

## Varför funkar inte PMBOK som standard för projektledare?

Att vara projektledare har blivit en vanlig yrkesroll inom näringsliv och offentlig förvaltning. Projekt som arbetsform förekommer i de flesta professionella organisationer, och projekten kan t ex handla om interna förbättringar, produktutvecklingar, kundorder eller marknadsaktiviteter. Det stora intresset för projekt som arbetsform och det stora antalet projektledare är några av anledningarna till bildandet och utbredningen av olika intresseorganisationer för projektledare världen över. PMI (Project Management Institute) är idag den största sammanslutningen, med över 200.000 medlemmar, främst i Nordamerika men även med stor spridning i övriga världen.

PMIs syn på projektledning, och hur projekt bör genomföras, grundas på den amerikanska traditionen inom försvarsindustrin, med metoder och tekniker för projektplanering som till stor del härstammar från 1950-60-talen. I PMIs "projektvärld" kan projekt planeras och ledas enligt en bestämd mall. Det behövs processer för att specificera planeringsprocesserna. Inköp från leverantörer är vanligen ett viktigt inslag i projekten, och kraven i projekten behöver i normalfallet ingen närmare analys eller bearbetning. Frågor om teamutveckling och ledarskap är nedtonade och av mindre betydelse för att lyckas med projektet.

PMI försöker nu driva igenom sin syn på projektledning för att skapa en världsomfattande standard för projektledare. PMIs bestämda åsikter om vilken kompetens en projektledare bör ha, och hur ett projekt ska planeras och genomföras, har man sammanställt i sin "kunskapsbibel" PMBOK (The Guide to the Project Management Body Of Knowledge), en skrift på ca 380 sidor. Om PMIs målsättning lyckas, kommer allt fler företag att kräva av sina affärspartners att projektledarna ska vara certifierade enligt PMI, och att man driver projekten enligt PMBOK.

Tyvärr passar inte PMBOK som stöd – än mindre som standard - för den största andelen av de projekt som genomförs idag! Dagens projektmiljöer kräver en mycket mer nyanserad syn på och tillämpning av projektarbetsformen. En projektledare som t ex ska leverera en webblösning till en kund, eller som ska leda utvecklingen av arbetsrutinerna på en avdelning, har helt andra frågor: Hur ska jag bäst sätta samman och utveckla projektteamet? Vilka frågor bör jag ställa mig när jag går igenom kundens krav? Eller – hur ska vi kunna få människorna i vår organisation att verkligen ändra sitt beteende så att effekterna av förändringsprojektet inte fryser inne?

Att införa PMBOK som standard för alla projekt och projektledare är som om sjukvårdspersonalen skulle ha instruktioner att förbereda alla patienter för operation. Trots att de kanske bara har nageltrång eller ont i halsen. Många gånger (vid just operation) är instruktionerna ett bra och effektivt stöd, men i de flesta fall är de alldeles för omfattande och helt irrelevanta.

Så vad ska man ha istället? Jo – det finns en bra bok som..... Nej, nej, naturligtvis är det inte så att en annan bok eller metod bör ersätta PMBOK. Det är istället så att PMBOK är en del – men bara **en** liten del - av det stöd som dagens projektledare behöver i sin yrkesutövning. Det jag vänder mig mot är att PMBOK ska bli standard. PMBOK passar säkert bra som stöd i en speciell typ av projekt, men i den övriga världen, där de allra flesta projektledare utövar sitt yrke, blir PMBOK tyvärr ett undantag från regeln att: "Kunskap är inte tungt att bära".