projekt verkar aldrig gå som man har tänkt sig! Oavsett planer eller förväntningar, kommer de aldrig att förverkligas då litteraturen ser ut som den gör idag.

Forskare: Precis! Jag är kritisk till att det antas att det i modellen ska finnas ett klart samband mellan mål, medel och handlingar och att beslutsfattarna i modellen har fullständig information om dessa faktorer. Det antas även att man i projekt kan inneha fullständig kunskap om hur sambandet mellan dessa faktorer ser ut. Det är avsaknaden av kunskap för att ge det komplicerade en innebörd som leder till att vi inte kan förstå varför projekten kommit att förverkligas och utföras som de gjort, vilket kan medföra att olika aktörer får svårt att påverka projektens framväxt.

De visa studenterna: Vi håller med dig när du säger att det blir fel om man i projekt tror att man genom en modell kan fastslå att det ena eller det andra sker. Vi kan trots allt inte förutspå framtiden!

Vi kan heller inte förstå varför projekt förverkligas som de gör eftersom aktiviteterna i projekten inte längre är meningsfulla för oss människorna. Vi måste sluta se handlingar som något praktiskt observerbart och börja se handlingar även som en känsla så som glädje, skratt eller gråt. Det är trots allt individer som arbetar inom projekt och inte tomma självstyrande maskiner.

Forskare: Ja, forskningen kring projekt verkar i viss mån lida av ytlighet, och en del av de publicerade arbetena fastnar vid oväsentligheter och har mera drag av normativ handbokskunskap än en djupare teoretisk insikt. Forskningen har länge betonat teknologiska, ekonomiska och organisatoriska aspekter och marginaliserat de psykologiska aspekterna. Det här verkar vara fallet trots att det är människans motivation och kreativitet som skapar projektresultaten.

Kalle Råhiä: Jag anser att mycket av det som ni forskare tidigare har skrivit och det som allmänt finns skrivet om projektledning är skitsnack. Trots det så finansierar man ändå sånär nollforskning. Är det något att undra på att Stina och andra studenter inte kan och vet något vettigt.

De visa studenterna: Det kan bero på att en osäkerhet om projekts struktur finns samt att man inte alltid klarat av att se olikheterna mellan projekt. Man måste lära sig att förhålla sig till osäkerheterna, inte eliminera dem. Det är trots allt osäkerheten som projektformen har till syfte att förhålla sig till på ett bättre sätt. Om man skall se till skillnaden gentemot den vanliga verksamhetens möjligheter.

Forskare: Jag tror att svårigheterna ligger i att projekt till stor del har en tillfällig natur och att det innebär något nytt och annorlunda för de inblandade. Som ni sa ovan, så passar projekt inte in i de etablerade standardrutinerna som egentligen är till för den vanliga verksamheten.

Helena & Veronica: Det där har vi hört flera gånger nu! Det Ramfelt kom fram till i sin forskning var just att projekt hanterar problem som den vanliga verksamheten hade svårt för att lösa. Borde inte fler än vi vara trötta på att ständigt höra samma åsikter och slutsatser om samma ämne? Vi fattar ju att projektformen är till för det extra ordinära. Men frågan är väl om det kommer fram till dem som arbetar med projekt.

De visa studenterna: Att de som arbetar inom projekt inte inser vad projekt är till för handlar viss del om tilltro. Det finns idag för lite tilltro till projektets ursprungliga struktur och syfte! Därför leder det till att det projektet ursprungligen var till för att klara av, fortfarande inte är självklart.

Kalle Råihä: Vi måste helt enkelt komma ifrån det som står i de sterila och strikt sakliga handböckerna om projekt.

De visa studenterna: Problemet som vi nu ser det ligger bland annat i att vi som individer inte kan känna till alla dimensioner som utgörs av en modell. Vi vet inte hur nära vi är sanningen, skulle vi veta det skulle vi redan ha sanningen i våra ägor och inte behöva arbeta i projektform. Vi vet inte om ett argument för en modell eller ett bevis tar oss närmare sanningen eller längre ifrån den.

Hur som helst så kommer vi alltid att söka efter sanningen och vi måste inse att en modell inte är den absoluta sanningen. Det räcker inte att vi kan behärska en modell, t.ex. den generella projektmodellen eller för den delen modellen över våra olika moraler. Vi måste istället inse att flera aspekter är rätt och att man därför inte kan utesluta något om man vill lyckas. Att vara inblandad i ett projekt innebär att du måste balansera de olika aspekterna, en kanske mer än den andra, beroende på vilket projekt det gäller. Framför allt, du måste vilja arbeta i projekt. Du måste känna kärleken till projektet för att det skall resultera i något bra. Även om flertalet företag använder sig utav

projektformen i många fall, näst intill dyrkar projektet, och även om det är en populär arbetsform så räcker det inte. Att något är modernt eller populärt säger inget om vad människorna verkligen tycker om det, de kanske bara följer trenderna i samhället.

Med det här vill vi åter belysa att vi behöver fler *mjuka* delar i projektmodellen och arbetet med projekt. Kärlek och tilltro till projektet är endast några av de aspekter som måste ses över. Kärleken är en del som vi tycker saknas i dagens litteratur eller bland dem som arbetar med projekt. Om projekt bara går okej, är det ett tecken på att de inte älskar projektet. Det man älskar känner man ett ansvar gentemot.

Människan är av naturen lat

Vad skiljer då den moraliska modellen från de modeller som används inom projekten? Applicerar vi den moraliska modellen, som vi talade om i föregående avsnitt, på projekt så frågar ni väl er själva om den verkligen är mer annorlunda än de andra projektmodellerna? Vi anser dock att den här modellen visst skiljer sig åt eftersom den inte talar om hur slutresultatet blir, vilket många projekthandböcker gör. ”Följ den här projekthandboken eller modellen så lyckas ni med ert projekt!”, kan man läsa i en utav de olika handböckerna som vi har kommit över. Vi säger inte att man fixar framtiden bara då försök görs för att balansera de olika moralerna. Vi kan inte veta något om framtiden, men vi kan försöka förutspå den. Vi säger nämligen inte att modeller ska elimineras, för utan förnuft får vi inte saker gjorda. Det projektmodeller hittills får gjort är endast framgångsrikt till 30 procent, inget mer.

Att ”Företag verkar nöjda med att deras projekt endast går ok” anser vi är ett tecken på att en viss lathet existerar bland oss människor. Självklart är det hårddraget att säga en sådan sak gällande att de individer som arbetar inom och med projekt är lata. Det kanske just är den här hårdheten som behövs för att det skall ske en förändring eller snarare att vi inser att det är något som fattas inom projektledning idag.

Bo Westerlund tog, vid ett utav våra handledningsmöten, upp en fras som vi skulle vilja översätta och anamma på projekt och den lyder så som följer.

Projekt är ingenting och skapar ingenting. Det är i stället ljuset på förhoppningar vi har.

Om vi tittar på den höga siffran (70%) av misslyckanden som trots allt lever i projektvärlden idag kan vi i princip säga att projekt inte skapar någonting. Det lever snarare en förhoppning bland människor om att projektformen, så som den är idag, skall lösa de mest besvärliga sakerna. I alla fall om man skall tro på vad projektformen ursprungligen var till för. Vi skulle däremot istället vilja påstå att företag har förhoppningar om en utopisk lösning, med andra ord en ouppnåelig lösning. Som vi tidigare nämnde var det Hitlers förhoppning om framtiden som gjorde att allt gick åt skogen för honom. Tack och lov! Det är kanske just så vi också skall se på projekt och dess misslyckande. Tack och lov att 70 procent misslyckas, vad hade hänt om de lyckades?

Nu finns möjligheten att förändra synen på projektledning. Projektformen är trots allt inte lösningen på *alla* problem, även om det tycks anses vara så i företagsvärlden. Just lättheten det verkar vara att starta projekt efter projekt i diverse företag bidrar med att det går galet redan från uppstartandet av projekt. En av våra källor uttryckte den här lättsamheten så som följer:

”Jag tror att företag är för lata för att lyckas med projekt! Många företag verkar inte bry sig om att det är kostsamt att ständigt misslyckas. Så fort projektet är avslutat har de inblandade så bråttom att sätta igång med nästa att de inte fullföljer utvärderingen.”

Likt andra ämnen inom organisation är även projektledning något komplext eller kanske för den delen flummigt ämne, där det enligt vår mening inte finns några självklarheter. När McCloskey skriver om de olika dygderna som vi behöver se till, förtydligar hon att det inte räcker med att man har de olika moralerna under kontroll för att lyckas få framtiden utstakad för sig. Det finns med andra ord inga självklarheter här i världen. Precis som vi har känt under hela den här magisteruppsatsen så är det förmodligen också dags för dem som arbetar inom projekt och framför allt de som skriver om projekt att få ont i magen och känna en viss oro inför framtiden. Vi som människor kan inte förutbestämma framtiden, även om vi skulle vilja det. Vi anser inte att författare skall få skriva att deras projektböcker kan liknas som handböcker för att lyckas med projekt, då siffran på misslyckanden fortfarande är hög. Då är det något som saknas!

”Även om jag anser att världen kring projektarbete är föränderlig så har vissa utvärderingar visat på att det här inte är fallet. Det är återigen ett tvärtom scenario, där det är mer vanligt att förändringen uteblir. Problemet är att det oftast är samma individer som sysslar med projekt, på samma sätt år efter år”.

Det ovanstående citatet är återigen taget från en tidigare del av vår uppsats. Problemet som idag kvarstår inom arbetet med projekt och dess litteratur som finns kan tyckas ligga i att det är samma personer som ständigt sysslar med projekt och då på samma sätt år efter år. Vi har till exempel tidigare skrivit om hur forskningen inom ämnet för projektledning inte utvecklats, utan snarare har varit en slags återupprepning av vad tidigare forskare redan har konstaterat men på ett nyare sätt. Däremot är det här kanske något som vi måste acceptera, då det är så *sanningen* enligt vissa skapas.

Vi har med den här uppsatsen försökt att applicera en moralisk referensram på projekt för att på det sättet försöka bidra med ny teori till projektforskningen. Vi har även, genom att använda oss av McCloskey's *Bourgeois Virtues*, försökt visa på hur man på ett sätt kan gå vidare med den

problematik som ligger bakom det faktum att 70 procent av projekten misslyckas. Vi tänkte i början av vårt uppsatsskrivande: *Va fan gör vi nu! Hur ska vi kunna gå vidare med vad vi vill ändra hos de som skriver och föreläser om projekt?* Efter att ha känt oss klara med vår kandidatuppsats och vår frustration, har vi ändå lyckats komma vidare i och med Deidre N. McCloskey's nya bidrag till ekonomin. Enligt McCloskey kan man inte särskilja ekonomi från religion då de är vår tids största förhållanden. McCloskey menar att vi inte får förståelse för ekonomin förrän vi vågar möta våra moraler och visheten hos de människor som ligger bakom ekonomin. Vi kommer heller inte att se moralerna förrän vi tar oss an ekonomin. Vi har med den här uppsatsen försökt visa att även projekt kan verka tillsammans med moraler och vi har försökt påvisa att det finns sätt att komma bort från den rationella drömmen som vi anser har fått för stor plats hos de som har kontakt med projekt.

Den förnuftiga moralen (*Prudence*) tar bara projekten en liten bit närmare lyckade projekt, det vill säga 30 procent. Det krävs något mer för att nå till 100 procent lyckade projekt och vi anser att det "något mer" kan vara de andra moralerna, *Temperence, Justice, Courage, Love, Faith* och *Hope*. Vi har beskrivit hur *Love*, om den får verka ensamt, blir en syndig dyrkan. Hur verkar *Love* i projekten? Vi vill hävda att förkärleken till modeller och de element som verkar inom dessa modeller som eliminerar osäkerheter och risker är för stor och tar över och lämnar inte någon plats för de andra moralerna. *Faith* har en mindre roll i projekten då *Faith* är en tillbakablickande moral eftersom den berör frågor om vilka vi är och vilken identitet vi har. För lite tilltro till projektets ursprungliga struktur och syfte leder till att det projektet ursprungligen var till för att klara av, inte finns längre.

Hope anser vi dock tar märkbart stor plats i projekten då de i projekten hoppas eller tror att projektmodellen kan lösa alla problem, men när hoppet är obalanserat berättigar den en föreställning om framtiden. Alla är överens om att hopp handlar om den eviga osedda framtiden. Den kan inte bli reducerad till en mekanisk prognos eller till en enkel dröm. Skulle vi redan ha all information för att ta de rätta besluten om framtiden skulle vi ha varit i himmelen eller helvetet och hoppet hade inte funnits.

Courage däremot är obalanserad och liten i projekten då McCloskey menar att moraliskt mod handlar om att våga anta den utmaningen att inte ha den viktigaste strukturen redan utstakad. Vi menar återigen att tilltron till modeller är osunt stor och till en sådan grad att det projektet var menat att klara av så som oförutsägbara uppgifter, inte finns längre. Det finns inget moraliskt mod och projekten har en för stark tilltro till modeller, vilket gör att projekten inte klarar av det de säger att de ska klara av.

Det är när projekten och projektlitteraturen lovar att projektmodellen, om den följs rätt, gör att projekten lyckas som vi blir rädda. Vi blir ännu mer fundersamma när projektföreläsare kan stå framför 200 personer på en projektledningskurs och säga att en viss modell är lösningen på projekten, vilket projekt man än kommer i kontakt med. Samtidigt som han, med en axelryckning, säger att 70 procent av alla projekt misslyckas idag. Vi tror att förnuftet har tagit över arbetet med projekt, det vill säga, *Prudence* har fått verka obalanserat för länge. Att försöka kartlägga och kalkylera, alltså handla förnuftigt, är essentiellt men får den verka ensamt blir det fel, lika fel som det har blivit för projekten.

Vad gäller moralen *Temperance*, självkontroll, anser vi inte att projekten idag verkar använda den eftersom de som arbetar i projekt eller forskar om detsamma kan skriva böcker om hur man exakt skall gå tillväga i projekt för att lyckas. Projekten lyckas inte! Enligt McCloskey är det som man kallar ihärdighet när *Temperance* och *Courage* är tillsammans. Ihärdighet anser vi även finns brist på i projekten och viljan att för en gång skall lyckas med ett projekt. Däremot är det viktigt att påpeka att även om vi försöker att balansera upp dessa moraler säger vi inte att vi känner till allt om framtiden och dess osäkerheter. Den här etiska referensramen vi ger till projekten är endast en vägvisare. Skulle vi säga något annat skiljer vi oss inte från all den handbokslitteratur som finns om projekt. Det vi försöker säga med den här uppsatsen är att om projekten kan bolla med alla dessa moraler kan de även bolla med osäkerheter runt omkring projekten och kan då kanske komma närmare ett lyckat projekt. Projekten måste även de få vara mänskliga och inte karaktäriseras av statistiska modeller, för vi är trots allt människor som arbetar i projekten också. En människa eller ett projekt som inte känner ansvar och skuld är omänsklig, och en människa som inte bryr sig om vad han eller hon sysslar med bryr sig inte om sig själv heller. Vad vi ber er som arbetar och skriver om projekt är att försöka minska på era rationella argument och börja ta ansvar för era projekt. Det kan inte vara okej att 70 procent av alla projekt misslyckas.

Källförteckning

Börjesson, Lena (1987) *Konsten att misslyckas med projekt*, Huddinge: Metoda förlag

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

Ericstam, Helena & Yderhag, Veronica (2006) *Fängslande modeller – om arbetet med projekt*, Högskolan i Borås

McCloskey, N. Deirdre (2006) *The Bourgeois Virtues: Ethics for an age of commerce*, Chicago: The University of Chicago Press

Mintzberg, Henry (1993) *Structures in fives, designing effective organizations*, New Jersey: Prentice-Hall inc

Morgan, Gareth (1997) *Organisationsmetaforer*, Lund: Studentlitteratur

Johansson, Ulla & Woodilla, Jill (2005) *Irony and organizations – epistemological Claims and Supporting Field Stories*, Malmö: Liber

Räihä, Kalle (2006) *Projektledning – och en barsk verklighet*, Malmö: Liber

Sahlin, Ingrid (1996) *Projektets paradoxer*, Lund: Studentlitteratur

Söderlund, Jonas (2003) *Projektledning och projektorganisation – utveckling av ett forskningsområde*, Linköpings Universitet

Tonnquist, Bo (2004) *Projektledning*, första upplagan, Stockholm: Bonnier Utbildning

Otryckta Källor

Intervju 11 april 2006 med **Partik Hedberg**

Intervju 25 april 2006 med **Conny Leinstedt**

Handledning under uppsatsskrivandet med **Bo Westerlund**

Högskolan i Borås

Högskolan i Borås bildades i samband med högskolereformen 1977. Högskolans textila utbildningar har dock sitt ursprung redan i den Tekniska Väfskolan från 1866.

Idag är Högskolan i Borås en nationell högskola med studenter från hela landet. Högskolan i Borås ger utbildningar inom följande ämnesområden; biblioteks- och informationsvetenskap, textil, teknik, barn- och ungdomspedagogik samt data/informatik och ekonomi.

Forskning och utvecklingsarbete är en expanderande del av högskolans verksamhet. En viktig del i detta arbete är en nära samverkan med företag, statliga myndigheter och kommuner både i Sverige och utomlands.

Institutionen för data- och affärsvetenskap

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger utbildningar inom följande två områden: ekonomi och informatik. Samverkan mellan institutionens ämnen har lett till unika utbildningsprogram, i första hand magisterutbildningar som bygger på ämneskombinationen informatik och företagsekonomi.

Institutionen för data- och affärsvetenskap ger följande utbildningar: Civilekonomutbildning 120/160 poäng, Dataekonomutbildning 120/160 poäng, Systemarkitekturutbildning 120/160 poäng, Systemvetarutbildning 120/160 poäng, Fastighetsmäklarutbildning 80 poäng, Event Management 80 poäng, Magisterutbildning i entreprenörskap och affärsdesign, Magisterutbildning i direktmarknadsföring 121-160 poäng Kandidat-/magister-utbildning i företagsekonomi 81-120/160 poäng samt Kandidat-/magister-utbildning i informatik 81-120/160 poäng

Därutöver erbjuder institutionen fristående kurser ekonomi, juridik och informatik.

För mer information:

Högskolan i Borås

501 90 Borås

Tel 033-435 40 00

Fax 033-435 40 03

E-post: Info@hb.se

Internet: <http://www.hb.se>