



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## **Fakta om projekt**

### **En kritisk granskning av den vedertagna projektdiskursen**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp

Maria Lindquist  
Lovisa Silfverberg  
Handledare: Elena Raviola  
Juni 2012



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

## Abstract

Examensarbete, kandidat: 15 hp  
År: 2012  
Handledare: Elena Raviola  
Examinator: Petra Adolfsson

Följande studie är en personalvetenskaplig uppsats som behandlar projektdiskurser med fokus på PMI och den skandinaviska forskningen. Syftet är att genom diskursanalys undersöka hur den vedertagna PMI-baserade uppfattningen av projektarbetsformen konstrueras och uttrycks i text.

Uppsatsens teori bygger på diskursteori, som är en diskursanalytisk inriktning som används för att studera språk och text. Analysen utgår från ord (tecken) och hur dessa positionerar sig i förhållande till andra tecken. Vårt analytiska fokus ligger på hur en diskurs konstrueras, på vad som stängs ute och hur detta sker genom språket. I studien presenteras kritisk forskning som ger en mer nyanserad bild av projekt än den som generellt sprids genom populär projektledningslitteratur, för att belysa en alternativ projektdiskurs.

Detta är en kvalitativ studie med diskursanalys som metod. Empirin består av texter hämtade från sex svenska konsultföretag som säljer tjänster och verktyg avseende projektarbete. Texterna är hämtade från konsultföretagens hemsidor och är följaktligen offentliga texter som riktar sig mot företag och organisationer. Texterna bearbetas och analyseras med hjälp av diskursteoretiska analysredskap.

Studien visar att PMI-diskursen kommer till uttryck i empirin genom ordval och uttryck som belyser planering och projektledning som de mest centrala aspekterna av projektarbete. Andra definierande punkter för projektarbete är styrning, effektivitet, kompetens, projektmål, kommunikation, kontroll, riskhantering och undvikande av osäkerhet. Tillsammans bildar dessa punkter den inramning av ordet projekt som uttrycks som fakta i de texter som grundas i PMI-diskursen. Genom att planering och projektledning är så pass utmärkande för projektarbete inom PMI-diskursen, utesluts alternativa sätt att organisera projektarbete. Därigenom byggs gränser för diskursen upp och skiljer den från andra diskurser.

Nyckelord: projekt, diskurs, PMI, skandinavisk projektforskning, nodalpunkt

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion</b> .....	4
1.1 Bakgrund och studiens inriktning.....	4
1.2 HR:s roll i skapande och spridning av diskurser .....	5
1.3 Studiens syfte och frågeställningar.....	6
1.4 Disposition.....	6
<b>2. Historisk utveckling och tidigare forskning</b> .....	6
2.1 Om projekt.....	6
2.2 Historik och trendutveckling.....	7
2.3 Kritiska perspektiv på projektledningslitteratur och PMI .....	9
2.3.1 Skillnaden mellan PMI och det skandinaviska forskningsperspektivet.....	9
2.3.2 Brister i projektforskningen .....	10
2.3.3 Vidare kritik mot PMI .....	11
<b>3. Diskursanalys som teoretiskt perspektiv</b> .....	12
3.1 Om diskursbegreppet.....	12
3.2 Teoretisk referensram.....	12
3.3 Teoretiska analysbegrepp .....	13
3.3.1 Element.....	14
3.3.2 Moment.....	14
3.3.3 Flytande signifikanter och nodalpunkt.....	15
3.3.4 Ekvivalenskedja .....	15
3.4 Sammanfattning och diskursteoretiska analysfrågor.....	16
<b>4. Metod</b> .....	16
4.1 Val av metod .....	16
4.2 Urval och empiriskt material.....	17
4.3 Tillvägagångssätt.....	18
4.4 Analysmetod .....	18

4.5 Kritiska reflektioner .....	19
<b>5. Resultat och analys</b> .....	<b>20</b>
5.1 Analytiska utgångspunkter .....	20
5.2 Positiva associationer till projekt .....	21
5.3 Analys utifrån positiva ekvivalenskedjor .....	24
5.4 Negativa associationer till projekt .....	25
5.5 Analys utifrån negativa ekvivalenskedjor .....	26
<b>6. Diskussion</b> .....	<b>28</b>
6.1 PMI-diskursens betydelsebärande tecken .....	28
6.1.1 Hur konstrueras den PMI-baserade innebörden i ordet projekt med hjälp av betydelsebärande tecken? .....	28
6.1.2 Diskussion kring PMI-diskursens betydelsebärande tecken .....	28
6.2 Utestängning och diskursiv kamp .....	29
6.2.1 Hur kan utestängningsmekanismer förklaras genom diskursiv kamp om innebörden i ordet projekt? .....	29
6.2.2 Diskussion kring utestängning och diskursiv kamp .....	30
<b>7. Slutsatser och reflektioner</b> .....	<b>31</b>
7.1 Slutsatser .....	31
7.2 Slutreflektioner .....	31

## **Källförteckning**

## **Bilaga 1**

# 1 Introduktion

Projektarbetsformen som de flesta känner till den har funnits sedan 1960-talet och är idag mer populär än någonsin. Utvecklingen har gått från att projektarbete utgjorde tillfälliga undantag från linjeverksamheten till att ha en naturlig plats hos organisationer. Från och med 1980-talet har projektarbetsformens användning ökat inte bara vad gäller frekvens, utan även kommit att omfatta i stort sett alla branscher och yrkesområden både inom privat och offentlig sektor. Att organisera sin verksamhet i projekt har blivit en självklarhet i jakten på ständig effektivisering, förnyelse och kreativitet som alla är en del av de krav omvärlden ställer på dagens organisationer. Christensen och Kreiner påstod redan 1997 att varje företag och organisation med självrespekt har infört projektarbetsformen (Christensen & Kreiner 1997:11). Dess popularitet märks förutom på en stor mängd projektlitteratur och projektforskning också på den marknad för konsulter som specialiserar sig på projektarbete, projektledarutbildningar och certifiering av projektledare. Det står klart att projektarbete har blivit en trendig arbetsform. Samtidigt är det ett faktum att många projekt misslyckas (Packendorff 1995:324; Svensson & von Otter 2007:18f).

En konsekvens av projekttrendens framväxt är att det har uppstått ett fält av aktörer kring projektarbete, där konsultföretag ingår. Konsulttjänster inriktar sig på organisering och genomförande av projektarbete för att hjälpa organisationer att nå sina projektmål på bästa sätt. Ytterligare en praktisk konsekvens av projektarbetsformens popularitet är att det har utvecklats ett språk kring hur vi talar om projekt, vad ett projekt är och kring organisering av projektarbete. Genom vårt sätt att tala om saker skapas våra föreställningar om hur världen ser ut. Språk kan därför beskrivas som en social praktik som konstruerar verkligheten. Begreppet diskurs används för att beskriva denna process. Konsulter är därmed aktörer i att skapa och sprida en projektdiskurs genom sitt sätt att tala om projekt.

## 1.1 Bakgrund och studiens inriktning

Det finns en allmänt vedertagen uppfattning om projekt som ett unikt arbete eller uppdrag avgränsat i tid, med syfte att uppnå specifika mål med tilldelade resurser. Det finns flera varianter på definitionen men innebörden är densamma (Engwall 1995:44). Den ursprungliga användningen av projektdefinitionen kommer från den amerikanska rymd-, flyg- och atomindustrins militärtekniska arbete. (Engwall 1995:77f; Svensson & von Otter 2007:35f). Sedan 1960-talet har det amerikanska försvarets metoder och principer för projektledning

spridits internationellt genom intresseföreningarna Project Management Institute (PMI) och International Project Management Association (IPMA). Det här sättet att betrakta projekt härstammar alltså från USA men används över hela världen. Ordet projekt började användas i Sverige inom byggindustrin på 1970-talet och utgår ifrån den amerikanska definitionen (Engwall 1995:120ff).

Den historiska bakgrunden till projektarbetsformen har satt stark prägel på hur projektarbete bedrivs i Sverige. Konsultföretag hänvisar till erkända fakta om projektarbetsformen och lång erfarenhet av projektarbete. PMI:s principer för hur projektarbete organiseras kan ses som fakta om projekt utifrån en fastslagen definition av ordet. De kan också ses som konkreta lösningar på organisatoriska utmaningar som sedan gjorts till praxis och populariserats. PMI:s projektlära är till stora delar uppbyggd av praktisk erfarenhet och normativa uttalanden om projektledning (Engwall 1995:13ff). De ”fakta” som många svenska konsultföretag baserar sina tjänster på kan därför sägas vara konstruerade inom ett specifikt sammanhang och sedan tillämpade generellt. Vi kan gå så långt som att påstå att det finns en outtalad överenskommelse kring innebörden i ordet projekt, avseende definitionen av arbetsformen och de principer som ligger till grund för organisering av projektarbete. Med andra ord kan vi säga att konsultföretagen är medskapare till och sprider den projektdiskurs som är konstruerad genom PMI.

Ett sätt att studera språk och diskurs är att analysera texter, eftersom texter är “*uttryck* för vissa rådande föreställningar och relationer i ett samhälle” (Boréus 2011:132). Mot bakgrund av ovanstående är det intressant att undersöka hur PMI-diskursen kommer till uttryck hos företag som säljer projektjänster och därmed påverkar dess spridning. Den gängse uppfattningen om projekt kommer till uttryck i deras beskrivningar av verksamheten och tjänsterna de erbjuder.

## **1.2 HR:s roll i skapande och spridning av diskurser**

Human Resources (HR) påverkar diskurser i arbetslivet eftersom språket är kopplat till hur vi agerar, med andra ord hur vi organiserar arbete. HR deltar i att skapa projektdiskursen genom sin roll i att överlag forma synen på arbete, arbetsförhållanden och sättet vi pratar om arbete i övrigt. Det är därför viktigt att ha en medvetenhet kring att HR är en viktig aktör i arbetslivet, både inom och utanför den egna organisationen. Det är även viktigt för HR att kunna inta ett kritiskt perspektiv, dels för att det är en viktig del av yrkesintegriteten och dels för att våga

ifrågasätta det vedertagna. Alla organisationer har olika förutsättningar och det är lätt att dras med i de senaste trenderna inom management och organisering.

### **1.3 Studiens syfte och frågeställningar**

Syftet är att genom diskursanalys undersöka hur den vedertagna PMI-baserade uppfattningen av projektarbetsformen konstrueras och uttrycks i text. För att besvara syftet använder vi följande frågeställningar:

1. Hur uttrycks PMI-diskursen i texter som beskriver projektarbete?
2. Hur byggs gränser gentemot utmanande diskurser upp, gällande innebörden i ordet projekt?

Dessa forskningsfrågor specificeras i teoridelen och kommer att ligga till grund för en mer teknisk analys av vår empiri utifrån diskursteori.

### **1.4 Disposition**

Studien inleds med en historisk överblick av projektarbetsformens utveckling följt av kritiska perspektiv på PMI-diskursen, som senare kommer att ligga till grund för vårt diskussionsavsnitt. Därefter presenterar vi diskursanalys som teoretiskt fält och klargör de analytiska begrepp vi kommer använda oss av. Här formuleras också två analysfrågor av mer teknisk karaktär. I metoddelen beskrivs vårt urval som består av texter från sex svenska konsultföretags hemsidor, samt hur vi har gått tillväga för att analysera dem med hjälp av analysfrågorna. Sedan följer ett integrerat resultat- och analysavsnitt som mynnar ut i en kritisk diskussion kring PMI-diskursen. I detta avsnitt besvaras de tekniska frågorna som visar hur texterna dekonstruerats med hjälp av diskursanalys. Slutligen besvaras studiens frågeställningar följt av förslag till vidare forskning.

## **2 Historisk utveckling och tidigare forskning**

### **2.1 Om projekt**

Enligt en av de enklaste definitionerna ses projekt som en ”tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall nå uppställda mål” (Selin 1990:17). Bland projektets organisatoriska egenskaper framhålls dess

tidsbegränsade eller tillfälliga natur, det faktum att det betraktas som komplext avseende innehållet, samt att det är unikt i den bemärkelsen att det ligger utanför ramarna för vanlig praxis, rutin och kompetens i organisationen (Christensen & Kreiner 1997:24f). Olika definitioner kan betona projektets organisatoriska egenskaper olika mycket, men den grundläggande uppfattningen om projektet som en specifik uppgift att genomföra på begränsad tid är allmän. Det råder större osäkerhet om *hur* ett projekt bäst bör genomföras. Den frågan utgör grunden för, och legitimerar, ”hela projektledningsläran” (Engwall 1995:44f).

Detta avsnitt ger en kort överblick över projektarbetsformens historiska framväxt med betoning på dess trendutveckling. Därefter presenteras forskning som ger en mer nyanserad bild av projekt än den som generellt sprids genom populär projektledningslitteratur, för att belysa en alternativ projektdiskurs. Vi beskriver huvudsakliga skillnader mellan PMI:s projektledningslära och den skandinaviska projektforskningen, för att sedan visa på den kritik som där förs fram mot den vedertagna uppfattningen om projektarbetsformen enligt PMI.

## **2.2 Historik och trendutveckling**

Projekt är ingen ny företeelse, utan har under lång tid traditionellt använts i samband med byggnation och anläggningsarbeten. Blickar man bakåt i tiden kan man exempelvis se på pyramiderna i Egypten som ett enormt byggnadsprojekt. Grunderna för dagens syn på projektarbete formades dock i USA under 1960-talet, främst inom den militära sektorn (Engwall 1995:76ff; Svensson & von Otter 2007:35). Bakgrunden till detta var den snabba tekniska utvecklingen som ställde ökade krav på kreativitet och resultat i form av nya tekniker (Svensson & von Otter 2007:36). Dessa fick stor genomslagskraft och metoderna spreds snabbt till de flesta områden i samhället.

I Sverige fick projektledningslärans metoder först fäste inom byggindustrin och år 1967 organiserades Svenskt ProjektForum, som ett resultat av den våg av intresseföreningar som spreds inom projektledningsrörelsen internationellt, däribland International Project Management Association (IPMA) och Project Management Institute (PMI) (Engwall 1995:120; Svensson & von Otter 2007:37). Engwall beskriver dessa intresseföreningar som den ”organiserade kärnan av en projektledningsrörelse, liknande – om än i mindre omfattning – den rationaliseringsrörelse som utvecklades kring Frederick W. Taylors ’Scientific Management’ i början av 1900-talet” (Engwall 1995:11). Tillsammans organiserar de över



600 000 medlemmar (www.ipma.ch; www.pmi.org) i huvudsakligen USA, Kanada och Europa. I Sverige representeras IMPA av Svenskt ProjektForum som arbetar för att bidra till kunskapsspridningen om projekt. PMI:s verksamhet är mer centrerad; budskapet har dock stor spridning i form av internationellt utgivna handböcker, antologier och läroböcker på projektledningsområdet. De verkar även aktivt för att öka professionalismen i projektledning genom certifieringsprogram för att verksamma projektledare ska få en särskild yrkestitel, samt genom standardisering av metoder, begrepp och kunskaper – så även i Sverige (Engwall 1995:11f).

I en studie av Kloppenborg och Opfer som gjorts inför en forskningskonferens år 2000 analyserades PMI-relaterad forskning som publicerats på engelska sedan 1960 för att fastställa vilken forskning som gjorts gällande projektledning (Kloppenborg & Opfer 2002:5). Trender som framkommit i analysen visade att fokus under 70-talet låg på kostnads- och planeringskontroll samt på projektets faser. Under 80-talet ökade forskningen markant gällande riskhantering av projekt samt resultat och ekonomisk uppföljning. På 90-talet fokuserades en stor del av forskningen på HR-aspekter samt kunskap om kommunikation (Kloppenborg & Opfer 2002:18).

Förändringar i organisationers omgivning har stor betydelse för utvecklingen och den ökade användningen av projektarbetsformen. Christensen och Kreiner menar att framväxten av det postindustriella samhället har genererat nya villkor för organisationer och företag som tvingas anpassa sig efter bästa förmåga. Projektarbetsformen kan därför ses som ett symptom på en allt snabbare förändringstakt på marknaden och i samhället, skiftande efterfrågan och en överlag osäkrare organisatorisk miljö, som karakteriseras av ”permanent turbulens” (Christensen & Kreiner 1997:23).

Marknadskrafter har större inverkan på organisationer idag än för 30-40 år sedan. Detta i form av krav på anpassningsförmåga, snabba leveranstider, kortsiktigt vinsttänkande och inte minst ständig utveckling. Delvis beror detta ökade förändringstryck på ökad internationell handel, den finansiella sektorns utveckling och tekniska framsteg (Allvin et al. 2006:13ff; Svensson & von Otter 2007:18). Detta går att koppla till projektarbetsformens framväxt. Omgivningen ställer sådana krav att organisationer ständigt möter behovet av att ta till unika, koncentrerade, extraordinära lösningar, det vill säga projekt enligt den allmänna definitionen. Undantagen blir så många att de till slut kan betraktas som regel, vilket kan ses som företagets sätt att uppfylla de krav på organisatorisk anpassningsförmåga som marknaden ställer. Projekt har

blivit en norm i dagens samhälle, som varken behöver legitimeras eller argumenteras för i sig. Projekt har en överlag en positiv laddning och visar på vilja till förändring, öppenhet och handlingskraft (Svensson & von Otter 2007:18).

## **2.3 Kritiska perspektiv på projektledningslitteratur och PMI**

I projektforskningen är det enligt Blomberg och Lundin framförallt två perspektiv som är utmärkande; PMI-skolan och den skandinaviska forskningen om tillfällig organisation. Om PMI utvecklades i arvet från Scientific Management-rörelsen under efterkrigstidens USA, kan man tidsbestämma den skandinaviska och nordeuropeiska projektforskningens utveckling till 1990-talet (Blomberg & Lundin 2009:165).

### *2.3.1 Skillnaden mellan PMI och det skandinaviska forskningsperspektivet*

PMI grundar sig på ingenjörsvetenskap medan den skandinaviska forskningen tar sin utgångspunkt i samhällsvetenskapen (Blomberg & Lundin 2009:165). PMI-ansatsen inriktar sig på projektets olika faser och verktyg för att driva projekt i hamn genom att hålla tid, möta budgetmål och leverera önskat resultat, vilket avspeglas i den litteratur om projekt och framförallt projektledning som vuxit fram (Packendorff 1995:321f). Det rör sig om böcker och utbildningsmaterial som konsulter skrivit och som kan läsas som ett slags handböcker i jakten på det lyckade projektet. Som kontrast till denna normativa typ av litteratur om projekt ställs den mer kritiska ansatsen som förs fram inom den skandinaviska forskningen. Här målas en betydligt mer komplex bild av projektarbetsformen upp, genom att forskare teoretiserar och problematiserar fenomenet i större utsträckning. Rapporter pekar ofta på svårigheter att lyckas med projekt (Blomberg & Lundin 2009:169f; Svensson & von Otter 2007:9).

Inom skandinavisk forskning betraktas projekt inte som självklart välavgränsade mot linjeorganisation eller tidsbestämda med start- och slutdatum. Istället hanteras projekt som öppna system där uppgifter, mål och resultat har kopplingar till den organisatoriska världen utanför projektet och bör betraktas som process snarare än ett isolerat fenomen vid sidan av den ordinarie verksamheten (Blomberg & Lundin 2009:169f). Att arbeta i projekt ses som ett effektivt sätt att organisera aktiviteter. De som förespråkar projekt framhåller ofta det unika, kreativa, anpassningsbara och effektiva som ett projekt för med sig. I forskning kan man

däremot utläsa ett antal begränsningar med projekt, så som brist på långsiktighet, stora kostnader och arbetsinsatser samt det faktum att många projekt misslyckas (Svensson & von Otter 2007:18f). Att projekt är trendigt behöver inte vara ett resultat av att arbetsformen i sig är det bästa sättet att lösa organisatoriska problem (Blomberg 1998:14). Den utbredda användningen av projektarbetsformen problematiseras, med hänvisning till att organisationer riskerar att stagnera om för stor del av utvecklings- och kreativitetsbetonat arbete läggs i projekt som ändå genomförs på standardiserade sätt (Blomberg & Lundin 2009:169ff).

### 2.3.2 *Brister i projektforskningen*

En kritik mot synen på beslutsfattande och planering som huvudaktiviteterna i ett projekt förs fram av Lundin och Söderholm. De pekar istället på handling som en avgörande faktor för framgång i projekt, eftersom handling är det som för arbetet framåt genom de olika faserna. Författarna utgår från ett projekts uppdelning i faser, men försöker teoretisera PMI:s principer för att kontrastera mot den normativa PMI-litteraturen. Det innebär att de vänder sig emot PMI-baserad projektlitteratur som snarare beskriver hur projekt *bör* fungera baserat på samlad erfarenhet och praxis som grund för projektarbetsformens utveckling (Lundin & Söderholm 1995:437f). Även Packendorff kritiserar bristen på empiriska studier i den PMI-relaterade forskningen. Han belyser att det framförallt är vid misslyckade projekt som forskning saknas, trots att det finns en mängd praktiska råd och akademisk kunskap kring projekt (Packendorff 1995:324).

Svensson och von Otter poängterar att projektledningslitteraturen nästan enbart handlar om lyckade projekt och menar att en av förklaringarna till denna dominans i redovisningen kan vara följande:

Det finns en efterfrågan på goda exempel och ett mindre problematiserat förhållningssätt till att bedriva projekt. Framgång skapar intresse och nyfikenhet. Författare och forskare redovisar oftast sina egna erfarenheter, vilket också kan bidra till att kritiska synpunkter fått en mindre framträdande plats (Svensson & von Otter 2007:94).

Författarna framhåller att det sällan genomförs analyser till varför projekt misslyckas, och de analyser som görs kan visa om misslyckandet beror på bristande planering, dåliga metoder, hinder i eller utanför organisationen eller svag projektledning (Svensson & von Otter 2007:106).

Det finns en vilja hos projektledningsrörelsens företrädare att framhäva projektledning som en egen disciplin med fastslagna teorier och metoder. Engwall menar att det är verksamma

projektledare själva tillsammans med sina rådgivare som har byggt upp och drivit på utvecklingen av projektläran. Begrepp och principer har inte utsatts för vetenskaplig kritisk prövning i någon större utsträckning, något som enligt Engwall hämmar utvecklingen på området. De begrepp som finns är förenklade och generaliserade, vilket till exempel innebär att systematiska jämförelser mellan olika projektmiljöer försvåras (Engwall 1995:13f).

### 2.3.3 Vidare kritik mot PMI

Kritik mot projektledningsrörelsens strävan att professionalisera projektledning som yrke förs fram bland annat av Blomberg och Lundin, som menar att det helt enkelt inte finns förutsättningar för att tala om en profession inom projektledning. I jämförelse med till exempel området medicin står det klart att den samlade praktiska erfarenheten av projektledning inte räcker till för att forma en profession. Att certifiera yrkesverksamma projektledare enligt PMI:s standarder är därför inte nödvändigtvis positivt för projektarbetsformen som sådan (Blomberg & Lundin 2009:169).

Blomberg hävdar att det finns ett antal myter bakom beskrivningen av projekt i praktikerorienterad litteratur samt i kurser och utbildningar på området. Genom att synliggöra dessa öppnas området upp för alternativa sätt att organisera projekt (Blomberg 1998:17). De myter som Blomberg belyser i sina böcker handlar om projektets karaktär som en väl avgränsad verksamhet med tydliga mål samt att framgångsrika projekt förutsätter noggrann planering och en strikt budget. Den allmänna definitionen av projekt stämmer dessutom sällan överens med vad som faktiskt sker i dagens organisationer (Blomberg 2003:20). Blomberg vill visa på att föreställningarna om hur man lyckas med projekt sprids genom den normativa litteraturen trots att den kan kritiseras på flera olika punkter.

Varför skulle företagsledning betala dyra konsulter om det inte fanns en tro på att deras modeller och metoder kunde användas för att förbättra verksamheten? Producenterna av handböcker och kurser i projektledning är beroende av att myten om framsteget hålls vid liv (Blomberg 1998:123).

Citatet belyser en motsägelsefull aspekt av projektorganisering eftersom det å ena sidan finns olika sätt att definiera och organisera projekt, och å andra sidan en vedertagen och starkt normativ uppfattning som dominerar synen på projekt i arbetslivet.

Ovanstående avsnitt visar på en problematiserande beskrivning av projektarbetsformen och definitionen av projekt. Den skandinaviska forskningen för fram kritik mot synen på projekt som något välavgränsat och kontrollerbart. Vidare kritiseras den PMI-baserade

projektlitteraturen för brister i forskningen kring projekt samt att kunskapen om projekt grundas på samlad erfarenhet, praxis och normativa råd. Sammanfattningsvis indikerar det skandinaviska forskningsperspektivet att det finns en PMI-baserad diskurs om projekt som förmedlas genom normativ projektlitteratur. I teoriavsnittet nedan beskrivs diskursbegreppet samt den diskursteoretiska referensramen som är utgångspunkt för vår analys.

### 3 Diskursanalys som teoretiskt perspektiv

#### 3.1 Om diskursbegreppet

Enligt en enkel definition av diskursbegreppet är en diskurs “ett bestämt sätt att tala om och förstå världen” (Winther Jørgensen & Phillips 2000:7). En diskurs kan sägas utgöra ett meningssammanhang där vår förståelse av verkligheten konstrueras genom språket.

Diskursbegreppet handlar om att det inte finns något objektivt sätt att betrakta världen och således ingen objektiv beskrivning av den. Istället belyser det den sociala konstruktionen av verkligheten, som till stor del sker genom språket. “Språket kan inte vara ett neutralt sätt att reflektera över och beskriva verkligheten på, eftersom språket konstruerar ett socialt liv som är subjektivt” (Watt Boolsen 2006:170f).

Inom samhällsvetenskapen betraktas diskursanalysen som en vetenskaps- och samhällsteori för att förklara relationen mellan språk och social verklighet. Den är också en konkret metod för att analysera texter (Bergström & Boréus 2005:306). Diskursbegreppet har en tydlig förankring i det *socialkonstruktivistiska* perspektivet som belyser hur människor organiserar verkligheten genom språket som social praktik, hur vi talar om och benämner olika fenomen. Den fysiska världen får alltså sin betydelse genom språkliga representationer av den. Språket är därför centralt för att förklara och synliggöra hur manifestationer av verkligheten skapas inom en diskurs (Bergström & Boréus 2005:16f; Winther Jørgensen & Phillips 2000:15). Det utgör även analysobjekt för forskare som har ett diskursanalytiskt perspektiv. Genom att analysera texter av olika slag, kan man få en uppfattning om en rådande diskurs och dess gränser mot utmanande diskurser, samt hur olika diskurser står i konflikt mot varandra.

#### 3.2 Teoretisk referensram

Inom diskursanalysens teoretiska fält finns olika inriktningar som alla utgår från språkets roll i människors konstruktion av verkligheten. Den person som anses vara diskursanalysens

grundare är Michel Foucault, vars perspektiv kan spåras i efterkommande teorier och metoder. Foucault utgick ifrån antagandet att kunskap inte återspeglar sanningen om en neutral och objektiv verklighet. Den konstrueras istället av oss människor inom ramen för en viss diskurs som har en normerande funktion. Genom att kartlägga strukturen avsåg Foucault att belysa hur en diskurs sätter gränser för vad som räknas som sant eller falskt, vad som får sägas och vad som tystas ner (Bergström & Boréus 2005:305ff; Winther Jørgensen & Phillips 2000:19f). Eftersom man aldrig kan uttala sig från en position som står fri från alla diskurser, finns det ingen neutral sanning. Den bör istället betraktas som en process av produktion, reglering, gränsdragning och spridning av olika uttalanden och uppfattningar, vilket betyder att sanningen är lagrad i och skapad av ett maktsystem. På så sätt skapas ”sanningseffekter” inom diskurser (Winther Jørgensen & Phillips 2000:20f).

Foucaults tankar har utvecklats till flera inriktningar för diskursanalys. En av de mer framträdande är *diskursteorin* som kommer från Ernesto Laclau och Chantal Mouffe och grundas på lingvistik, hermeneutik och marxism. Språket betraktas här som ett system av *tecken*, ett nät av betydelser där ord eller uttryck aldrig har givna innebörder. Istället skiljer man på ordens strikt lingvistiska betydelse och den mening de ges utifrån våra föreställningar om dem. Enligt Laclau och Mouffe är tecken inte fixerade utan ges olika betydelser i det löpande språkbruket i relation till andra tecken (Laclau & Mouffe i Winther Jørgensen & Phillips 2000:32). Ord representerar alltså de betydelser människor tillskriver dem, tillsammans med deras språkliga innehåll. Våra föreställningar om tecknens betydelse skiljer dem från andra tecken (Bergström & Boréus 2005:315f).

### **3.3. Teoretiska analysbegrepp**

För att studera hur en diskurs konstrueras använder sig Laclau och Mouffe av ett antal analytiska begrepp. Analysen utgår från tecken och hur dessa positionerar sig i förhållande till andra tecken. Språket ses som något i grunden instabilt eftersom makten över tecknens betydelse, hegemonin, är flytande och skiftande. Om språket ses som ett uttryck för diskursiv maktkamp om tolkningar och skapande av den sociala verkligheten, blir det intressant att studera hur diskursen konstrueras (Bergström & Boréus 2005:315–321). Det innebär att det inte finns någon neutral, sann betydelse av ett tecken. ”Tillvaron måste ses som uttryck för språkliga konventioner. Att x är sant följer i grund och botten av språkliga överenskommelser, ingenting annat” (Bergström & Boréus 2005:318). I likhet med Foucault tar Laclau och Mouffe genom denna hermeneutiska ansats avstånd från föreställningen om att det finns en

objektiv sanning. De använder begreppet *artikulering* för att förklara hur sanning, kunskap och vetande konstrueras inom och av diskurser (Aronowitz, refererad i Bergström & Boréus 2005:318; Laclau & Mouffe i Winther Jørgensen & Phillips 2000:32f). Artikuleringen sker då människors sätt att tala om saker skapar associationer mellan vissa tecken och distinktioner gentemot andra.

### 3.3.1 *Element*

Ord eller uttryck som har olika betydelse beroende på i vilken diskurs det används, och där de olika diskurserna konkurrerar om vilken betydelse som ska ges legitimitet framför andra, kallas för *element* istället för tecken. Begreppet används för att beskriva dessa teckens mångtydighet. En konsekvens av att elementens betydelse är obestämd är att de utsätts för diskursiv kamp inom språket. Det är i konkurrensen mellan olika betydelser som Laclaus och Mouffes marxistiska perspektiv kommer till uttryck. Enligt Laclau och Mouffe innehåller diskurser därför alltid motsättningar, *antagonism*, inom och mellan diskurser. Genom att element ges olika betydelser i olika diskurser pågår ständigt en språklig maktkamp om meningsskapande (Laclau & Mouffe i Bergström & Boréus 2005:319; Winther Jørgensen & Phillips 2000:34f). I en traditionell medicinsk diskurs är kroppen ett element eftersom det finns flera konkurrerande sätt att uppfatta den på i exempelvis i en alternativ behandlingsdiskurs eller i en kristen diskurs (Winther Jørgensen & Phillips 2000:35).

### 3.3.2 *Moment*

Diskurser strävar efter att avskaffa mångtydigheter genom att låsa fast elementens omtvistade innebörd. När en sådan låsning sker kallas tecknen för *moment*. Dessa kan beskrivas som ett antal nyckeltecken som klargör diskursens innehåll. På så sätt skapas också distinktioner för vad som inte ingår i diskursen, med andra ord vad som utesluts. Detta kan liknas vid diskursens insida respektive utsida. Utsidan kallas för *diskursivt fält*, "en reservoar av betydelsetillskrivningar som tecken har haft eller har i andra diskurser, men som ignoreras i den specifika diskursen för att skapa entydighet" (Winther Jørgensen & Phillips 2000:34). Det diskursiva fältet utgör ett potentiellt hot mot varje diskurs i och med den inneboende dynamiken i språket (Bergström & Boréus 2005:317). De möjliga innebörder och tolkningar som undanträngts skulle kunna hota den eftersträlvade entydigheten för ett moment om maktbalansen mellan konkurrerande diskurser rubbas. Det innebär att det alltid finns en

möjlighet att momenten mister sin fixerade innebörd och återgår till att betraktas som element med omstridd betydelse (Winther Jørgensen & Phillips 2000:35f).

### 3.3.3 *Flytande signifikanter och nodalpunkt*

Tecken som är särskilt omstridda och öppna för betydelsemöjligheter kallas för *flytande signifikanter* (Laclau i Winther Jørgensen & Phillips 2000:35). Dessa tecken kan ha en central position i flera diskurser samtidigt. De kan beskrivas som nav i diskursen med andra tecken länkade till sig, och kallas för då för *nodalpunkter*. Nodalpunkterna är tomma på betydelse i sig då innebörden bestäms utifrån kopplingarna till andra tecken i den specifika diskursen (Winther Jørgensen & Phillips 2000:57f). Följande exempel illustrerar vad en nodalpunkt är:

Inom exempelvis läkarvetenskapen är "kroppen" en nodalpunkt kring vilken många andra betydelser utkristalliserar. Tecken som "symtom", "vävnad" och "skalpell" får i den medicinska diskursen sin betydelse fixerad genom att relateras till "kroppen" på bestämda sätt". I den politiska diskursen är "demokrati" en nodalpunkt, och i den nationella diskursen är "folket" det privilegierade tecknet (Winther Jørgensen & Phillips 2000:33).

Genom den diskursiva kampen är kroppen således "en nodalpunkt i den medicinska diskursen och en flytande signifikant vad gäller förhållandet mellan den medicinska diskursen och alternativa behandlingsdiskurser" (Winther Jørgensen & Phillips 2000:35).

### 3.3.4 *Ekvivalenskedjor*

För att få en överblick och en struktur i diskursen, konstrueras associationer där tecken länkas till varandra i så kallade *ekvivalenskedjor* (Laclau & Mouffe i Winther Jørgensen & Phillips 2000:57). Ekvivalenskedjor kan användas som analysredskap i diskursanalys. De synliggör diskursens innehåll genom att tecknen som ingår i kedjan fyller nodalpunkten med mening, i form av positiva respektive negativa associationer. Kedjor där tecken har ekvivalenta positiva relationer till nodalpunkten bidrar till att artikulera diskursen. På motsvarande sätt bildas kedjor av tecken som nodalpunkten står i negativ relation till. Därmed synliggör ekvivalenskedjor även förskjutningar till det diskursiva fältet. På så sätt utkristalliserar diskursen kring nodalpunkterna (Bergström & Boréus 2005:317f; Winther Jørgensen & Phillips 2000:33f).



### **3.4 Sammanfattning och diskursteoretiska analysfrågor**

Genom att dekonstruera texter med hjälp av ovanstående diskursteoretiska begrepp kan vi synliggöra hur språket bygger upp en diskurs och klargör vad den innehåller. Genom att vi ser vad en diskurs rymmer blir det också tydligt vad den försöker stänga ute. Diskursteorin påvisar att betydelsen hos vissa tecken är särskilt omstridda och således föremål för diskursiv kamp. För att bearbeta vårt material använder vi oss av följande analysfrågor som vi formulerat utifrån Laclaus och Mouffes diskursteori. Dessa hjälper oss att besvara studiens frågeställningar.

1. Hur konstrueras den PMI-baserade innebörden i ordet projekt med hjälp av betydelsebärande tecken?
2. Hur kan utestängningsmekanismer förklaras genom diskursiv kamp om innebörden i ordet projekt?

## **4 Metod**

I detta avsnitt redovisas studiens metod och tillvägagångssätt som syftar till att ge läsaren en tydlig bild av materialet, vårt urval samt studiens giltighet och empiriska kvalitet.

Diskursanalys kan användas på de flesta områden, men trots detta kan man inte sätta in den i vilken teoretisk ram som helst. Det är viktigt att diskursanalysen inte används som en analysmetod lösryckt från den teoretiska och metodologiska grunden. I diskursanalys är alltså teori och metod sammanlänkade (Winther Jørgensen & Phillips 2000:10).

### **4.1 Val av metod**

Vi har valt att göra en kvalitativ studie där syftet är att genom diskursanalys undersöka hur den vedertagna PMI-baserade uppfattningen av projektarbetsformen konstrueras och uttrycks i text. Inom kvalitativ metod vill man förstå den sociala verkligheten sådan som personerna själva upplever den (Bryman 1997:77). Kvalitativ metod utgår ifrån konstruktivismen. Enligt detta synsätt är kulturer och organisationer inte på förhand givna identiteter. Den sociala verkligheten skapas istället i samspel mellan flera olika aktörer. Kvalitativ metod syftar till att undersöka ”hur något är beskaffat” (Starrin 1994:21). Texter förekommer i de flesta sammanhang i samhället och bidrar till att forma människors uppfattningar om hur samhället

ser ut (Boréus 2011:131). Enkelt uttryckt påverkar texter samhället, vilket är den främsta anledningen till att texter ligger till grund för vår studie. Texter kan studeras som ”*uttryck* för vissa rådande föreställningar och relationer i ett samhälle” (Boréus 2011:132). Genom att använda diskursanalys som textanalysmetod kan vi studera det underförstådda eller förgivettagna i texter, men även vad som stängs ute och anses vara onaturligt eller felaktigt (Boréus 2011:138ff).

## 4.2 Urval och empiriskt material

Vi har valt att studera texter tagna från sex svenska konsultföretag (se bilaga 1) som säljer tjänster och verktyg avseende projektarbete, vilket innefattar allt från implementering av projektmodeller till uthyrning av projektledare. Texterna är hämtade från konsultföretagens hemsidor och är följaktligen offentliga texter som riktar sig mot företag och organisationer. Det intressanta med att studera texter från just denna typ av verksamhet är att konsultföretagen genom sina tjänster och beskrivningar av projekt medverkar till att sprida PMI-diskursen i Sverige. Konsultföretag säljer ”meningsskapande verktyg” till organisationer, och på så sätt deltar de i konstruktionen av diskurser (Czarniawska & Carmelo 2012:435). Konsultföretagen är därför också medproducenter till PMI-diskursen. Det faktum att de anser sig vara experter inom området och når ut till många verksamheter väckte vårt intresse att kritiskt granska dessa, genom att undersöka hur PMI-diskursen konstrueras i verksamhetsbeskrivande texter. För att hitta företagens egna ord om projekt avgränsade vi materialet till att studera generella uttalanden som kan ses som fakta om projekt. Det innebär att vi alltså inte studerat de texter som specifikt beskriver vilka tjänster de erbjuder, utan istället fokuserat på hur de formulerar sig om projekt. Gemensamt för samtliga företag i studien är att deras synsätt och tjänster är utformade enligt PMI:s standarder och principer.

Vårt material visar på den bild av projekt som företagen väljer att förmedla utåt, vilket innebär att det förmodligen ligger ett visst mått av taktik och strategi bakom deras uttalanden. Det rör sig om offentligt material med säljande syfte, vilket ofrånkomligen påverkar deras retoriska uttryck. Därför kan vi reflektera över huruvida hemsidorna ger en heltäckande bild av företagets uppfattning om projekt, eller om de endast representerar en förenklad version. De citat som förekommer i resultat- och analysdelen är hämtade från företagets allmänna uttalanden på hemsidorna, och alltså inte från enskilda personer på företagen. Det hade varit

intressant att komplettera studien med intervjuer för att eventuellt kunna fånga upp mer nyanserade uttalanden om projekt som kanske också ryms i företagen.

### **4.3 Tillvägagångssätt**

Diskursanalys kräver en noggrann läsning av materialet eftersom språkets betydelse är central inom denna metod (Bergström & Boréus 2005:358). Eftersom vårt material grundade sig på texter publicerade på hemsidor, skrev vi ut all text för att lättare kunna bearbeta den. När vi behandlade empirin betraktade vi varje företag för sig, för att på så sätt kunna urskilja mönster och eventuella motsättningar. Vi gjorde först en översiktlig, kritisk genomläsning av materialet för att få en överblick av innehållet för att få en känsla för vad som var relevant och vart diskursen manifesteras. En gemensam genomgång av det som kommit upp gav oss ledtrådar för att gå vidare. Detta kan beskrivas som en induktiv ansats (Watt Boolsen 2007:177ff). I en andra mer noggrann genomläsning identifierade vi och ringade in ett antal tecken, som vi därefter kunde koppla samman till större teman. Dessa blev ett verktyg och gav oss en överblick av hur PMI-diskursen tillskriver ordet projekt dess betydelse och låg till grund för vår analys. De båda genomläsningarna gjordes individuellt för att säkerställa att vi båda plockade ut samma innehåll. För att bearbeta materialet använde vi oss av ett antal analysfrågor med inspiration från Boréus (2011:146f): Vad påstås uttryckligen? Vad underförstås? Vad trängs undan eller görs illegitimt? Dessa frågor omformulerade vi sedan till de tekniska frågeställningarna i anslutning till diskursteorin.

Studiens huvudsakliga forskningsfrågor fick växa fram under processens gång, eftersom vi ville skapa oss en uppfattning om vad diskursen rymde innan vi låste oss för specifika frågor. Watt Boolsen skriver att forskningsfrågor inte bör ställas för tidigt när man arbetar med diskursanalys av just detta skäl (Watt Boolsen 2007:157).

### **4.4 Analysmetod**

Laclau och Mouffe tillhandahåller inte några konkreta analysredskap utan presenterar endast ett teoretiskt ramverk för diskursanalys (Winther Jørgensen & Phillips 2000:31). Därför har vi utefter de teoretiska begreppen, som finns i diskursteorin, plockat ut dem vi ansåg vara mest lämpliga för vår analys. Vårt analytiska fokus har legat på hur en diskurs konstrueras och på

vad som stängs ute. För att analysera detta har vi använt oss av de diskursteoretiska begreppen tecken, element, moment, nodalpunkt, flytande signifikanter, ekvivalenskedjor, artikulering, diskursiv kamp (antagonism) och diskursivt fält.

Ekvivalenskedjorna har vi själva konstruerat genom att ta fasta på de tecken vi i genomläsningarna av materialet identifierat som ofta återkommande och utmärkande för den bild av projektarbetsformen som uttrycks i texterna. Vi har dekonstruerat materialet genom att ta tecken ur sina ursprungliga sammanhang och sätta samman dem i nya som bildas i våra ekvivalenskedjor. På så sätt kan mönster i materialet upptäckas (Watt Boolsen 2007:177ff).

Vår analys och resultat presenteras i ett integrerat avsnitt, dels då diskursanalysens teori och metod är sammankopplade, dels för att läsaren enklare skall kunna följa analysen och få en bättre förståelse för hur en diskurs byggs upp genom språket.

#### **4.5 Kritiska reflektioner**

Då vi har gjort en textanalys av offentligt material har vi inte behövt göra några större etiska reflektioner och överväganden som krävs när man genomför exempelvis intervjuer eller enkäter. Däremot har det varit relevant för oss att reflektera över vår subjektivitet i förhållande till det material vi studerat. Då diskursanalys är en metod som grundar sig i en kritik av föreställningen om en objektiv sanning, är det viktigt att forskaren tar hänsyn till sin egen förförståelse och hur den kan påverka tolkningen av materialet. Det kan vara svårt att undersöka de diskurser man själv är nära och har en åsikt om. Det är därför viktigt att vara medveten om sin egen plats i förhållande till diskursen, för att få en större möjlighet att frånga sina förutfattade meningar så att de värderingar man har med sig inte överskuggar analysen (Watt Boolsen 2007:171; Winther Jørgensen & Phillips 2000:28). Genom vår utbildning har vi blivit introducerade till det skandinaviska perspektivet på projektforskning och därigenom fått kännedom om alternativ till den vedertagna projektdiskursen. Detta har öppnat upp för en kritisk ingång till problemområdet vilket oundvikligen färgar vår tolkning av empirin. Samtidigt har vi genom utbildningen fått med oss ett problematiserande förhållningssätt som kan och bör användas just för att ifrågasätta normer och allmänna föreställningar.

Genom att rikta in studien mot att studera en av flera aktörer som medverkar till att sprida PMI-diskursen höjs validiteten i studien, eftersom ett mer heterogent urval skulle ge ett

otydligt och mer spritt resultat. Vi har därför även sorterat bort en del insamlad data som inte ansågs vara tillräckligt relevanta eller missvisande, som till exempel information om konkreta tjänster och om verksamhet som inte direkt rör projekt. För att öka transparensen har vi försökt skriva ett så utförligt resultat som möjligt med många citat för att läsaren skall få en bred bild av det empiriska materialet. Vi har strävat efter att arbeta så systematiskt som möjligt för att bearbetning av material och analys skall bli tillförlitlig. För att ytterligare höja validiteten i vår studie kunde ett större urval inom konsultbranschen ha gjorts, men inom tidsramen för denna studie var detta inget rimligt alternativ. Genom noggrann individuell läsning av det empiriska materialet följt av gemensamma genomgångar höjs reliabiliteten i studien.

## 5 Resultat och analys

### 5.1 Analytiska utgångspunkter

Det tecken som har en alldeles särskild position i PMI-diskursen och som alla andra tecken organiseras kring, är *projekt*. Detta blir nodalpunkt då det är det tecken som överhuvudtaget möjliggör diskursen. Enkelt uttryckt skulle PMI-diskursen inte finnas utan tecknet projekt. Då tecknet kan tillskrivas andra betydelser i alternativa diskurser, kan det även kallas för flytande signifikant, vilket vi behandlar i diskussionen om utestängningsmekanismer och diskursiv kamp.

För att undersöka vilken innebörd som läggs i nodalpunkten projekt inom PMI-diskursen, studerar vi hur den uttrycks i vårt material. Tecknen ger oss information om nodalpunkten projekt, som utan sitt meningsskapande sammanhang skulle vara ett tomt tecken öppet för olika betydelser. PMI-diskursen kan synliggöras genom att specifika ordval, uttryck och uttalanden från empirin sätts samman i kedjor av tecken som alla har likvärdiga kopplingar till nodalpunkten projekt. Med andra ord ekvivalerar tecknens kopplingar till nodalpunkten. Ekvivalenskedjorna hjälper oss i vår analys av materialet eftersom de fyller nodalpunkten med innehåll och mening.

Det system av tecken som utkristalliseras kring nodalpunkten projekt i vår empiri kan ses som en del av en språklig överenskommelse inom PMI-diskursen. Här använder vi Laclaus och Mouffes begrepp artikulering för att förklara hur diskursen konstrueras kring nodalpunkten genom tecknens position i texterna. Vi använder ekvivalenskedjorna för att synliggöra deras

sammanhang inom PMI-diskursen. Kedjorna kopplar samman tecken som är utmärkande för materialet och har likvärdiga relationer till nodalpunkten, i positiv respektive negativ bemärkelse. Det innebär att den positiva kedjan representerar den innebörd som PMI-diskursen lägger i ordet projekt, medan den negativa kedjan kan sägas definiera ett "icke-projekt" inom diskursen. Kedjorna markerar samtidigt gränserna för diskursen då de tillsammans låser fast innebörden av nodalpunkten projekt och stänger ute alternativa innebörder som inte ryms inom PMI-diskursen.

Empirin i vår undersökning kan betraktas som ett språkligt system, och därför är vi i vår analys intresserade av att se på hur betydelser konstrueras här. Vi kommer utifrån Laclaus och Mouffes diskursteoretiska ansats att analysera hur PMI-diskursen konstrueras med hjälp av begreppen; element, moment, förskjutning, diskursivt fält, artikulering och antagonism. Nedan presenteras uttalanden som ringar in definitionen av vad ett projekt är och som beskriver ett projekts förutsättningar för framgång inom PMI-diskursen. Därefter konstruerar vi ekvivalenskedjor med positiv och negativ association till nodalpunkten. Det finns en större andel positiva associationer i empirin, vilket syns i mängden material under varje rubrik.

## **5.2 Positiva associationer till projekt**

I materialet framkommer att huvudfokus ligger på projektets uppdelning i faser. Ett projekt är något som kräver god planering i inledningsfasen och en handfast styrning i genomförandefasen. Detta är genomgående i samtliga företags beskrivningar av projekt.

En bra förstudie och en ordentlig förankring är bästa receptet för att undvika störningar och problem i det kommande projektarbetet. Detta ökar inte bara möjligheten till kortare genomloppstider och lägre kostnader utan ger också högre kvalitet i arbetet ([www.wenell.se](http://www.wenell.se)).

Wenell Management AB pekar i ovanstående citat på betydelsen av planering i inledningsfasen. Leverans av ett specifikt resultat, uppnådda mål, önskvärda effekter samt planerat utfall är alla uttryck för vad ett projekt syftar till. Projekt skall dessutom generera vinster för företaget, vilket innebär att "affärsmannaskap" och "lönsamhet" är centrala begrepp för projektledaren såväl som enskilda projektmedlemmar ([www.projektspecialisten.se](http://www.projektspecialisten.se)). ProjektStegen uttrycker att ett projekt "normalt" syftar till att åstadkomma någon typ av förändring, eller att skapa något som inte finns ([www.projektledarutbildning.se](http://www.projektledarutbildning.se)). Det är viktigt att nå uppsatta mål på det mest effektiva

sättet. Detta gäller för projektledning, granskning av ett projekts ”status” liksom för själva genomförandet av ett projekt ([www.moment.se](http://www.moment.se)).

Önskvärda effekter i organisationer kan variera. För vissa handlar det om lönsamhet och tillväxt, i andra står kundnyttan i fokus. /.../ Vilka effekter det än är fråga om behöver de kunna mätas ([www.wenell.se](http://www.wenell.se)).

Detta citat visar på vikten av att sätta upp tydliga mål som går att följa upp. Wenell Management AB och Canea Consulting Group framhåller att varje organisation har unika förutsättningar och därför bör utveckla sitt eget arbetssätt med projekt. Det finns här en motsägelse i deras sätt att resonera då de samtidigt hänvisar till samma ramar och principer för projektarbetsformen som övriga företag. Bilden av vad ett projekt är kan därför sägas vara samstämmig hos de sex företagen i undersökningen.

Mycket av dagens arbete i organisationer kan och skall betraktas som projekt. Ett i tiden avgränsat arbete som inom en viss tidpunkt, till en viss kostnad ska ge ett visst resultat ([www.projektspecialisten.se](http://www.projektspecialisten.se)).

Citatet visar på den bild av projekt som företagen uttrycker och som vi ser återkomma hos samtliga företag. God projektledning framställs i materialet som en den absolut viktigaste förutsättningen för att ett projekt skall bli lyckat, det beskrivs som en framgångsfaktor. Semcon Project Management är det företag som inte framhåller projektledarens roll lika explicit som de andra. Däremot resonerar de kring att ledning av projekt är viktigt och att en projektledare har höga krav på sig gällande ett ständigt tids-, kostnads- och kvalitetsfokus. Det medför att projektledarens potential måste utnyttjas till fullo ([www.spm.semcon.se](http://www.spm.semcon.se)). Wenell Management AB uttrycker att en ”projektledare som brinner för projektledning, är duktig på att kommunicera och tidigare har lyckats väl med sina tidigare projekt” är det första de rekommenderar för att lyckas väl med ett nytt projekt ([www.wenell.se](http://www.wenell.se)).

Förutom att få rätt stöd och assistans som projektledare är rätt kompetens vitalt för att lyckas med projekt. Utbildning är en viktig komponent för både projektledare, projektmedlemmar och organisation ([www.canea.se](http://www.canea.se)).

Här ser vi att projektledarens kompetens beskrivs som en framgångsfaktor. Utbildning och kompetens genom PMI-certifiering framhålls överlag som en viktig aspekt som projektledaren bör ha för att säkerställa utfallet av projektet. Knowit Projektspecialisten pekar dock på att det inte är lätt att hitta kompetenta och erfarna projektledare och att det blir allt vanligare med krav på certifierade projektledare vid anställningar. Deras åsikt är att projektledning är en profession i sig ([www.projektspecialisten.se](http://www.projektspecialisten.se)). ProjektStegen har en samstämmig uppfattning och är övertygade om att det ofta krävs specifik utbildning och

bakgrund för vissa typer av projekt. Projektledning framhålls som helt avgörande för ett projekts framgång:

En av de viktigaste förutsättningarna för att projekt skall nå önskade mål är en stark projektledning. Att vara bra projektledare kräver både erfarenhet och kompetens. /.../ Ytterst handlar projektledning om att leverera önskad kvalitet, i tid och inom den beräknade kostnadsramen. Som projektledare gäller det då att använda effektiva och strukturerade metoder för att styra ditt projekt mot de uppsatta projektmålen ([www.canea.se](http://www.canea.se)).

Projektledarens roll kopplas här direkt till definitionen av och målen för ett projekt. God projektledning, som baseras på erfarenhet och kompetens, har därmed stor betydelse för att projekt inom PMI-diskursen skall nå sina uppsatta mål.

I materialet framhålls vikten av att kunna peka ut avgörande faktorer för att ett projekt ska lyckas. Nyckeln till framgång är ofta ”de enkla, raka lösningarna”, enligt Wenell Management AB. Samtidigt framhåller de att varje organisation är unik och måste använda anpassade modeller och verktyg. Genom att definiera så kallade framgångsfaktorer och arbeta utifrån dessa, ökar sannolikheten för att projektet ska kunna ”drivas i hamn” ([www.wenell.se](http://www.wenell.se)). Semcon Project Management pekar på betydelsen av att klargöra roller och ansvar som ett led i planeringen av ett projekt ([www.spm.semcon.se](http://www.spm.semcon.se)). Moment Projektkonsult skriver som tidigare nämnts att projektledaren är den absolut viktigaste framgångsfaktorn ([www.moment.se](http://www.moment.se)). Leverans och uppfyllelse av på förhand fastställda projektmål är centralt för att ett projekt ska lyckas, vilket samtliga företag framhåller. De pekar på planeringens avgörande betydelse för ett projekts framgång. Knowit Projektspecialisten uttrycker att man kan undvika kriser och nå projektmålen genom att göra ”rätt från början” ([www.projektspecialisten.se](http://www.projektspecialisten.se)).

I materialet framkommer strategier för att säkra ett projekts framgång och hindra ett projekt från att komma bort ifrån den ursprungliga planeringen. Genom så kallade projektrevisioner granskas ett projekt för att identifiera och hantera risker, hot, hinder och svagheter. Moment Projektkonsult använder uttrycket ”ta tempen” för att beskriva hur en granskning ger information om ett projekts möjligheter att nå målen, om organisationen är rätt bemannad samt vilka åtgärder som behövs för att få projektet ”i hamn” ([www.moment.se](http://www.moment.se)). Wenell Management AB menar att granskning och styrning behövs för att säkra projektets kvalitet, eftersom oväntade händelser kan komma att ändra dess förutsättningar. Därför bör man ”undvika överraskningar” genom att aktivt arbeta med att undanröja risker som hotar projektet ([www.wenell.se](http://www.wenell.se)). Liknande formuleringar återfinns hos samtliga företag i studien. För detta ändamål erbjuder de ett stort antal planerings- och struktureringsverktyg vars syfte



är att garantera projektets framgång. Hot beskrivs bland annat som oförutsedda händelser, ändrade förutsättningar, resursbrist samt nya krav som tillkommer på okontrollerade sätt (www.projektspecialisten.se; www.wenell.se).

### 5.3 Analys utifrån positiva ekvivalenskedjor

Nedanstående ekvivalenskedja består av tecken som står i positiv association till nodalpunkten projekt och är utmärkande för diskursens innehåll. Dessa är hämtade ur empirin i sammanhang där företagen gör uttalanden om projektarbetsformens innehåll. Kedjan visar på vad ordet projekt betyder inom PMI-diskursen, genom att tecknens ekvivalenta relationer till nodalpunkten är positivt laddade.

*Planering / styrning / effektivitet / kompetens / projektledning / projektmål / riskhantering*

Det framgår av vårt material att flera av tecknen är direkt länkade till varandra. Till exempel kopplas *projektledning*, utöver sin relation till nodalpunkten, även till tecknen *styrning*, *effektivitet*, *kompetens* och *projektmål*, då en erfaren och kompetent projektledare spelar en nyckelroll för en effektiv styrning av ett projekt mot dess uppsatta mål. Samtidigt finns det tecken i ekvivalenskedjan som inte länkas explicit till projektledning i materialet, såsom *riskhantering*. Detta tecken kopplas till *planering*, *styrning* och *projektmål* i beskrivningar av hur ett projekt bör hindras från att ändra kurs och dra iväg åt oväntade håll. Vissa tecken i kedjan är således knutna till varandra, men inte alla. Det de har gemensamt är att de genom sin positiva association till nodalpunkten projekt bidrar till att fylla den med mening. På detta sätt artikuleras PMI-diskursen kring nodalpunkten och uttrycks som information och fakta i materialet.

PMI-diskursen vilar på ett grundläggande antagande om projektarbetsformen som något framstegsbetonat och kontrollerbart. Genom att belysa tongivande tecken inom diskursen synliggörs hur planeringen av ett projekt tillsammans med projektledarens kompetens är det som ger ett projekt energi och riktning. Tecknet *riskhantering* förstärker planeringens och projektledningens centrala roller då syftet med granskande åtgärder och styrning är att skydda den ursprungliga planeringen från hot utifrån. Enligt Winther Jørgensen och Phillips (2000:33f) strävar diskurser alltid efter att avskaffa mångtydigheter genom att låsa fast betydelsen hos vissa element. Därigenom görs de till moment, som centrerar och definierar diskursen. Vi kan se tendenser till detta genom att planeringens och projektledningens betydelser fixeras och görs centrala för innebörden i nodalpunkten projekt. Således kan vi

konstatera att PMI-diskursen, så som den kommer till uttryck i vår empiri, strävar efter att fixera betydelsen hos tecknen projektledning och planering och göra dem till moment som centrerar diskursen.

Genom att befästa betydelser för olika element inom en diskurs, skapas också gränser gentemot andra diskurser. På samma sätt som uttalanden från företagen skriver fram en bild av projektarbetsformens huvudsakliga innehåll, pekar de ut sådant som projekt inte förknippas med inom den här specifika diskursen. Nedan fortsätter presentationen av empirin med utgångspunkt i uttalanden som målar upp problem, fallgropar och svårigheter med projekt.

#### **5.4 Negativa associationer till projekt**

Beskrivningar av sådant som står i negativ association till projektarbetsformen handlar till exempel om oförmåga att stå emot yttre påfrestningar utanför arbetets ramar, problem med att nå på förhand fastställda mål och svårigheter att styra projekt i en osäker projektmiljö. Canea Consulting Group uttrycker att det inte är någon självklarhet att lyckas med projekt utan att förseningar, skenande kostnader och dåliga resultat är vanligt ([www.canea.se](http://www.canea.se)). En annan beskrivning ges av Knowit Projektspecialisten som pekar på att projekt är något som människor har sysslat med i tusentals år och att det inte är någon ny företeelse. De poängterar att projektarbete ofta betraktas som något svårt och komplicerat som kräver avancerade modeller, verktyg och processer för att lyckas. Istället menar de att principerna planering, affärsmannaskap och projektledning är grundläggande för projektarbetsformen.

Problem som kan uppstå i projekt kring projektledning kopplas oftast till brist på kompetens hos projektledaren och kommunikation mellan projektledare och projektdeltagare eller mellan projektledare och styrgrupp. Tre av företagen pekar specifikt på att projekt ofta misslyckas som ett resultat av bristfällig ledning och styrning ([www.projektspecialisten.se](http://www.projektspecialisten.se); [www.moment.se](http://www.moment.se); [www.wenell.se](http://www.wenell.se)).

En erfaren och framgångsrik projektledare är utan tvekan den viktigaste framgångsfaktorn för ett lyckat projekt. Exempelen är många där svaga och alltför oerfarna projektledare har lett projekt mot katastrofala resultat ([www.moment.se](http://www.moment.se)).

Citatet ovan belyser att projektledarens kompetens är avgörande för att ett projekt inte skall misslyckas. I materialet identifieras även ett antal svårigheter och ”fallgropar” för projektarbete, såsom avvikelser och oförutsedda händelser ([www.canea.se](http://www.canea.se); [www.projektledarutbildning.se](http://www.projektledarutbildning.se); [www.wenell.se](http://www.wenell.se)). En samstämmig bild av ett misslyckat

projekt framkommer i materialet. Brist på planering, struktur, ledning och styrning är den enskilt största orsaken. Ett projekt som avviker från en i förväg utstakad plan och inte följer den ursprungliga idén målas upp som misslyckat. Ett exempel på hur ett misslyckat projekt beskrivs är det negativt värdeladdade ordet ”evighetsprojekt”:

En anledning till att fenomenet evighetsprojekt uppstår kan ibland vara så enkel som att energin har ebbat ut. En annan kan vara att innehållet från början är oklart, då nya krav tillkommer hela tiden, ofta på ett okontrollerat sätt. Projektet kanske saknar styrning och/eller ledning, eller så är det resurserna som kanske inte är under kontroll ([www.projektspecialisten.se](http://www.projektspecialisten.se)).

Detta citat visar hur brist på styrning och kontroll direkt härleds till misslyckanden. Förloras kontrollen över ett projekt kan det leda till både förseningar och att resultat inte kan levereras. Detta genom att arbetet inte följer den planering som gjorts i inledningsfasen ([www.canea.se](http://www.canea.se)). Om det saknas styrning under projektets gång har man förlorat den kontroll som behövs för att hålla projektet på banan, något som Moment Projektkonsult benämner som att projektet kommit ”ur kurs” ([www.moment.se](http://www.moment.se)). Den starka negativa relationen mellan ett misslyckat projekt och bristande planering uttrycks på detta sätt av Semcon Project Management:

Ett av de viktigaste momenten i projekten är att planera vad man ska göra. Många gånger kan ett misslyckande spåras tillbaka till en otillräcklig planering ([www.spm.semcon.se](http://www.spm.semcon.se)).

Genom ovanstående citat synliggörs planeringens centrala roll i empirin. Bristande planering kan helt enkelt orsaka ett misslyckat projekt.

## **5.5 Analys utifrån negativa ekvivalenskedjor**

För att förstå hur PMI-diskursen konstrueras i materialet, räcker det inte att påvisa hur betydelser artikuleras genom positiva associationer till nodalpunkten. En diskurs måste också undersökas som något som står i opposition mot vissa tecken (Bergström & Boréus 2005:317). I nedanstående ekvivalenskedja har vi plockat ut centrala tecken i PMI-diskursen med negativ relation till nodalpunkten projekt. Dessa tecken står med andra ord i opposition mot nodalpunkten:

*Osäkerhet / oerfarna projektledare / brist på kommunikation / otillräcklig planering / förlora kontrollen*

Ekvivalenskedjan visar på hur nodalpunkten projekt skiljer sig från vissa tecken i empirin. Detta kan förklaras som att det sker en utestängning av de tecken som står i negativ association till nodalpunkten projekt. Det innebär att kedjan pekar ut en gränslinje mellan sådant som ingår i diskursen och sådant som trängs undan. Genom sina negativa associationer

till nodalpunkten förskjuts dessa tecken till diskursens utsida, som Laclau och Mouffe kallar det diskursiva fältet (Bergström & Boréus 2005:317; Laclau & Mouffe i Winther Jørgensen & Phillips 2000:33f).

Vid en sammanfattning av materialet ser vi att vissa tecken i kedjan även har kopplingar till varandra. Tecknet *otillräcklig planering* har i materialet en koppling till att *förlora kontrollen*, då ett projekt beskrivs som beroende av planering och styrning för att nå sina mål. Även *osäkerhet* kan kopplas till att förlora kontrollen genom det fokus i empirin som ligger på riskhantering, undvikande av överraskningar och oförutsedda händelser, granskning och styrning. Vidare har tecknet *oerfarna projektledare* också länkar till att förlora kontrollen då det skrivs fram som en riskfaktor för ett projekts framgång.

Genom att den negativa ekvivalenskedjan förskjuter de tecken som ingår i kedjan till det diskursiva fältet utanför PMI-diskursen, förstärks de positiva associationerna mellan nodalpunkten projekt och momenten planering och projektledning. Momenten får en dubbel funktion i diskursen. De bidrar till förskjutningen av de betydelser som nodalpunkten inte förknippas med enligt PMI. I vår empiri ser vi att denna förskjutning sker genom specifika ordval och uttryck som företagen använder sig av i texterna. Samtidigt klargör de PMI-diskursen. Momentens betydelse fixeras alltså i diskursen då de kontrasterar mot tecknen förlora kontrollen, osäkerhet samt oerfarna projektledare.

Laclaus och Mouffes begrepp antagonism kan användas för att förklara relationen mellan det diskursiva fältet och den etablerade PMI-diskursen. Då språket ses som något i grunden instabilt, finns det alltid en möjlighet att maktförhållandet mellan olika diskurser förändras genom diskursiv kamp. Det innebär att de möjliga innebörder och tolkningar som trängs undan kan utgöra ett hot mot den fastställda innebörden inom diskursen. Ett moment kan därför alltid öppnas upp och åter göras till element där betydelsen är öppen och omdiskuterad (Laclau & Mouffe i Winther Jørgensen & Phillips 2000:34f). Då tecknen planering och projektledning görs till moment i PMI-diskursen, tolkar vi det som att det skapas en gräns i vår empiri för vad som ingår i diskursen och vad som förskjuts till det diskursiva fältet. I det diskursiva fältet ryms fragment av andra diskurser, alternativa betydelsemöjligheter och tolkningar (Bergström & Boréus 2005:317). Denna gräns ramar alltså in PMI-diskursen och allt som hamnar på utsidan kan sägas utgöra ett hot mot diskursens innehåll.

## 6 Diskussion

Nedan kommer vi att besvara våra teoretiska frågeställningar för att summera analysen av materialet. Därefter diskuterar vi vårt resultat i relation till de perspektiv på projekt som förs fram i den skandinaviska forskningen. Detta kan sägas ingå i det diskursiva fältet utanför PMI-diskursens gränser, och utgör således ett hot mot den etablerade innebörden av nodalpunkten projekt som framkommit i analysen. Liksom PMI-diskursen har även den skandinaviska forskningen tecknet projekt som nodalpunkt.

### 6.1 PMI-diskursens betydelsebärande tecken

#### 6.1.1 *Hur konstrueras den PMI-baserade innebörden i ordet projekt med hjälp av betydelsebärande tecken?*

Den PMI-baserade innebörden i ordet projekt konstrueras i vår empiri genom ett antal tecken som står i positiv respektive negativ association till nodalpunkten projekt. De tecken som i vår analys bidrar till att fylla nodalpunkten projekt med mening i form av positiva associationer är planering, styrning, effektivitet, kompetens, projektledning, projektmål samt riskhantering. Dessa tecken ringar in den definition av ordet projekt som används i PMI-diskursen och som ses som allmänt vedertagen. Nodalpunktens innebörd klargörs även av dess relation till tecken med negativ association: osäkerhet, oerfarna projektledare, brist på kommunikation, otillräcklig planering, förlora kontrollen. Planering och projektledning görs till moment då deras betydelse fixeras genom att de ges en central position i diskursen. Därför kan dessa ses som de viktigaste tecknen för att fastställa innebörden hos nodalpunkten projekt inom PMI-diskursen.

#### 6.1.2 *Diskussion kring PMI-diskursens betydelsebärande tecken*

De betydelsebärande tecken som i analysen organiseras kring nodalpunkten projekt kan relateras till den vedertagna definitionen: ”tidsbegränsad och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift som genom styrning av tilldelade resurser skall nå uppställda mål” (Selin 1990:17). Att planering är ett nyckeltecken i PMI-diskursen följer logiskt ur de snäva ramar som sätts upp runt projektarbetsformen i den vedertagna definitionen. Vem som skall styra projektet framgår inte lika tydligt ur själva definitionen men blir desto klarare i analysen av texter präglade av PMI:s principer. Projektbeställare och styrgrupp är viktiga aktörer för att

styra ett projekt, men det är otvivelaktigt projektledaren som har huvudrollen för ett effektivt genomförande av ett projekt. Vårt resultat bekräftar den beskrivning av PMI-ansatsen som ges av Packendorff. Han belyser det fokus som ligger i projektledningslitteraturen på projektets faser samt verktyg för att nå projektmålen (Packendorff 1995:321f).

Erfarenhet och kompetens förs i vår empiri fram som kännetecken för en framgångsrik projektledare. I materialet målas certifiering av projektledare upp som en kvalitetssäkring för projekt, och konsultföretagen förespråkar en professionalisering av yrket. Kritiken som riktas mot PMI-certifiering i den skandinaviska forskningsdiskursen pekar dock på att det inte finns grunder för att tala om någon profession för projektledare då projektledningsläran inom PMI grundas på samlad praxis och erfarenhet. Att certifiera projektledare utifrån fastslagna standarder är heller inte någon garanti för framgångsrika projekt (Blomberg & Lundin 2009:169).

Den osäkerhet och de hot i form av oförutsedda händelser som uttrycks i empirin är sådant som projektet genom effektiv styrning måste skyddas från, för att inte hamna ur kurs och riskera att misslyckas. Den skandinaviska forskningen skriver fram andra villkor för projektarbetsformen genom att projekt betraktas som öppna system där uppgifter, mål och resultat medvetet kopplas till den organisatoriska miljön runtomkring. Projekt ses här inte som isolerade från övrig verksamhet avseende tid, uppgifter och mål (Blomberg & Lundin 2009:170f). Skillnaden mellan dessa båda synsätt blir tydlig i relation till den viktiga position som riskhantering har i den del av PMI-diskursen som representeras i vår empiri. Förutom den tid och de resurser som läggs på systematik och planering i inledningsfasen av ett projekt, är en viktig framgångsfaktor att hålla projektet på banan genom projektgranskningar. Att säkerställa projektets gränser gentemot omgivningen kan därmed likställas med att säkra projektets framgång, och detta ser vi som en tydlig skiljelinje mellan PMI-diskursen och en alternativ skandinavisk forskningsdiskurs.

## **6.2 Utestängning och diskursiv kamp**

### *6.2.1 Hur kan utestängningsmekanismer förklaras genom diskursiv kamp om innebörden i ordet projekt?*

Samtidigt som PMI-diskursen utkristalliseras med hjälp av de betydelsebärande tecknen runt nodalpunkten projekt, synliggörs diskursens gränser genom att det sker en förskjutning av de

betydelsemöjligheter som inte ryms inom synen på projekt enligt PMI. På så sätt centreras PMI-diskursen och skiljer sig från andra sätt att betrakta projekt. I ett diskursivt fält som omger diskursen hamnar alternativa tolkningar av projektarbetsformens innehåll som PMI-perspektivet inte omfattar, särskilt vad gäller momenten planering och projektledning. Projekt är nodalpunkt i PMI-diskursen och samtidigt en flytande signifikant eftersom den är utsatt för diskursiv kamp genom det skandinaviska forskningsperspektivet. Genom att det förs fram ett perspektiv där planering och projektledning inte har lika avgörande och centrala positioner, utmanas momentens fixerade betydelse och riskerar att göras till element och föremål för den diskursiva kampen om vad ett projekt är eller bör vara.

### *6.2.2 Diskussion kring till utestängning och diskursiv kamp*

Utifrån vår empiri framkommer det att PMI-diskursen strävar efter att förskjuta ett antal begrepp till det diskursiva fältet, som kan ses som ett hot mot diskursen. Momenten planering och projektledning och deras fixerade position i PMI-diskursen utmanas av det skandinaviska perspektivet som hotar att öppna upp dem för andra betydelsemöjligheter. Den visar på alternativ till det stora fokus som ligger på projektledning och planering inom PMI-diskursen. Den skandinaviska forskningen för fram en kritik mot synen på planering som en av huvudaktiviteterna i ett projekt och framhåller ett mer kreativ förhållningssätt till projekt (Lundin & Söderholm 1995:437f).

Den skandinaviska forskningen kritiserar vidare de generaliserade begrepp och principer som förs fram inom PMI-diskursen och pekar på att bristen på vetenskaplig prövning av dessa hämmar utvecklingen på projektområdet (Engwall 1995:13f). Det faktum att PMI-diskursen till stor del baseras på erfarenhet och framgångsexempel, gör att kritiska synpunkter ofta trängs undan från diskursen (Svensson & von Otter 2007:94). Den skandinaviska forskningens kritiska och vetenskapligt förankrade synsätt kan därmed sägas utmana PMI-diskursen om dess allmänna definition, då de istället framhåller alternativa att organisera projekt. Blomberg menar att den allmänna definitionen sällan stämmer överens med hur organiseringen i dagens organisationer ser ut (Blomberg 1998; Blomberg 2003). Den framgångsrika spridningen av den normativa litteraturen menar Blomberg delvis kan förklaras genom att det finns en inställning inom diskursen där projekt sällan problematiseras. Denna reflektion kan vi se återspeglas i vårt material där konsultföretagen medverkar till att sprida diskursen och är beroende av att det finns en tro hos kunderna på att deras tjänster gör nytta.

Förskjutningen av betydelsemöjligheter och tolkningar av projektarbetsformen till det diskursiva fältet gör PMI-diskursen snäv i den bemärkelsen att kritiska perspektiv inte ges plats. Projektdefinitionen kanske skulle kunna utvecklas till ett mer användbart begrepp om det fanns större utrymme för kritik, diskussion och prövning.

## 7 Slutsatser och reflektioner

### 7.1 Slutsatser

PMI-diskursen kommer till uttryck i empirin genom ordval och uttryck som belyser planering och projektledning som de mest centrala aspekterna av projektarbete. Misslyckade projekt härleds framförallt till dålig planering och brist på kompetens och erfarenhet hos projektledare, vilket ytterligare förstärker PMI-diskursens innehåll. Andra definierande ord för projektarbete är styrning, effektivitet, kompetens, projektmål, kommunikation, kontroll, riskhantering och undvikande av osäkerhet. Tillsammans bildar dessa punkter den inramning av ordet projekt som uttrycks som fakta i de texter som grundas i PMI-diskursen.

Genom att planering och projektledning är så pass utmärkande för projektarbete inom PMI-diskursen, utesluts alternativa sätt att organisera projektarbete. Diskursen strävar således efter att fastställa den specifikt PMI-baserade betydelsen av ordet projekt, vilket ovanstående punkter visar. Därigenom byggs gränser för diskursen upp och skiljer den från andra diskurser. PMI-diskursens inramning av ordet projekt kan dock ifrågasättas genom att det har andra betydelser i alternativa diskurser, vilket gör att PMI-diskursens definition ändå kan utmanas och omförhandlas genom språket.

### 7.2 Slutreflektioner

En reflektion vi gör är att PMI-diskursen kan ses som en diskurs med skarpa gränslinjer gentemot andra diskurser på projektområdet. I kombination med det faktum att PMI-perspektivet är så pass utbrett, kan det tänkas begränsa utrymmet för alternativa diskurser såsom den skandinaviska projektforskningsdiskursen. Trots att alla de konsultföretag vi studerat är verksamma i Sverige grundar sig deras syn på projekt och projektledning enbart på PMI. Det finns överhuvudtaget ingen antydning till inslag av den skandinaviska forskningens synsätt på projekt, vilket kan ifrågasättas och till och med ses som uppseendeväckande. Hur



kommer det sig att den skandinaviska forskningen inte når ut till de ledande aktörerna i Sverige? Är den skandinaviska forskningens inställning till projekt svår att förmedla eftersom den inte erbjuder några konkreta verktyg för hur man driver ett projekt på detta sätt? Dessa är frågor som vi anser är intressanta för vidare forskning.

## Källförteckning

Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006) *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber AB.

Czarniawska, B. & Mazza, C. (2012) Consultants and clients from constructivist perspectives. I: Kipping, M. & Clark, T. (red:er). *The Oxford handbook of management consulting* (s. 427–446). Oxford: Oxford University Press.

Bergström G. & Boréus K. (2005) *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Blomberg, J. (1998) *Myter om projekt*. Stockholm: Thomson Fakta AB.

Blomberg, J. (2003) *Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik*. Malmö: Liber Ekonomi.

Boréus, K. (2011) Texter i vardag och samhälle. I: Ahrne, G. & Svensson, P. (red:er). *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 131–150). Malmö: Liber AB.

Boréus, K. (2011) Diskursanalys. I: Ahrne, G. & Svensson, P. (red:er). *Handbok i kvalitativa metoder* (s. 150–165). Malmö: Liber AB.

Bryman, A. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Christensen, S. & Kreiner, K. (1997) *Projektledning – Att leda och lära i en ofullständig värld*. Lund: Academia Adacta AB.

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

Jönsson, S. & Strannegård, L. (red:er) (2009) *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber AB.

Kloppenborg, T.J. & Opfer, W.A. (2002) The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions. *Project Management Journal*. Vol. 33 No. 2, pp. 5-18.

Lundin, R.A. & Söderholm, A. (1995) A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 11 No. 4, pp. 437-455.

Packendorff, J. (1995) Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 11 No. 4, pp. 319-333.

Selin, G. (1990) *Att hantera projekt vid produktutveckling*. Sveriges Verkstadsindustrier.

Starrin, B. (1994) Om distinktionen kvalitativ – kvantitativ i social forskning. I: Starrin, B. & Svensson, P-G. (red:er). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* (s. 11–41). Lund: Studentlitteratur.

Svensson, L. & von Otter, C. (2007) *Projektarbete teori och praktik med sagan om diamanten som sprängdes*. Stockholm: Santérus Förlag.

Watt Boolsen, M. (2007) *Kvalitativa analyser: Forskningsprocess, människa, samhälle*. Malmö: Gleerup.

Winther Jørgensen, M. & Phillips, L. (2000) *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

*Elektroniska källor*

[www.impa.ch](http://www.impa.ch) (hämtat 2012-05-25)

[www.pmi.org](http://www.pmi.org) (hämtat 2012-05-25)

## Bilaga 1

### **Canea Consulting Group**

[www.canea.se](http://www.canea.se) (Hämtat 2012-04-18)

Canea Consulting group erbjuder bland annat konsulttjänster inom projektledning och verksamhetsutveckling och har genom åren arbetat med projektledning inom många olika verksamheter. Deras affärsidé är att hjälpa organisationer att analysera, utveckla och införa strategier, system och kompetens.

Materialet är insamlat under flikarna *om Canea, konsulttjänster* samt *utbildningar*.  
Sammanlagt 2467 ord.

### **Moment Projektkonsult**

[www.moment.se](http://www.moment.se) (Hämtat 2012-04-18)

Moment Projektkonsult är ett svenskt företag helt fokuserat på projektet som arbetsform. De erbjuder kvalificerade konsulttjänster inom projektledning och utveckling av projektorienterade organisationer.

Materialet är insamlat under flikarna *om oss* samt *tjänster*. Sammanlagt 1906 ord.

### **Knowit Projektspecialisten**

[www.projektspecialisten.se](http://www.projektspecialisten.se) (Hämtat 2012-04-18)

Knowit Projektspecialistens affärsidé är att effektivisera projekt och projektverksamheter. De erbjuder tjänster, utbildningar och produkter inom området och vänder sig till de större internationella företagen i Sverige.

Materialet är insamlat under flikarna *företaget, tjänster* samt *utbildning/produkter*.  
Sammanlagt 2071 ord.

### **ProjektStegen**

[www.projektledarutbildning.se](http://www.projektledarutbildning.se) (Hämtat 2012-04-18)

ProjektStegen arbetar med att effektivisera projektarbetsformen hos företag och organisationer. Företaget fokuserar enbart på projektarbetsformen och utför uppdrag i hela Sverige och internationellt. De erbjuder tjänster, utbildningar och projektmodeller.

Materialet är insamlat från startsidan samt under flikarna *om oss, tjänster* samt *projektmodell*.  
Sammanlagt 2467 ord.

### **Semcon Project Management**

[www.spm.semcon.se](http://www.spm.semcon.se) (Hämtat 2012-04-18)

Semcon Project Management är ett internationellt företag som utvecklar projektkultur i organisationer över hela världen. De erbjuder analyser, utveckling, rådgivningstjänster, coaching, utbildningar samt anpassning och implementering av projekt.

Materialet är insamlat från startsidan samt under fliken *våra tjänster*. Sammanlagt 1500 ord.

### **Wenell Management AB**

[www.wenell.se](http://www.wenell.se) (Hämtat 2012-04-18)

Wenell Management AB beskriver sig som ett av Nordens ledande konsultföretag inom området Project Management. De erbjuder ett brett utbud av tjänster, utbildning och produkter inom projektledning.

Materialet är insamlat under flikarna *om oss*, *konsulttjänster* samt *projektmodell*. Sammanlagt 2598 ord.