

## Projektledaren – vår tids legosoldater?

I Japan finns ett välkänt fenomen som kallas för "karoshi" – dödsfall i arbetet på grund av överansträngning. Fenomenet har stadigt ökat sen det erkändes i Japan 1987. Ett av de senaste fallen av "karoshi" var en ingenjör i 45 års åldern. I två månader före sin död arbetade han i genomsnitt mer än 80 timmars övertid i veckan, vilket är kriteriet för överansträngning i Japan (!). Jämför det med Sveriges maxgräns som ligger på 200 timmar per år. Ingenjören arbetade regelbundet på nätter och helger och skickades ofta utomlands i jobbet. Mannens dotter hittade honom död på golvet i hemmet dagen före en jobbresor till USA. Obduktionen visade att dödsfallet berodde på hjärtattack och att överansträngning i arbetet var den troliga orsaken. Utslaget gjorde att den avlidnes familj kunde lösa ut mannens arbetsförsäkring.

Många yrkesgrupper på arbetsmarknaden har fått allt svårare att skapa en god balans mellan arbetets krav och de egna resurserna. Vi ser att projektledarrollen är särskilt utsatt då de faller offer för organisationernas strävan efter kortsiktig vinst och ständiga effektivitetskrav. Att nå målet, att ro projektet i land, är viktigare än allt annat och ett försummat personalunderhåll blir myntets baksida.

### Projektorganisationen och projektledaren

Projektarbetsformen används i nästan alla verksamheter. I vissa företag och organisationer är det en metod för enstaka satsningar och organisationsförändringar. I andra organisationer har projektarbetsformen blivit det vanliga sättet att genomföra den ordinarie verksamheten. När projekt är detsamma som ordinarie verksamhet brukar man prata om en "projektorganisation".

Det unika med projektledaren är att denne rör sig över hela organisationen i arbetet med projektet, bryter mot gamla vanor och betar sig ibland en aning okonventionellt. Därför måste projektledaren hela tiden vara beredd att hantera alla de människor och intressenter som stöts på, både inom och utom verksamheten. Alla dessa intressenter kan i vissa fall försvåra situationen för projektledaren då det råder osäkerhet om vilken linje man som projektledare skall hålla. Följden blir att många projektledare upplever att de hela tiden bevakas och uppmärksammas mer än de vanliga linjecheferna. Projekten rör dessutom ofta områden som är nya för företaget, ny teknik, nya marknader eller nya metoder för problemlösning. Det okända eller oförutsägbara är ofta något som många människor i organisationen är rädda för. Förändringar är alltid laddade. De flesta människors spontana reaktion blir då att göra motstånd. Å andra sidan kan det också vara stimulerande att delta i förändringar, att få möjlighet att påverka. Projekten påverkas utav båda dessa krafter vilket då självklart även präglar projektledarens arbetsmiljö.

Även om utvecklingen gått framåt är långt ifrån allt perfekt vad gäller sättet att leda och fördela arbetet i dagens organisationer. Värdeskapande processer och genomtänkta policys i all ära; stressen är den ständiga baksidan. Nutiden är inte ett perfekt paradiset. Inte heller var det bättre förr. Men vad är det då som ställer till det för projektledarna?

## Projektledarens arbetssituation

Låt oss titta på projektledarens arbetssituation utifrån den psykosociala arbetsmiljön. Med psykosocial arbetsmiljö menar vi arbetets alla sociala relationer, arbetets innehåll samt arbetets organisering. Det mesta som rör arbetet med andra ord.

Den psykosociala arbetsmiljön kan vara positiv eller negativ och de psykosociala arbetsmiljöfaktorerna drabbar en människa genom en upplevelse. Positiva effekter yttrar sig genom arbetstillfredsställelse, självförverkligande, arbetsmotivation, personlig utveckling och så vidare. De negativa effekterna kan exempelvis visa sig genom olustkänslor, oengagemang i arbetet, trötthet och även långsiktigt leda till försämrad hälsa. Om det finns samarbetsvårigheter med arbetskamrater och chefer kan det även leda till likartade upplevelser.

Vi ser att projektledarna ligger i riskzonen för en negativ psykosocial arbetsmiljö. Detta på grund av att det ställs väldigt höga, och många gånger även diffusa, krav på projektledarna. **Projektledarna har ett stort ansvar men få befogenheter där känslan av att alltid behöva agera utifrån organisationens givna ramar ständigt gör sig påmind.** Projektledarna kan visserligen få stöd i form av hjälp med teknikrelaterade frågor och information. Däremot saknar de ofta konstruktiv feedback och kritiken blir istället del av vardagen. Projektledarna sitter i en mellansits där det kan vara svårt att behålla de positiva relationerna. Detta försvårar det stöd projektledarna behöver i sitt yrke.

Som projektledare står man ensam när det blåser kring projekten. **När kritik kommer utifrån duckar alla inblandade parter och projektledaren står ensam kvar.** Detta skapar en slags isolering som ytterligare bidrar till avsaknaden av behövligt organisatoriskt stöd.

Trots dessa problem i arbetssituationen uppger emellertid många projektledare att de kan tänka sig att arbeta som projektledare ända fram till pensionen. En av anledningarna till detta tror vi kan vara den rutin och erfarenhet som projektledarna skapar sig för att klara av pressen i jobbet. Många projektledare hävdar nämligen att rollen som projektledare är mycket svårare att axla när man är yngre. Med rutin och erfarenhet följer självklart förmågan för projektledaren att bättre kunna planera sina projekt och att redan ha uppbyggda relationer inom organisationen. Det skapas även ett självförtroende och en självinsikt om den egna förmågan och hur man mentalt hanterar de krav som ställs i projektledarrollen.

Oavsett ålder eller erfarenhet arbetar alla projektledare under samma förhållanden. **Om rutin och erfarenhet är en nödvändig framgångsfaktor för att lyckas i projektledning ställer detta omöjliga krav på en ny och oerfaren projektledare.** Arbetar man dessutom i en kundstyrd organisation krävs det i ett tidigt skede en självinsikt om den egna förmågan. De oerfarna projektledarna har liksom alla andra projektledare en stark vilja att lyckas men det får inte ske på bekostnad av hälsan.

## En ökad organisatorisk medvetenhet

Måste projektledaren hamna i kris på grund av utmattning och akuta återhämningsperioder för att lära sig hantera arbetet som projektledare? Går det inte att hitta återhämningscykler för projektledare som en del i yrkesutvecklingen? En ökad medvetenhet om projektledarens isolerade situation tror vi gör att erfarenhet och rutin inte alltid måste inhämtas den hårda vägen.

Många projektledare har tagit sig igenom de första årens krissituationer och känner nu att de har kontroll över sin arbetssituation samtidigt som de sett kollegor försvinna längs vägen. Är det rimligt att tro att de som överlevt är de bästa projektledarna eller får vi bara de stryktåligaste kvar? **Är projektledarna yrkeslivets nya legosoldater?**

Inom projektledningsvärlden siktar man på effektivitet genom mätverktyg, analys och tydliga deadlines. Tyvärr glömmer man i vissa fall bort människan som sitter fast mitt i smeten och som utsätts för de krav denna styrning ger upphov till. Projektledarskapet skall liksom övriga former av ledarskap tjäna organisationens vision och affärsidé. Skillnaden jämfört med övriga ledare är att projektledaren inte alltid bereds de rätta förutsättningarna för att klara uppgiften med hälsan i behåll. Vi vill därför slå ett slag för en ”uppmjukning” av projektorganisationen där det regelrätta effektivitetstänket integreras med ett humanperspektiv. Detta kräver de rätta organisatoriska förutsättningarna samt en stor portion mellanmänniska relationer.

Som det ser ut idag är projektledningsmetodikerna strängt hållen och tiden att utföra själva projektledarskapet blir i många fall en bristvara vilket varken gynnar organisationen, projektledaren eller projektgruppen. Ett hållbart arbetsliv handlar om att det finns en balans mellan arbetskraven och individens resurser. **En god organisation måste därför erbjuda individen stöd för att kunna utföra arbetet på ett bra sätt och det *måste* finnas utrymme för egna beslut och goda relationer.**

---

*I vår bok "Projektorganisationens dödssynder" går det att läsa mer om projektledarens arbetssituation och om projektorganisationen och dess inverkan på projektledaren och övriga projektgruppen.*

*I boken har vi valt att likna projektorganisationernas försummelse av projektledarna med olika dödssynder – av den enkla anledningen att konsekvenserna kan bli ödesdigra.*

---