

DET NY MERINO # 54



FRA TEORETISK TIL PRAKTISK
PROJEKTLEDELSE

En værktøjskasse til projektledelse

MARIA LOUISE MEJNBORG LIDSMOES APRIL 2021

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Maria Louise Mejnborg Lidsmoes

Stud.mag. i International Virksomhedskommunikation

Medlem af forskningsgruppen TRILO

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion:

Flemming Smedegaard
& Cecilie Greve Jensen



Abstract

Project management plays a bigger and bigger role in organisational improvement whether it is used for building projects, development projects or event projects etc. When researching the existing theoretical field within project management, it became clear that it operates with a very linear way of working with projects. The aim of this article is therefore to present a new mindset to project management theory, which is developed on the basis of a situational dialectical approach (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015).

When researching the theoretical field of project management, it became clear that this type of management style often has a one-sided understanding of the manager's role in projects. It is unlikely that this procedure reflects how project work is conducted in practice. I argue that many of the elements presented in the theories are good as individual elements for project management, but not as complete courses for all the projects processes. I furthermore argue that they must always be seen in an interplay with each other. A situational dialectical mindset allows the project manager to analyse the situation, and on the basis of this choose the procedures and tools he/she believe to be the better choice. The dialectical role in this management style is to always be aware of one's deselection and what that means for the project.

I have interviewed project managers and observed an interdisciplinary project with the purpose of seeing how project managers works with project and what they value during projects. In order to analyse these data, I use Situational Dialectical Discourse Analyse (SDD) presented by Dakwar et al. On the basis of my analysis, I present a development within the field of project management I named Situational Dialectical Project Management (SDP). The theory is based on the main conclusion from the analysis and from different sources of inspiration.

The main contribute to the field of project management in this article is the *project arena* which is a further development of Smedegaard's *communication arena*. When developing the project arena, I used organisational theorist Ralph Stacey's theory Complex Responsive Processes (Stacey, 2011) and Peter Senge's understanding and ideal of *the learning organisation* (Senge, 1999) for inspiration.

I conclude that the Situational Dialectical Project Management theory better embraces the complexity of project management, since the findings show that complexity always plays a role when working

with different people and different projects. Contrary to many of the existing theories within project management, a situational dialectical mindset makes it possible for the manager to always act according to the situation instead of a drawn-up model for the progress.

Introduktion

Projektarbejde anvendes oftere og oftere som arbejdsgang ved komplekse problemstillinger. Ifølge systemteoretikeren Peter Senge har teamsamarbejde en bedre forudsætning for at løse komplekse problemstillinger, da teamsamarbejde fordrer en kollektiv læring og arbejdsgang, frem for en individuel tilgang (Senge, 1999).

I hidtidige projektledelsesteorier er det dog sjældent den komplekse problemstilling eller kompleksiteten i sig selv, der præger teoriernes tilgange til et projektførløb. Teoriene fokuserer i højere grad på, hvordan man bedst muligt får et projekt fra A til B med de tildelte ressourcer. Ydermere præsenterer eksisterende projektledelsesteorier en tradition for anvendelse af modeller, som alle forsøger at kontrollere og forudsige projektets forløb, hvilket indeværende artikel bl.a. undersøger.

Med formodning om, at der er uoverensstemmelse mellem teori og praksis inden for fagfeltet, har jeg interviewet projektledere og foretaget deltagerobservation, som har givet et indblik i deres praksis i arbejdet med projekter. Da formodningen viste sig at være korrekt, er formålet med indeværende artikel at udvikle en projektledelsesstil, der i højere grad tager højde for projekters kompleksitet samt afspejler den tilgang, der anvendes i praksis.

Hvorfor endnu en tilgang til projektledelse?

Mange forskere har igennem tiden præsenteret deres teorier om individuelle projektledelsesstile. Herfra har mange danske forfattere og teoretikere udviklet tilgange, der udspringer eller inddrager tidligere forskning fra udenlandske projektmodeller.

Groft skitseret findes der tre hovedgrene inden for projektledelse:

1. Klassisk projektledelse
2. Iterativ projektledelse
3. Agil projektledelse

Klassisk projektledelse

Dr. Winston W. Royce, som var computerforsker og pioner inden for softwareudvikling (Royce, 1970), præsenterede i sit arbejdspapir fra 1970 for første gang det, som i dag kendes som *vandfaldsmodellen*. Royces præsentation af modellen var ikke tiltænkt nogen praktisk værdi, tværtimod illustrerede modellen en arbejdsgang, som han ofte oplevede førte til, at it-projekter *mislykkedes*. Som løsning præsenterede han den iterative tilgang, som har tilbagevendende pile, der illustrerer, at man gentager faserne (Royce, 1970, s. 328-330). Mod forventning blev der taget utrolig godt imod *vandfaldsmodellen*, måske pga. dens simplicitet, hvorfor den også anvendes i mange projekter.

Flere danske forskere har senere hen arbejdet med klassisk projektledelsesstile, en af de mest velkendte er Bjarne Kousholt. Han præsenterer via sin bog *Projektledelse i teori og praksis* sin tilgang til projektledelse og anser arbejdet med projekt som en ”vej”, hvormed projektlederen betræder forskellige faser jo længere hen ad vejen, personen kommer (Kousholt, 2017, s. 169). Kousholts tilgang indeholder forskellige elementer fra tidligere anvendt teori inden for projektledelse, særligt inspireret af *vandfaldsmodellen*. Andre inspirationskilder til Kousholts arbejde med projektledelse er bl.a. disse fire internationale standarder inden for klassiske projektledelse:

1. PMI (Project Management Institute)
2. ISO (International Organisation for Standardisation)
3. IPMA (International Project Management Association)
4. PRINCE2 (Projects in Controlled Environments).

Generelt for disse projektmodeller er en lineær arbejdsgang hele vejen igennem projektarbejdet. Disse modeller fordrer, at projekterne skal være afgrænset fra starten, samt at kunden skal kunne fortælle det præcise formål med projektet (Kousholt, 2017, s. 87ff).

Med inspiration fra ovenstående standardnormer præsenterer Kousholt sin projektmode, som indeholder fem faser: før projektet besluttet → planlægning og specifikation → udførelse og opfølgning → aflevering og evaluering → drift og vedligehold (Kousholt, 2017). De nøjagtig samme fem faser, som nyere præsentationer af *vandfaldsmodellen* indeholder.

Under hver fase har Kousholt indsat PMBOK-guidens ti videnområder¹, og disse skal alle gennemarbejdes i hver fase. Videnområderne er:

¹ En standardguide udviklet af PMI i 2013

1. sammenhæng og koordinering
2. omfang og indhold
3. tid
4. omkostninger
5. kvalitet
6. personale
7. kommunikation
8. risiko
9. indkøb
10. interessenter

Videnområderne er taget fra PMBOK- og ISO 21500-guiderne, da Kousholt argumenterer for, at deres internationale kendskab skaber et godt udgangspunkt for modellen (Kousholt, 2017, s. 165-168).

Kousholt argumenterer ikke for inddragelsen af samtlige ti videnområder i alle faserne. Derfor arbejder denne projektmodel ud fra en statisk og lineær arbejdsgang med projekter, som kan resultere i unødvendigt arbejde i løbet af de forskellige faser.

Iterativ projektledelse

Som tidligere nævnt introducerede Royce den iterative tilgang som modreaktion til *vandfaldsmodellen*, som han argumenterede for indeholdt for mange risici. Ved en iterativ og inkrementel arbejdsgang vurderede Royce, at man i højere grad kunne imødekomme komplikationer ved at have en reflekterende og lærende arbejdsproces (Royce, 1970). Iterativ betyder, at man er gentagende og inkrementel betyder, at man gradvist udvikler sin viden inden for et givent område.

Denne projektmodel arbejder også i faser, men til forskel fra *vandfaldsmodellen* gentages faserne og bliver på denne måde til fase 1a, 2a, 3a osv. Projektgruppen opnår dermed en gradvis læring inden for de forskellige faser (Bager, Staunstrup, & Agerholm, 2014, s. 212).

I arbejdet med iterativ projektledelse arbejdes der ofte med spiralmodeller til at illustrere projektmodellen. Den iterative tilgang samt spiralmodellen fordrer en arbejdsgang, der ikke er 100% fastlagt fra start, men som udvikles og konkretiseres over tid.

Agil projektledelse

I 1990'erne slog en ny projektledelsesstil igennem, nemlig den agile projektledelse. Den blev udviklet af en række forskere, der i samarbejde forfattede *Det Agile Manifest*, der i højere grad er en forståelse af projektledelse, frem for en metode, som både den iterative og den traditionelle tilgang til projektledelse er. Den agile tankegang arbejder hverken med faser eller konkrete fagområder og går væk fra planlægningselementet i projektarbejdet (Bager, Staunstrup, & Agerholm, 2014, s. 219). Den agile tilgang arbejder for at skabe værdi for kunden igennem iterativ udvikling.

Under den agile tilgang finder man *Scrum-metoden*. Scrum er en metode, som bl.a. blev udviklet af Jeff Sutherland og Ken Schwaber, hvilket resulterede i Scrum-guiden (Sutherland & Schwaber, 2017, s. 3). Denne projektledelsesstil arbejder med iterative, inkrementelle og agile værktøjer. Scrum-guiden udføres af et *Scrum Team* hvor rollefordelingen er meget tydelig. Nogle af de værdier, der gør sig gældende i Scrum, er, at teamet er selvstyrende, selvorganiserende og består af selvstændige medlemmer. Scrum har en empirisk tilgang til projekter, der understøttes af erfaring og iterative processer (ibid. s. 4ff).

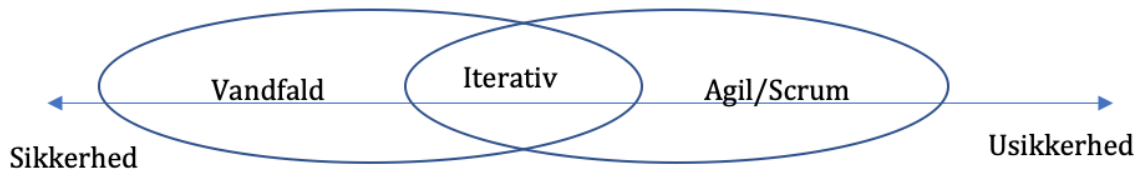
En sammensmeltning af ovenstående tre projektledelsesstile

Tre teoretikere, som anerkender, at ovenstående tre tilgange giver forskellige resultater og kan være nødvendige i forskellige situationer er Michael Bager, Erik Staunstrup og André Agerholm i deres bog *Projekter i praksis*. Bager, Staunstrup og Agerholm præsenterer en tilgang, der tillader projektlederen at vælge en af de tre indledningsvis introducerede projektledelsesstile at arbejde ud fra. Dog forudsætter valget af projektledelsesstil ifølge Bager et al., at man arbejder ud fra dertilhørende metode, hvorfor denne tilgang mangler en vis metodefrihed.

Bogen *Projekter i Praksis* af Bager et al. giver forfatterens syn på, hvordan projekter i praksis forankres bedst. Deres definition på et projekt er: "Et projekt er løsningen af en opgave inden for en given tidsramme ved hjælp af tildelte ressourcer og ved brugen af rette værktøjer. Samtidig udtrykker et projekt ønsket om forandring og inddragelse af mennesker" (Bager, Staunstrup, & Agerholm, 2014, s. 16).

Som citatet ovenfor illustrerer, inddrager forfatterne forskellige værdier, som de vurderer essentielle for et projekt. Citatet indeholder både klassiske og agile værdier. Overordnet set arbejder forfatterne med tre projektmodeller: de klassiske og lineære vandfaldsmodeller, de inkrementelle & iterative modeller og de agile modeller (herunder Scrum) (ibid., 184).

Forfatterne arbejder ud fra følgende projektmodel:



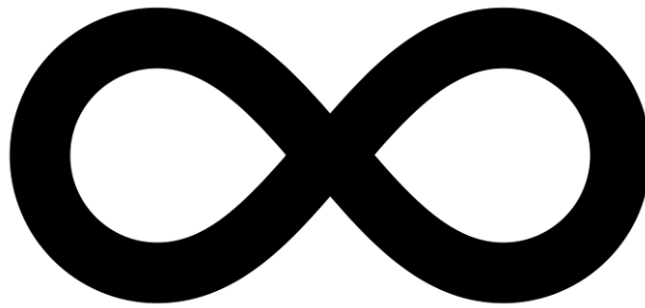
Bager et al. argumenterer for, at man ud fra projektets situationelle kontekst skal udvælge én af disse tre projekttyper (ibid., 190). Denne tilgang, som forfatterne præsenterer, adskiller sig fra Kousholts tilgang ved bl.a. at have muligheden for at tilgå projektet ud fra dets kontekst, hvilket Kousholts lineære tilgang ikke lægger op til. Dog vurderer jeg, at en mangel ved Bager et al.s model er, at man ikke kan bevæge sig *imellem* de tre projektledelsesstile.

Ovenstående afsnit viser, at der findes mange forskellige bud på projektledelse, som alle har det til fælles, at de udspringer fra én eller flere af de tre hovedgrene præsenteret indledningsvis.

Dette leder mig videre til at præsentere, hvad et situationelt dialektisk perspektiv vil kunne bidrage med i arbejdet med projekter.

Situationel dialektisk projektledelse har ikke noget slutpunkt

Med inspiration i SDD-flowmodellen (illustreret nedenfor) (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018) anser jeg projektledelse som en dynamisk ledelsesstil, der på baggrund af den situationelle dialektiske kontekst tilgår projekter, beslutninger, løsningsresultater etc. forskelligt. I forlængelse af at vurdere projektledelse som dynamisk argumenterer jeg også for, ved brug af SDD-flowmodellen, at projekter og projektledelse ikke har noget slutpunkt.



Kousholt arbejder med samme fem faser, som *vandfaldsmodellen* består af, og på intet tidspunkt anser han det som en mulighed at arbejde på kryds og tværs af faserne. Hans projektmodel ligner tilnærmelsesvis *vandfaldsmodellen*, den er blot grafisk anderledes illustreret. Indeværende artikel ønsker ikke at præsentere en ny projektmodel, men derimod en tankegang, som i højere grad afspejler den projektledelse, der anvendes i praksis. Som studerende har jeg altid følt mig begrænset ved brug af modeller, hvorfor jeg også tager udgangspunkt i overstående SDD-flowmodellen, fordi den netop er cirkulær og ikke har noget slutpunkt, hvilket mange projektmodeller har.

Bager et al.s projektmodel (som fordrer en *sikker* arbejdsgang ved vandfaldstilgangen og en *usikker* ved den agile metode) er, trods deres differentiering mellem forskellige projektledelsesstile, en lineær forståelse af, hvordan man som projektleder skal tilgå et projekt. At skulle placere sig i enten den ene eller anden ende af deres projektmodel udelukker dermed muligheden for at kunne bevæge sig mellem forskellige teoretiske elementer til projektledelse. Jf. mit videnskabsteoretiske ståsted i Situationel Dialektisk Videnskabsteori, skal projektlederen kunne placere sig både i den *sikre* og i den *usikre* ende af modellen. At kunne differentiere sin ledelsesstil efter sine omgivelser er en forudsætning inden for den situationelle dialektiske tankegang og derfor må tilgangen til projektet være dynamisk og fleksibel (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015).

Videnskabsteoretisk ståsted

Mit videnskabsteoretiske udgangspunkt i indeværende artikel er Situationelt Dialektisk Videnskabsteori (SDV). SDV udfoldes i ni antagelser. Disse skal ikke ses som afgrænsede felter men som områder, der ud fra den enkelte kontekst kan indflettes i hinanden (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017).

Denne videnskabsteoretiske tilgang har det situationelle og dialektiske som kerneforudsætninger. Det *situationelle* betyder, at antagelserne altid er dynamiske frem for statiske, og at der tages højde for konteksten. Det *dialektiske* dækker over, at antagelserne bevæger sig på kontinua af dialektiske modsætningsforhold, hvor jeg som forsker hele tiden ser mine valg som et fravalg af noget andet (ibid., s. 3). Særligt relevante for indeværende artikel er antagelserne 1. *Teori og praksis fordrer hinanden*, antagelse 2. *Del og helhed hænger sammen*, antagelse 4: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* og antagelse 8: *Tilfældigheder og forudsigelse eksisterer side om side* (ibid., s. 4).

Følgende afsnit vil give et indblik i, hvilken indflydelse mit videnskabsteoretiske udgangspunkt har haft på min tilgang til og arbejdet med artiklen.

Situationel Dialektisk Videnskabsteori

Teori og praksis vægtes lige tungt

SDV har fra start gennemsyndet hele projektet. Jeg har i udarbejdelsen af min interviewguide til mine semistrukturerede interviews brugt både min virksomhedsvejleder og min universitetsvejleder for at opnå en bredere forståelse af både det teoretiske og det praktiske felt, hvorved jeg vægter den teoretiske og den praktiske viden lige tungt.

Jeg har i en vekselvirkning mellem teori og praksis, jf. antagelse 1 i SDV: *Teori og praksis fordrer hinanden*, fået et bredere grundlag for mit møde med mine interviewdeltagere. Jeg har videreført denne vekselvirkning mellem teori og praksis ved at diskutere mit data i forskellige forskningsmiljøer, hvor jeg gennem gruppediskussioner samt projektpræsentationer har fået nye teoretiske indgangsvinkler til min empiri. Denne antagelse er central i mit projekt, da jeg som forsker er meget løsningsorienteret i mit arbejde og konstant bevæger mig mellem teori og praksis.

Projektleder og projektgruppe hænger sammen

I min interviewproces med forskellige projektledere er antagelse 2: *Del og helhed hænger sammen* afgørende, da jeg som interviewer skifter fokus mellem projektlederens og projektgruppens funktion (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 9). Det er centralt for artiklen at se projektlederen som en enhed for sig, der ikke vil fungere uden helheden, altså projektgruppen. Selvom jeg undersøger projektlederens individuelle projektlederpraksisser, så er det altid med øje for, at de er en del af en helhed, der uløseligt hænger sammen. Mange videnskabsteoretiske tilgange fordrer, at man udvælger enten en detaljeorienteret tilgang eller en helhedsorienteret tilgang til undersøgelsen af ens fænomen. Dog gør forfatterne bag SDV og den situationelle dialektiske tankegang op med enten-eller-synet og argumenterer for, at den dynamiske bevægelse mellem del og helhed er en forudsætning, der skal anskues ud fra et både-og-syn (ibid., s. 9). Havde jeg haft en enten-eller-tilgang, havde det ikke været muligt at analysere den dynamik, der opstår *mellem* projektlederen og projektgruppen, som jeg vurderer som uvurderlig for dette projekt.

Projektledelse er konstant i udvikling

Udover at anskue projektledere i samspil med resten af projektgruppen, fordrer min undersøgelse af projektlederens individuelle arbejdspraksisser også aspektet *tid*, hvorfor antagelse 4: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* også påvirker mit projekt. Denne antagelse tager udgangspunkt i George Herbert Meads og Ralph Staceys forståelse af, at fortid ikke determinerer fremtid, men at det er en processuel proces, der påvirker fortid, nutid og fremtid. Mead og Staceys hovedpointer er, at man forstår fortiden i nuet og kun i nuet kan man påvirke fremtiden med ens forståelse fra fortiden (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 17). Jeg tilslutter mig denne forståelse, da jeg i min dataindsamling bl.a. undersøger, hvorvidt projektledere viderebringer deres erfaringer fra tidligere projekter, samt om de skaber forskellige værdigrundlag på baggrund af dem, som derved påvirker fremtidige projekter. Jf. mit litteraturreview tydeliggøres det også, at jeg anskuer tid anderledes end mange andre teoretikere, der arbejder med projektledelse. De projektmodeller og teorier, jeg præsenterede i mit litteraturreview, havde alle et slutpunkt. Det mener jeg derimod ikke en projektmodel eller tankegang om projektledelse burde have, da det er en dynamisk arbejdsproces, som sjældent kan anskues som endegyldigt afsluttet.

Til forståelsen af projektlederens egen værdirealisering anvendes Bert Hodges' teori om *værdirealisering*. Hodges argumenterer for, at man aldrig ser handlinger som objektive, da de altid vil være præget

af individers personlige vurdering af værdi. En af Hodges' hovedpointer er, at værdi er det, mennesket realiserer, og disse værdier er dynamiske og kan ud fra situationen og konteksten ændre sig samt tages i brug på forskellige tidspunkter (Hodges & Geyer, 2006). Jeg vurderer ikke projektledelse som en statisk ledelsesstil, der kan fungere på samme måde til alle projekter, derfor ser jeg gennem SDV's antagelse 4 og Hodges' værdirealisering på, hvordan projektledere i højere grad befinder sig i dynamiske arbejdsprocesser, der konstant er i forandring over tid.

Projektledelse er uforudsigelig

Som antagelse 4 belyser, spiller tid en essentiel rolle for mit projekt, da man over tid bl.a. danner erfaringer og handlingsmønstre, som kan påvirke fremtidigt arbejde. Disse handlingsmønstre skabes på baggrund af gentagende sagsforhold, hvor man pga. af deres forbundenhed kan planlægge og styre ud fra forudsigelighed (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 31).

Den dialektiske modsætning til denne forudsigelighed er *emergens*. Stacey præsenterer emergens som forståelsen af, at man som ene deltager, ikke kan planlægge og styre, men at man må have en forståelse for, at man kun på baggrund af tidligere handlingsmønstre kan *prøve* at navigere i uforudsigelighed.

Antagelse 8: *Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side* er netop forståelse af, at gensidige sagsforhold er tilfældige, men at der ud fra gentagende handlingsmønstre kan dannes erfaringer, der kan skabe forudsigelighed (ibid., 30ff). Forståelsen af, at forudsigelighed og tilfældighed er et grundvilkår, gør sig i høj grad gældende for projektarbejde, da det først er i min, såvel som projektledernes, planlægnings- og strategiproces, at man kan tage højde for den enkelte situations behov. Derfor skal begge ender af dette kontinuum altid være med i den dynamiske arbejdsproces.

Jf. antagelse 9: *Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk*, har jeg tilgået artiklen multiperspektivisk. Forfatterne bag SDV argumenterer for, at ingen kommunikationsteorier er komplette eller vil give os al indsigt i en kommunikationsfaglig problematik (ibid., 32ff). Dog vil et mix af forskellige metodiske, teoretiske og analytiske tilgange kunne bidrage til en bredere forståelse af det undersøgte fænomen. Det gør også, jf. antagelse 2, at jeg som forsker f.eks. kan studere den særskilte enhed som projektlederen udgør samt helheden som projektgruppen udgør, og samtidig kan jeg også undersøge alle de fragmenterede elementer, der eksisterer i spændet mellem disse to poler.

Metodisk afsæt

Med udgangspunkt i Situationel Dialektisk Videnskabsteori (SDV), der tillader en multiperspektivisk tilgang til arbejdet med indeværende emne, har det fra starten være en prioritet at indsamle data ved brug af mere end én metode.

Mixed methods: en blanding af kvalitative metoder

Hovedpointen i at anvende mixed methods er at bruge forskellige metoder til indsamlingen af ens data. Mixed methods tillader, at man kan vælge flere end én indsamlingsmetode (Frederiksen, 2020, s. 258). Ved at anvende mere end én metode forsøger jeg at opnå mere sikkert og dækkende data inden for mit forskningsområde (ibid., s. 261). Jeg anvender semistrukturerede interviews og deltagerobservation. Data fra deltagerobservationen bliver præsenteret gennem et casestudium afslutningsvist i dette afsnit.

Interview som forskningsmetode

Jeg har valgt det semistruktureret interview som forskningsmetode fordi jeg primært undersøger sociale praksisser, hvilket denne metode tillader mig at gøre (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 34). Interviewet tillader mig ydermere at være kritisk over for mine interviewdeltagere og sikre, at de har de nødvendige forudsætninger for min undersøgelse. Som udgangspunkt er der to kriterier, som interviewdeltagerne skal kunne opfylde: 1. at personen enten førhen eller nu har arbejdet med projektledelse i en professionel sammenhæng og 2. at personen under interviewet er tilknyttet et projekt.

Det semistrukturerede interview er løst styret af mig som interviewer på baggrund af en interviewguide. Interviewguiden indeholder en række emner, som er dem, der udgør de centrale undersøgelsesområder. Herunder er der en række spørgsmål, hvor nogle er mere essentielle end andre at stille interviewdeltageren. Derfor giver denne metode også rum til, at interviewdeltagerene kan præge samtalen i den retning, som de finder interessant inden for interviewemnerne (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 41). Dette er en af metodens styrker, da denne form for fleksibilitet tillader, at jeg kan tilpasse interviewet efter den individuelle interviewdeltager. En anden styrke ved det semistrukturerede interview er, at man undersøger individers livsverdner (ibid., 35), som man ikke ville kunne gøre ved en kvantitativ undersøgelsesmetode som f.eks. spørgeskema.

Der er i alt foretaget fem interviews, hvoraf fire af interviewdeltagerne på daværende tidspunkt arbejdede som projektledere og en af interviewdeltagerne arbejdede som projektmedarbejder med erfaring som projektleder.

- Interviewdeltager 1, kvinde (projektmedarbejder): *ID1* i omtale
- Interviewdeltager 2, kvinde (projektleder): *ID2* i omtale
- Interviewdeltager 3, kvinde (projektleder): *ID3* i omtale
- Interviewdeltager 4, mand (projektleder): *ID4* i omtale
- Interviewdeltager 5, mand (projektleder): *ID5* i omtale

Deltagerobservation

Som supplement til de semistrukturerede interviews anvender jeg deltagerobservation. Der er mange forskellige måder at observere på, men overordnet set kan metoden inddeles i to: *eksperimentel observation* og *deltagerobservation* (Szulevicz, 2020, s. 99). Jeg anvender deltagerobservation, da formålet med projektet er at indgå i forskellige praksisser blandt mennesker (ibid.). Deltagerobservation undersøger f.eks. nogle af de implicite handlinger i projektgruppen, som interviewdeltagerne ikke selv er opmærksomme på eller husker under interviewet. Dermed får jeg et andet perspektiv på min problemstilling ved at anvende deltagerobservation end ved at foretage de semistrukturerede interviews.

Casestudium: Tværgående innovationsprojekt

Den anden del af artiklens data tager udgangspunkt i et casestudium, som defineres som “En intensiv analyse af en individuel enhed (såsom en person eller en befolkningsgruppe) med fremhævelse af udviklingsfaktorer i relation til omgivelserne” (Flyvbjerg, 2020, s. 621). Jeg har valgt at anvende casestudium som metode, da jeg herigennem får en detaljeret undersøgelse af et enkelt eksempel gennem deltagerobservation, som kan bruges til videre generalisering igennem projektet (ibid., s. 622).

University College Lillebælt (UCL) sammensatte ved årsskiftet 2019/2020 en projektgruppe bestående af deltagere fra henholdsvis pædagog- og socialrådgiveruddannelsen. Den 23. oktober 2020 observerede jeg en projektdag, hvor følgende 8 deltagere var til stede:

- 3 deltagere fra pædagoguddannelsen
- 3 deltagere fra socialrådgiveruddannelsen

- 1 projektleder
- 1 observatør

Denne projektgruppe er sammensat for at imødekomme tre overordnede ønsker fra projektorganisationsledelsen, som de har arbejdet på siden februar 2020. Den fælles vision for projektet lyder: “Vi ønsker et kreativt uddannelsesmiljø båret af høj faglighed og studieintensitet”.

Projektgruppen mødes ca. en gang om måneden, hvor der er afsat en hel dag til projektet. Der er i alt sat 15 mødedage af til projektet med opgaver for projektdeltagerne i de mellemliggende perioder. D. 23. oktober, hvor jeg deltog som observatør, var 14. projektdag og altså næstsidste, inden de d. 11. november skulle præsentere deres initiativer for projektorganisationsledelsen.

Denne projektgruppe blev udvalgt til observation i dialog med projektets projektleder, samt to andre projektledere fra UCL. Projektgruppen havde arbejdet sammen i en del måneder på daværende tidspunkt, hvorfor de som udgangspunkt vurderes til at være en stærk gruppe, der ikke ville blive forstyrret af min deltagelse.

Projektdagen forløb over seks timer. Projektlederen startede morgenen med at præsentere målet for dagens arbejde, hvilket var at skitsere en eventuel kommende profillinje på mellem pædagog- og socialrådgiveruddannelsen.

Det er tydeligt at se, at projektlederen har lagt meget arbejde i at strukturere projektdagen. Men for hende handler det om at have strukturen tæt på kroppen, så projektmedarbejderne føler, at de bliver ført igennem dagen løst styret. Projektlederen havde på forhånd udsendt en beskrivelse af dagens aktiviteter og mål. Denne beskrivelse indeholdt dog hverken tidspunkter eller formelle orienteringer, som mødedagsordener eller programmer ellers ofte kendes for.

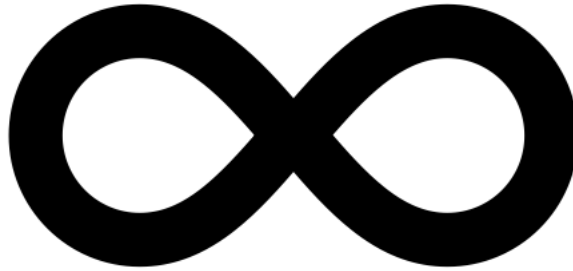
Derefter forløb dagen med en række forskellige aktiviteter, som på hver sin måde arbejdede med sammensmeltningen af denne profillinje.

Casestudiet vil løbende blive inddraget og anvendt som generel viden inden for projektledelse og projektarbejde.

Teoretisk afsæt

Situationel Dialektisk Diskursanalyse

Som præsenteret under det videnskabsteoretiske ståsted præger det situationelle dialektiske perspektiv den fundamentale tilgang til artiklen. Derfor er den teoretiske ramme i artiklen Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD).



SDD-flowmodel (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018, s. 6).

Forfatterne præsenterer både i SDD og SDV deres mindset omkring situationel dialektisk forståelse. I SDV præsenterer Dakwar et al. den situationelle dialektiske forståelse via kontinua, hvor de belyser, at noget kan befinde sig ved yderpolerne samt i spændet imellem. Dog fordrer SDD-flowmodellen en evig bevægende dynamik, der ikke har noget slutpunkt. Jeg vil derfor ikke anskue den situationelle dialektiske tankegang ud fra kontinua, men i stedet ud fra SDD-flowmodellen.

Dakwar et al. er stærkt inspireret af Gareth Morgan i deres arbejde med SDD. Morgan argumenterer for, at man gennem forskellige perspektiver bedst muligt kan analysere organisationer. På samme måde lægger Dakwar et al. op til, at det er den individuelle kommunikationsproblematik, der skal afdøje, hvilke diskursanalyser, der skal anvendes. Det er derfor essentielt at kende sin nøjagtige problemstilling, da forskellige diskursanalyser undersøger forskellige perspektiver (ibid., 7).

Jeg har valgt to tilgange fra SDD til analysearbejdet af mit data henholdsvis *Diskurs som dialektik: dialektisk lingvistisk* og *Diskurs som fortælling: Narratologi*.

Dakwar et al. opfordrer den studerende til at inddrage flere tilgange, hvis dette er nødvendigt for ens kommunikationsopgave. Jeg har på baggrund af mit data valgt at tilføje en ekstra tilgang, som jeg

ligeledes vil analysere min empiri ud fra, nemlig: *Diskurs som værdirealisering* inspireret af Bert Hodges. Følgende afsnit vil præsentere analysetilgangen *diskurs som værdirealisering*.

Diskurs som værdirealisering: Bert Hodges

Jeg vælger at tilføje værdirealisering som en analysetilgang, da mit data i høj grad er præget af projektlederens forskellige tilgange til projekter. Disse forskellige tilgange er handlinger, projektlederne vurderer som værende værdifulde.

Jf. SDV's antagelse 6: *Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke* og Hodges' værdirealiseringsteori vil jeg undersøge projektlederens individuelle *felt* og *værdisystemer*. Dakwar et al. argumenterer for, at hvad der i en situation kan være en *kendsgerning*, kan i en anden situation være en *værdi*. Værdier er derfor dynamiske, og må altid ses ud fra den situationelle kontekst (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017, s. 23). Kendsgerninger omtales ofte som værende ens sociale praksis eller normer, som man handler ud fra. Disse handlinger bygger dog ofte på de værdier, der er til stede i situationen (ibid., 26).

Hodges argumenterer for, at bestemte værdier definerer et *felt*; værdierne tillader, at noget kan lade sig gøre, samtidig med, at noget andet ikke kan (Hodges, 2007, s. 156). "The actual task of driving is a moral task that requires steering a vehicle through a cluttered environment safely and accurately" (ibid., 155). Med *morale* mener Hodges *værdier*. Et felt kunne f.eks. være Hodges trafikeksempel. Her er forskellige værdier til stede, som har betydning på forskellige tidspunkter. En værdi kan være *sikkerhed*, da det som bilist er en værdi at komme sikkert igennem dette felt af bevægende genstande. Derudover er der værdier såsom *nøjagtighed*, *tolerance*, *sociale forhold*, *lovbestemmelser* m.v., som alle er med til at styre vores handlinger (ibid., s. 155ff). F.eks. tillægger de fleste bilister lyssignalet i et kryds stor værdi, både fordi det sætter værdien *sikkerhed* i spil, men også værdien omkring det *lovæssige*, da de færreste ønsker at overtræde loven og få en bøde eller et klip i kørekortet som konsekvens, og derfor overholder lyssignalet værdi – også i tilfælde, hvor bilisten er den eneste i trafikken.

Hodges beskriver derudover også værdier som værende heterakiske, hvilket betyder, at det er personers individuelle tanker, følelser, handlinger etc., der, afhængigt af situationen, prioriteres og handles efter (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015, s. 17). Ifølge Hodges bliver værdier tydeligere over

tid, hvorfor SDV's antagelse 4: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* gør sig gældende for netop denne analysetilgang, idet projektledelse ofte baseres på tidligere erfaringer, som de inddrager i nuet for at påvirke fremtiden.

Jeg vil benytte denne analysetilgang, da den undersøger de forskellige værdier, som projektledere arbejder ud fra, når de leder projekter. Projektledere er dynamiske og til- og fravælger hele tiden på baggrund af, hvad *de* vurderer, der har den største værdi i den enkelte situation. Denne tilgang fordrer derfor ikke, at man arbejder lineært med projekter eller ud fra én enkel tilgang, men derimod et multiperspektivisk mix.

Følgende afsnit vil præsentere analysetilgangen *dialektisk lingvistik*, hvor jeg, som præsenteret i mit teoretiske afsæt adskiller mig fra forfatterens videnskabsteoretisk ståsted.

Diskurs som dialektik: Dialektisk lingvistik

Jørgen Chr. Bang og Jørgen Døør udviklede i slutningen af 1960'erne dialektisk lingvistik. Dialektisk lingvistik, som er et bidrag til økolingvistikken, er et analyseredskab til undersøgelse af, hvordan mennesker kommunikerer med hinanden, samt hvad der både implicit og eksplicit kan være med til at påvirke vores måde at kommunikere med hinanden på (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018, s. 26). Bang og Døør har et marxistisk udgangspunkt, men qua indeværende artikels videnskabsteoretisk ståsted i SDV anvender jeg dialektisk lingvistik uden metodens oprindelige ideologiske afsæt, hvilket præciseres i nedenstående afsnit. Ydermere fordrer SDD en multiperspektivisk tilgang, hvorfor jeg også tilføjer nye modsætningsforhold, som der gør sig aktuelle i mit data, til Bang og Døørs eksisterende ni kernemodsætninger. Bang og Døør beskæftiger sig med de ni kernemodsætninger *race, alder, køn, klasse, autoritet, ideologi, by/land, privat/offentlig* og *kultur/natur* (Bang og Døør, 2007, s. 67ff) samt deres dialogmodel med inddragelse af *det tredje subjekt*.

Bang og Døør argumenterer for, at der altid er tre subjekter i en dialog. Første subjekt er S1, andet subjekt er S2 og tredje subjekt er S3. S1 og S2 er ofte dem, der også omtales som *afsender* og *modtager*. S3 er derimod den faktor, der påvirker samtalen. S3 er ofte implicit eller helt anonym. Danske Anne Vibeke Lindø tilføjer, at dette kan være en ulempe, da en anonym S3's interesse i dialogen ikke altid vil være gennemskuelig. Udover at undersøge dialogens forskellige subjekter beskæftiger Bang og Døør sig også med *deiksis*. Deiksis undersøger, hvordan deltagere positionerer sig i en samtale, hvilke deltagere der er til stede, tiden, lokationen, kommunikationssituationen samt relationerne. De

forskellige deiksisforhold kan anvendes afhængigt af den enkelte kommunikationsopgave. Ydermere er konteksten altid en faktor i deiksisanalysen, da deiksis netop undersøger de sociale forhold, der er til stede i sproget, og man kan derfor ikke se udenom den situation, subjekterne befinder sig i (Lindø, 2013, s. 99ff).

Disse subjekter anvendes, når jeg analyserer de deiksisforhold, der er til stede i de semistrukturerede interviews.

Bang og Døørs ni kernemodsætninger kan analysere, hvilke sociale forhold der er til stede i samtalen (ibid., s. 27). Bang og Døør argumenterer for, at disse ni kernemodsætninger stammer fra erfaringer og sociale samfundsmønstre, som ses ud fra: *Ideologikker* (det mentale og bevidsthedsmæssige), *sociologikker* (gælder sociale forhold) og *biologikker* (dækker over regler og regelmæssigheder i vores biologiske fællesskab) (ibid., 95).

Herunder skelner Bang og Døør mellem *primære* og *sekundære* forhold som hhv. forhold, vi er født med og som er svære at ændre på og forhold, der er relativt lette at ændre på. F.eks. betragtes kernemodsætningen *køn* som et primært forhold, som biologisk set anskues ud fra det ene (mand) eller det andet (kvinde). Qua min situationelle dialektiske tilgang er det dog irrelevant at anskue disse to niveauer, da de ikke forholder sig til f.eks. *interkønnethed* (et biologisk forhold) eller identifikationsmæssige forhold som f.eks. non-binære køn (ideologiske og/eller sociologiske forhold), hvilket begge er eksempler på køn, der befinder sig ”mellem” de to yderpoler.

I dag kan man ligeledes gennemgå operationer, hvis man ikke identificerer sig med det ved fødslen tildelte køn, hvorfor det ikke giver mening at diskutere *primære* og *sekundære* forhold.

Ud fra min dialektiske forståelse er jeg derfor enig i, at *mand* og *kvinde* kan anskues som hinandens modsætninger, men jeg argumenterer dog også for, at disse to køn ikke skal ses som absolutte, men at der også findes køn, som flourerer mellem de to yderpoler eller som både-og. Derudover kan det være situationspræget, hvornår man identificerer sig hhv. maskulin og feminin. Dette kan ligeledes visualiseres gennem SDD-flowmodellen, som tillader en dynamisk bevægelse mellem de eksisterende modsætningsforhold.

Jeg anskuer Bang og Døørs ni kernemodsætninger situationelt dialektisk og adopterer som sagt ikke deres marxistiske udgangspunkt. F.eks. ser jeg ikke de ni kernemodsætninger som absolutte størrelser, men derimod *forslag* til modsætningsforhold, der kan anskues i sproget. En kernemodsætning som *klasse*, som Bang og Døør har forfattet ud fra en marxistisk forståelse af arbejderklassen

vs. det højere borgerskab, tilgår jeg derimod som *uddannelse* og/eller *anciennitet*. Dette bliver tydeliggjort i artiklens analyse.

Diskurs som fortælling: Narratologi

Noget af det mest naturlige for os som mennesker er at fortælle historier. Vores samtaler er ofte bygget op som en fortælling eller vores minder fortalt som fortælling (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2018, s. 37).

Dakwar et al. præsenterer to niveauer af fortælling: fortællinger som *helheder* og fortællinger som *fragmenterede* (ibid., s. 38). *Fortællinger som helhed* er f.eks. aktantmodellen, som inddeler fortællingen i klare aktanter som: *Giver, hjælper, modstander og modtager*. Derudover er der *fortællinger som fragmenter*, hvor berettermodellen ser fortællingen på en kurve af begivenheder, som er afgørende for udviklingen af fortællingen (ibid. 39). Disse to tilgange til fortællinger passer dog sjældent til virkelighedens narrativer, hvorimod en ny tilgang til narratologien, der i højere grad angriber hverdagens fortællinger, er Nielsens udvidelse af Dakwar et al.s narrative metode i form af *Komplekse narrativer*. Komplekse narrativer, som Nielsen har udarbejdet med inspiration fra Stacey og Majken Schultz, tager udgangspunkt i Staceys kompleksitetsteori og Schultz' myte- og sagabegreber (Nielsen, 2019, s. 39-41). *Myten* er ikke forankret i en konkret begivenhed, men er derimod noget almengjort: "Myten udspringer ikke af den aktuelle organisatoriske virkelighed, men af en overførelse af fortidige eller fremtidige hændelser til den aktuelle virkelige" (Schultz, 2002, s. 77f, i Nielsen, 2020, s. 41f). *Sagaen*, derimod, er forankret i konkrete eksempler/begivenheder, og fungerer derfor som et begrundet synspunkt (ibid.).

Komplekse narrativer er netop *narrativer*, der afspejler virkeligheden, og man finder derfor sjældent frem til en åbenlys løsning på den mulige problemstilling eller kompleksitet, som fortælleren italesætter. Komplekse narrativer er kendetegnet ved en eksplicit fortæller, som enten er direkte til stede i handlingen/interaktionen (dette er typisk sagaer), eller indirekte gennem vurderinger (dette er typisk myter) (ibid., 40). Derfor kan fortælleren fra den traditionelle litteratur bruges i analysen af komplekse narrativer.

Dette leder mig videre til min analyse.

Situationel Dialektisk Diskursanalyse

Følgende afsnit vil præsentere tre delanalyser, der alle har til formål at analysere, *hvad* interviewdeltagerne som projektledere anser som værdifuldt i projektledelse og projektarbejde, samt *hvilke* deiksisforhold projektlederne anvender i forskellige situationer. Slutteligt analyserer jeg mine interviewpersoners oplevelser som komplekse narrativer.

Diskurs som værdirealisering: Hodges' værdirealiseringsteori

Første delanalyse vil analysere interviewdeltagers individuelle værdier inden for projektledelse og projektarbejde. Mit data viser, at værdier bliver realiseret på mange forskellige måder og at interviewdeltagerne på en eller anden måde altid medbringer erfaringer ind i nye projekter. Det er derfor vigtigt at forstå, hvad projektledere egentlig vurderer som værende værdifuldt, da det er med til at præge deres fremtidige tilgang til projekter.

Hodges' heterakiske og dynamiske teori om værdier, er essentiel i forståelsen af projektledelse, da projektledere indgår i mange forskellige arbejdsmiljøer med mange forskellige interesser. Projektledere er ofte tilknyttet en intern projektgruppe, en styregruppe, evt. en projekteje-gruppe, en kunde og/eller samarbejdspartner(e) etc. Projektlederen skal derfor lede i konstant foranderlige situationer og skiftende kulturer og arbejdsmiljøer, hvori der befinder sig nye og forskellige værdier.

Professionelt vs. venskabeligt arbejdsmiljø

Følgende udtalelse er fra en projektleder, der er tilknyttet et regionalt projekt med en radiologisk forskningsenhed. Hun beskriver den interne projektgruppe således:

... der har vi et meget hyggeligt og afslappet og venskabeligt ... ikke sådan venskabeligt ... professionelt, men meget sådan hygge- meget sådan ja, roligt samarbejde, hvor vi også bare skriver frem og tilbage og koordinerer sammen og hjælper (ID, 24: 40.).

Udtalelsen viser forskellige værdier, bl.a. at et *hyggeligt og afslappet* arbejdsmiljø er med til at skabe en uformel og kort kommunikationsvej mellem kollegaerne. Ud fra den dialektiske forståelse er der altid et modsætningsforhold, hvilket projektlederen selv italesætter kort efter:

Når vi så har, der har vi jo selvfølgelig styregruppemøder også, hvor vi så har direktøren med fra et af de andre sygehuse og en masse overlæger og ledende overlæger, der bliver det meget mere formelt. Der er det professionelt, og der kører vi helt efter planen og det er med præsentation (ID3, 25:10).

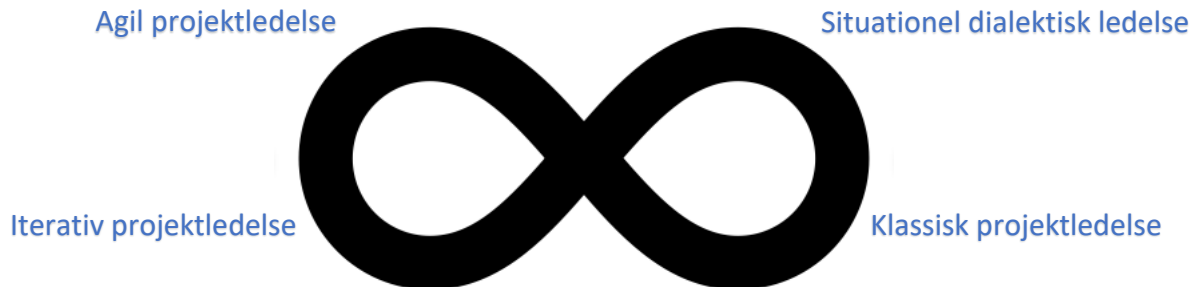
ID3 er selv opmærksom på, hvad den uformelle omgangstone giver til den interne arbejdsgruppe, og hvad den *ikke* giver – der sker et værdiskift: Projektlederen giver udtryk for det, man ud fra situationelle-dialektiske tankegangen kalder en *situationel dialektisk ledelsesstil* (SDL), hvor situationen afgør projektlederens sociale praksis og herved også hendes værdier (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015).

SDL fordrer et både-og-syn frem for et enten-eller-syn, hvilket projektlederen også udtrykker i kraft af ovenstående to udtagelser. I det første scenarie beskriver hun et arbejdsmiljø, som er præget af nære relationer, hvor den gode arbejdsgang i høj grad eksisterer grundet den uformelle arbejdsstruktur. For hende bliver disse elementer værdifulde for hende som projektleder, da medarbejderne ifølge hende trives i det. ID3 er dog også opmærksom på, hvornår denne uformelle arbejdsstruktur skal pakkes væk. Værdier såsom *professionalisme* og en *struktureret dagsorden* er i langt større grad i spil i scenarie nummer to. Projektlederen italesætter selv, at *hyggen* skal pakkes væk (ID3, 26:00), hvilket beviser, at hun er opmærksom på den dialektiske modsætning i begge situationer.

I forlængelse af dette nævner ID3, at den interne arbejdsgruppe og styregruppe ikke kender hinanden særlig godt, og der er derfor ikke en *hyggelig* omgangstone, når alle deltagerne er samlet. Jf. antagelse 6 i SDV er det både en kendsgerning og en værdi for projektlederen, at nære og gode relationer i projektarbejde giver kortere kommunikationsveje, hvilket er essentielt for projektdeltagernes interne samarbejde. En hovedpointe i SDL beskrevet gennem metaforen om det ledelsesmæssige blandingsbatteri er: Man altid kan skrue op og ned for den kolde og varme hane i sin ledelsesstil (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015, s. 7). Det kan derfor blive en forhindring, hvis man som projektleder ikke kan vurdere, om den *hyggelige* og *venskabelige* tone er en værdi for alle projektmedarbejderne.

De to scenarier, ID3 præsenterer, peger på, at det for hende som projektleder er naturligt at have en divergerende ledelsesstil og at forskellige værdier er tillagt forskellige situationer. ID3 formår at tilpasse sin ledelsesstil til de forskellige situationer, som ændrer sig alt efter, hvem der deltagere. Ved

at anvende SDD-flowmodellen frem for f.eks. et kontinuum kan projektlederen være i konstant bevægelse mellem de ledelsesstrategier, han eller hun finder nødvendigt i den givende situation.



Modellen har til formål at illustrere, at det er naturligt for projektledere at navigere mellem de forskellige projektledelsesstile for at kunne udføre sine arbejdsopgaver bedst muligt. Den agile projektledelsesstil fordrer ID3's uformelle arbejdsgange hos den interne projektgruppe, hvor der er rum til fleksible, lærende og reflektive arbejdsprocesser. Derimod er den lineære arbejdsgang et bedre valg i situationen med styregruppen, da de eksterne aktører i styregruppen arbejder ud fra nogle andre værdier.

Tilfældighed og kompleksitet i projektarbejde

Følgende udtalelse er fra ID5.

Det handler i høj grad om at være meget, meget god til at planlægge langt ud i fremtiden, og så at være sådan forberedt på, at selvom man er ude i rigtig, rigtig god tid, så er det ikke sikkert, de kommer på dagen alligevel. Fordi så er der lige pludselig et eller andet akut, som bliver prioritet på en anden måde. Det er et vilkår i det her game (ID5, 31:00).

Det, ID5 italesætter her er utroligt interessant, da det for ham er en kendsgerning, at arbejdsgangene som projektleder med al sandsynlighed får en uforudsigelige drejning. Jf. Staceys kompleksitetsteori er uforudsigelighed en grundlæggende præmis, hvorfor man f.eks. aldrig kan arbejde udelukkende med modeller eller planlægning (Stacey, 2011). En model vil aldrig kunne omfavne de uforudsigeligheder, der kan ske undervejs, da de ikke kan planlægges. Mængden af uforudsigelighed hænger ofte sammen med antallet af individer: jo flere individer, der indgår i ens interaktion, des større kompleksitetsgrad. Det interessante i denne udtalelse er, at ID5 anerkender nødvendigheden i at have en struktureret arbejdsgang, men at der samtidig skal være rum for mulige ændringer. Dette er et godt

eksempel på den vekselvirkning, der er mellem løs og stram planlægning som projektleder samt det dialektiske og det situationelle ved projektledelse.

For ID5 er det derfor både en kendsgerning og en værdi, at man som projektleder er nødsaget til at kunne anvende en lineær arbejdsgang ifm. sin planlægning af projektet, men at projekts succeskriterier aldrig må være afhængige af denne planlægning. Her afviger han fra f.eks. Kousholts meget lineære tilgang til projektarbejde. ID5 er ikke den eneste interviewdeltager, der ser uforudsigelighed som en kendsgerning i arbejdet som projektleder.

Følgende udtagelse er fra projektlederen ID2, der er ansat ved University College Lillebælt (UCL): “Så. Jeg tror, det er noget, man lærer med tiden også at håndterer bedre at være i, at det er bare, er komplekst, sindssygt komplekst” (ID2; 29:00).

ID2 søger på samme måde som ID5 ikke en løsning på denne kompleksitet, men ser det også som en kendsgerning. Hun er opmærksom på, at hun kan lære at håndtere situationer, der kan forekomme forudsigelige, men aldrig at kontrollere dem. Dette mostrider det klassiske projektledelsessyn, som ifølge bl.a. Bager et al. arbejder ud fra, hvor den lineære vandfaldstilgang fordrer det sikreste projektførløb, da man kender målet fra start (Bager, Staunstrup, & Agerholm, 2014, s. 184). For både ID5 og ID2 bliver det en værdi at anerkende, at kompleksitet altid vil være til stede, og frem for at modarbejde den skal de lære at trives og navigere i den.

Hvilke værdier, der realiseres på hvilke tidspunkter er derfor i sig selv meget uforudsigeligt, og man kan først være helt sikker, når man står i situationen. Man kan have en formodning, men aldrig vide sig helt sikker, da det er umuligt at vide hvilke sagsforhold, der påvirker hinanden. Jf. SDV's antagelser 4: *Fortid nutid og fremtid hænger sammen* og 8: *Tilfældighed og forudsigelighed eksisterer side om side*, kan man dog tage sine tidligere erfaringer med ind i næste projekt og arbejde ud fra de mønstre og systemer, man har oplevet, er gået igen og derved kan have en vis forudsigelighed med i projektet. Problematikken er, at nogle udelukkende tager udgangspunkt i denne forudsigelighed, og det er netop det, antagelse 8 præciserer, at man ikke skal. Det er altafgørende, at man, som ID2 og ID5, arbejder med tilfældigheder og forudsigeligheder side om side og anerkender, at den dialektik altid vil være der.

Erfaring som kompetence

Følgende udtagelse illustrerer værdien *erfaring*, som er særlig gennemgående for interviewdeltagerne og som viser sig at være en essentiel værdi i arbejdet som projektleder:

Så det at styre processer, der har jeg masser af praktisk 'hands on' erfaring fra. Det tror jeg også ligger lidt i forlængelse af erfaring som sygeplejerske, at det er jo rigtig meget en koordinatorfunktion, så der har jeg også erfaring fra ... (ID2, 40: 11).

ID2 svarer her på et spørgsmål angående tidligere erfaring med projektarbejde. Hun forklarer, at hendes uddannelse som sygeplejerske har givet hende kompetencer, som hun kan tage med ind i arbejdet som projektleder, f.eks. at kunne koordinere og have det fulde overblik over en situation. ID2, som på nuværende tidspunkt ikke har taget nogen efteruddannelse inden for projektledelse, formår at tage sin erfaring fra sygeplejerskeuddannelse med videre. Derfor viser erfaring sig at være en utrolig essentiel værdi for hende, og hun tager dermed den praktiske erfaring med videre som viden og jf. SDV's antagelse 1 vægter hun teori og praksis lige tungt. ID2 er ikke den eneste projektleder, der nævner, at de inddrager kompetencer fra tidligere erfaringer uagtet om de er uddannede projektledere eller ej.

Så har jeg lavet meget forskning tidligere, det er jo en lidt anden disciplin, hvor jeg har siddet og indsamlet data og analyseret data og skrevet artikler, og det er en lidt anden disciplin, men de erfaringer kan man jo sagtens føre over, og det giver mig også et kritisk blik på noget af det, jeg kaster mig over (ID4, 38:05).

Selvom ID4 flere gange understreger, at "det jo er en lidt anden disciplin", argumenterer han for, at tidligere arbejde har givet ham kompetencer og erfaring, som han kan inddrage i arbejdet som projektleder. Han fortæller, at det for ham både er værdifuldt at have erfaring fra tidligere arbejde, men også erfaring fra erhvervet som projektleder. I forlængelse af spørgsmålet vedrørende at tage erfaring med videre, udtaler han også:

Det gør man jo helt sikkert. Det er også det, man skal få noget erfaring for at kunne drive det (red. projektledelse) bedre (...) det er også derfor, vi kan nogle af de her ting og håndterer de bolde, der er i luften, og ikke nødvendigvis føle sig stresset over dem. Så selvfølgelig tager man det med videre, man tager selvfølgelig netværket videre, man

tager dialogen, man tager arbejdsgange, man tager erfaring med, hvad man skal skrive til bestemte fonde for at kunne få bevilliget ... (ID4, 41:00)

ID4 argumenterer dermed også for, at erfaring har en anden værdi, nemlig at man bedre lykkes som projektleder, f.eks. ved bedre at kunne håndtere alle de elementer der indgår i projektet. Hodges argumenterer for, at værdier er økosystemiske, og at man som person er begrænset af det felt, man befinder sig i (Hodges, 2007). Dvs. at ID2 og ID4 kan inddrage værdier, der passer ind i deres nuværende felt som projektledere. Ud fra deres tidligere erfaringer har de erhvervet sig nogle kompetencer, der passer ind i deres nye felt, som de vælger at realisere.

Det er ganske få af mine interviewpersoner, der har en decideret (efter-)uddannelse i projektledelse. Dette kan forklares ved, at deres *erfaring* er blevet vurderet som værdifuld, fordi projektledelse ikke blot er en række kompetencer, man kan tilegne sig teoretisk, men i høj grad også handler om at tilegne sig praktisk erfaring, som man i refleksion kan drage på qua antagelse 1 i SDV: *Teori og praksis fordrer hinanden*.

Ovenstående analyse illustrerer i høj grad, at god og værdifuld projektledelse handler om at drage på erfaring ud fra den pågældende situation.

Diskurs som dialektik: Dialektisk lingvistik

Følgende afsnit er en dialog- og deiksisanalyse, der har til formål at analysere forskellige deiksisforhold, der er til stede i mit data. Derudover inddrages og analyseres nogle af de mest fremtrædende modsætningsforhold med udgangspunkt i af Jørgen Bang og Jørgen Døørs kernemodsætninger.

Jeg har valgt denne analysetilgang, da en dialog- og deiksisanalyse tillader mig at undersøge de sproglige forhold af, hvordan projektlederen f.eks. vurderer og evaluerer sit samarbejde med interne og eksterne parter. Analysen vil bl.a. have til formål at undersøge, om interviewdeltagerne ser sig som inkluderende medspillere eller i stedet udnytter de andre medspillere, eller hvorvidt der er mønstre på, hvornår der handles på en måde frem for en anden. Ydermere identificerer analysen af modsætningsforholdene nogle af de sociale praksisser, som kan være en medvirkende positiv eller negativ faktor i deres arbejde.

Dialog- og deiksisanalyse

Følgende analyser vil anvende Anne Vibeke Lindøs analysereferencer fra bogen *Samtale som livsform* (Lindø, 2013, s. 119). Dialog- og deiksisanalysen vil analysere forskellige forhold, som projektlederne særligt italesætter og evaluerer under interviewsene.

Uddannelsens og erfaringens rolle i projektledelse

Følgende udtalelse er fra ID4. Jeg er som interviewer S1, ID4 er S2 og S3 er interviewdeltagerens uddannelse inden for projektledelse og erfaring med dette. Mediet er et fysisk interview.

... det (red. hans uddannelse inden for projektledelse) er meget erfaringsbaseret. Og så har jeg taget nogle kurser (...), men det er jo forskellige tankegange inden for projektledelse og systematik, og der plukker *man* jo de ting, som er relevante i forhold til ens hverdag (...), *man* tager det med, *man* kan bruge, som passer ind i den setting, *man* nu er i. Og der ved *jeg* godt, der er nogle organisationer, der arbejder meget PRINCE2'sk, men det er ikke så sort hvidt, altså når man arbejder i så store organisationer og så mange parter, så synes *jeg* det er svært ... (ID4, 48:15, egen kursivering)

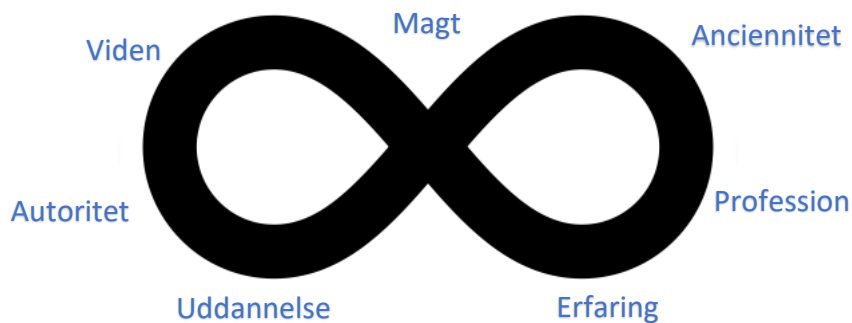
Som nævnt ovenfor er S3 ID4's (S2's) videre erfaring og uddannelse inden for projektledelse. ID4 er en af de få interviewdeltagere, der har en videreuddannelse inden for projektledelse. Han fortæller, at de kurser, han har taget i høj grad drejer sig om at få projektlederen til at arbejde med sin tankegang vedrørende projektledelse, og at det er dét, han tager med videre. S2 nævner dog, at hans arbejde som projektleder i høj grad er præget af den erfaring, han har fra tidligere projekter.

Deiksisforholdet i denne udtalelse er særlig interessant, da S2 anvender P0-deiksis, *man*, og derved omtaler det som værende noget alment, at projektledere anvender relevante uddannelsesmæssige kompetencer i forhold til det enkelte projekts proces mv. S2 bruger konsekvent P0-deiksis, indtil han kommer ned til organisationers brug af projektledelsestilgange, hvor han nævner, at nogle anvender en meget "PRINCE2'sk" tilgang til projektet. Her anvender S2 i stedet P1-deiksis, *jeg*, hvorfor S2 vurderer, at hans personlige erfaring er, at det ikke er muligt at tillægge sig udelukkende én projektledelsesstil, da det ikke er "så sort hvidt". I stedet vurderer S2, at der er brug for flere forskellige ledelsesstile inden for projektledelse, da man ellers vil begrænse sig selv. Kort efter denne udtalelse siger S2: " (...) hvor *jeg* er sådan mere midten, og så tog *jeg* det, der virkede, synes *jeg*, og erfarede

og *man* puttede ligesom i sin værktøjskasse.” (ID4, 49:53.). Igen ses en blanding af P1-deiksis og P0-deiksis. S2 anvender P1-deiksis, når han refererer til hvad, der har fungeret for ham ifm. tidligere projektarbejde. S2 taler dermed udelukkende på sine egne vegne i forhold til sin egen erfaring. Herefter anvender han P0-deiksis, da han evaluerer, at det er alment, at man som projektledere har denne *værktøjskasse*, hvorfra man kan vælge forskellige ressourcer afhængigt af den enkelte situation.

Ideologikker, biologikker, sociologikker og modsætningsforhold

Som redegjort for i mit teori afsnit tilslutter jeg mig *ikke* Bang og Døørs forståelse af kernemodsætninger som konjunktur af modsætningsforhold. Jeg ser dem i stedet som situationelle og dialektiske, hvor det er situationen, der afgør, hvilke modsætningsforhold der gør sig gældende. Illustrationen nedenfor er derfor kun et eksempel på nogle af de modsætningsforhold, der kunne indgå i en situation mellem forskellige projektdeltagere.



Stærke deltagerroller

Følgende udtalelse er svar på spørgsmål om de fagligheder og roller, der er til stede i projektlederens projektgrupper, og deres indvirkning i projektet.

... man skal have en del praktisk erfaring, før man kan sætte sig ind i det, i sundhedsverden er der jo et vanvittigt oldgammelt hierarki og det er simpelthen svært at arbejde sig væk fra, man har lægerne øverst og det er sådan, man er. Og så kommer folk ellers bare droslende nedad, og der må man bare indse, at når man kommer som DJØF'er eller fysioterapeuter for den sags skyld, så har man bare ikke lige så meget at skulle have sagt. (ID5, 33:22)

Som tidligere nævnt anser Bang og Døør sociologikker som værende logikken vedrørende regler og regelmæssigheder, og denne logik spiller i høj grad en rolle ved denne udtalelse. ID5's udtalelse om at, sundhedsvæsenet er et "oldgammelt hierarki der styres af læger", bundet i en meget traditionel tankegang, der uden tvivl har domineret den sundhedsfaglige verden i mange årtier. Denne form for regelmæssighed, at det er lægerne, der er *øverst* og at andre bare må indse, at de ikke har lige så meget at skulle have sagt, stammer fra nogle samfundsmæssige mønstre, der er domineret af magtrelationer, hvilket vil blive analyseret nærmere ifm. de komplekse narrativer senere i analysen.

Et tydeligt modsætningsforhold i denne udtalelse er at være læge vs. ikke at være læge (andet sundhedspersonale). Dette modsætningsforhold er ekstremt, da der også sidder andre klinikkere², som har en faglig og dermed værdifuld rolle for projektet. Derudover virker det også misforstået, at det er lægerne, der sidder på den altafgørende viden for projektets forløb. Den projektleder, som er tilknyttet projektet, sidder som udviklingskonsulent og har netop en afgørende viden om, hvordan klinikernes viden tages i brug på en anden måde i praksis, end det på nuværende tidspunkt bruges. Så *hvorfor har de ikke lige så meget at skulle have sagt?* Udtalelsen viser, at projektforløbet desværre ikke inkluderer alle projektdeltagerne, samt at alle ikke føler sig lige relevante. Dette har en dominoeffekt, som ses, da interviewdeltageren senere i interviewet svarer på et spørgsmål omkring trivsel. Han synes ikke, han har oplevet decideret mistrivsel, men han nævner, at det påvirker hans motivation, når han til møderne ikke kan trænge igennem til de "stærke fagligheder", som han omtaler lægerne (ID5, 17:10).

Der findes mange andre modsætninger, der spiller en rolle for situationer som disse såsom *alder* og *erfaring*.

ID3, der er ansat ved OUH, italesætter også nogle af disse modsætningsforhold, som kan være til stede i projektgrupperne, samt hvad det kan have af betydning for projektarbejdet.

Så dem vi arbejder med, de (red. klinisk personale) har også nogle store egoer, fordi de jo også er dygtige ikke på den negative måde, men de har bare så meget viden og de brænder så meget for deres ting, så ja. Så det er helt vildt svært at få de her forskellige agendaer til at passe sammen. (ID3, 41:47)

² Al sundhedsfagligt personale

ID3 har ikke samme modsætningsforhold som ID5, da han tegner et modsætningsforholdet mellem læger og andre deltagere i projektet, hvorimod ID3 betegner det kliniske personale (*de/dem*) som deltagere med store egoer. Et af modsætningsforholdene i denne udtagelse er derfor personer med store egoer versus personer med mindre egoer. Her spiller *uddannelse* altså ikke en rolle, værdien “store egoer” er tillagt det kliniske personale. ID3’s problematik ved *de store egoer* er, at de forskellige deltageres agendaer kan være svære at passe sammen.

Det er tydeligt for mig, at modsætningsforholdet *erfaring* er en gennemgående dialektik hos alle mine interviewdeltagere. ID4, der er den interviewdeltager, der har arbejdet længst med projektledelse, omtaler erfaringens rolle således:

... man skal få noget erfaring for at kunne drive det bedre, det er derfor, vi alle sammen sidder med mange års projektledererfaring, det er også derfor, vi kan nogle af de her ting og håndtere de bolde, der er i luften og ikke nødvendigvis føle sig stresset over dem. (ID4, 41:00)

Her er det en kendsgerning for ID4, at man er bedre som projektleder, hvis man har en del erfaring med sig, men på samme tid er denne erfaring også en værdi for ham. Det værdifulde for ID4 er, at man gennem projekterfaring bedre formår at arbejde i det miljø, der til tider kan være hektisk og stressende.

Ovenstående analyser viser, at projektlederne bl.a. har en tendens til at anse det som en selvfølgelighed, at man i sit arbejde med projekter anvender de tilgange og værktøjer, der i situationen giver mening. Derudover er der en nogle modsætningsforhold (bl.a. erfaring og uddannelse), som spiller en rolle for projektlederens samspil med andre deltagere i projektet. Dette vil ydermere blive undersøgt i analysen med komplekse narrativer i følgende afsnit.

Diskurs som fortælling: Narratologi

Jeg har valgt den narrative analyse som den sidste analysetilgang, da den kan bidrage med nogle nye perspektiver, men samtidig skaber en sammenhæng med de ovenstående analyser. Indeværende narratologianalyse hviler derfor på og inddrager betragtninger fra ovenstående analyser.

Projektledelse er uforudsigeligt

Følgende udtalelse er fra ID2, der oplevede, at et projekt, som de havde brugt et år på at planlægge og som forløber sig over syv dage, blev lukket ned efter første dag grundet COVID-19. I projektet er der 200+ studerende fra henholdsvis Syddansk Universitet (SDU), UCL og OUH, som deltager, og derudover er der mange forskellige samarbejdspartnere, som hver især bidrager med indhold til projektet og projektdagene.

... f.eks. med (...), der nåede vi jo at køre første dag ud af syv dage og det var super fedt og så fik vi at vide, at vi ikke kunne køre det, fordi OUH har trukket samarbejdet og corona gør, at vi ikke kan have de her mødeaktiviteter på tværs (...) jeg er også blevet bedre til at sige; ja, så lægger vi en plan b og så kommer vi videre og så er det heller ikke værre. (ID2, 55:07)

Dette er et pragteksemplar på, at projekter sagtens kan planlægges, men at de sjældent forløber som planlagt. De usynlige deltagere, som påvirker vores hverdag og vores samfund, kan også påvirke vores arbejde. Det var ikke muligt for denne projektgruppe at omlægge InnoEvent med en alternativ løsning, som mange ellers formåede i foråret grundet COVID-19. Grunden til det var, at InnoEvent løb af stablen d. 10. marts og Danmark blev lukket ned d. 11. marts, hvilket ikke gav dem meget rum til ændringer (ID2, 28:40).

Flere af Nielsens kriterier for komplekse narrativer er gældende ved ovenstående udtalelse. Nielsen inddrager f.eks. Smedegaards begreb *kommunikationsarena*, som er en arena, hvor man ved at identificere de forskellige deltagere i arenaen, både dem, der er inviteret, og dem, der ikke er, kan forstå, hvad deres rolle er (Nielsen, 2020, s. 42). COVID-19 er en af de ikke-inviterede deltagere, som fik en afgørende rolle for projektets forløb, men selve aflysningen kom efter statsministeriets udmelding, hvorfor statsministeriet nu også er en ikke-inviteret deltager i kommunikationsarenaen. Ydermere spiller OUH også en afgørende rolle, da de dagen forinden statsministeriets udmelding blev nødt til at trække sig fra samarbejdet. OUH er en af de interne deltagere i projektgruppen, og derfor en inviteret deltager. Dog er der nogle bagvedlæggende forhold, der gør, at OUH blev nødt til at være på forkant med COVID-situationen i denne periode. Den usynlige deltager, COVID-19, var på dette tidspunkt stadig en ukendt størrelse, og som hospitalsorganisation blev de nødt til at trække sig grun-

det deres arbejde med udsatte borgere. Her spiller nogle af de bagvedliggende usynlige organisationsstrukturer ind. OUH har mange patienter, de står til ansvar overfor, hvorfor de ikke kan udsende eksterne klinikere til et arrangement med flere hundrede deltagere, hvor der vil være risiko for at tage COVID-19 med tilbage til hospitalet.

Nielsens andet kriterie er også gældende, da der er mere end to deltagere i fortællingen. Antallet af deltagere giver nogle kommunikative udfordringer, da antallet af deltagere ofte hænger sammen med graden af kompleksitet: Jo flere deltagere, des mere komplekst (Nielsen, 2020). Nielsen argumenterer for, at komplekse narrativer er en afspejling af virkeligheder i organisationer og virksomheder. For et projekt som dette, som er gentagende år for år, giver dettes års erfaringer læring med videre til næste års afvikling af projektet. Særligt nu hvor de muligvis stadig ikke kan afvikle projektet, som de plejer at gøre. Her kan OUH bedre forberede og tage forbehold, der sikrer, at de vil kunne deltage uden at sætte patienterne og andre udsatte borgere i unødigt fare.

Situationel Dialektisk Projektledelse

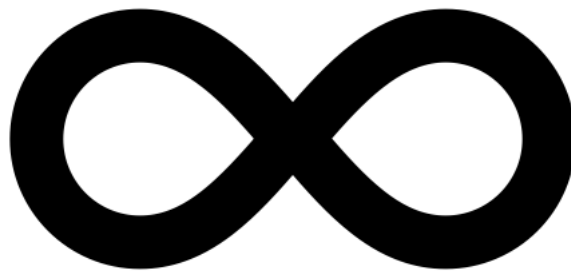
På baggrund af ovenstående tre delanalyser præsenteres udviklingsperspektivet Situationel Dialektisk Projektledelse (SDP).

SDP er en konkret tilgang til projektledelse, som er udviklet på baggrund af den situationelle dialektiske tankegang, hvilket er en forudsætning for arbejdet med SDP. De situationelle dialektiske elementer vil blive præsenteret undervejs i udviklingsperspektivet, hvormed studerende eller interesserede vil kunne arbejde med SDP uden et større kendskab til den situationelle dialektiske tankegang.

Grundlæggende inden for den situationelle dialektiske tankegang betyder det situationelle som tidligere beskrevet, at ingen situationer ligner hinanden. Det er derfor vigtigt at tage højde for den konkrete situation, man befinder sig i. Det dialektiske betyder, at der altid er en dialektisk modsætning til det valg, man træffer, samt at man altid skal være opmærksom på de fravalg, man samtidig foretager (Smedegaard, 2019, s. 6).

SDP gør op med de præsenterede projektledelsesteorier i begyndelsen af artiklen, da det for at arbejde med disse er en forudsætning, at man vælger én projektledelsesstil og derefter bevæger sig inden for

samme metodiske felt under hele projektarbejdet. SDP lægger derimod op til en dynamisk og bevægende projektledelsesteori, hvor projektlederen ud fra den situationelle kontekst tilgår projektet med en situationel dialektisk værktøjskasse. I denne værktøjskasse findes elementer fra både *klassisk, iterativ og agil* projektledelse samt andre kompetencer, projektlederen har, der afhængigt af situationen kan tages i brug. SDP er derfor ikke valget mellem én projektledelsesstil frem for en anden, men i stedet et nyt mindset inden for projektledelse, der ikke understøttes af én teori, men er en helt ny måde at tilgå projekter på, som frem for alt skal være cirkulær. Den cirkulære arbejdsgang illustreres bedst gennem SDD-flowmodellen:



Ydermere inddrager SDP ledelsesaspektet i projektledelse. På baggrund af mit litteraturreview argumenterer jeg for, at ledelsesaspektet i disse projektledelsesteorier er et overfladisk område, der fortjener langt mere opmærksomhed. Projektledelse omhandler naturligvis også evnen til at kunne få et projekt i mål ud fra ens tildelte ressourcer, som mange af teorierne arbejder ud fra. Men ledelselementet må ikke negligeres af projektlederen, da det netop er projektlederens ansvar at sikre gode arbejdsgange, trivsel, succes etc. som ikke nødvendigvis er beskrevet inden for eksisterende projektledelsesteori. Jeg tilslutter mig Dakwar et al.s forståelse af ledelse: “Grundtanken i dialektisk ledelse er, at man for at behandle dem, man leder, ens, må behandle dem forskelligt, da de er forskellige” (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2015, s. 7). Derfor vil én ledelsesstil aldrig kunne være tilstrækkelig, slet ikke når man som projektleder arbejder med så mange forskellige deltagerroller. Derfor er det essentielt at se værdien i divergerende ledelse.

Jeg vil i følgende afsnit præsentere min tilføjelse til Situationel Dialektisk Projektledelse: en *projektarena*.

Projektarenaen

Denne udviklingsdel inden for SDP er inspireret af Flemming Smedegaards kommunikationsarena som er et opgør med det klassiske deltager- og modtagerbegreb. Smedegaard præsenterer i artiklen *Hvem vil være modtager af min kampagne?* tre nye begreber: *deltager*, *deltagerroller* og *kommunikationsarena* til arbejdet med kommunikationsplanlægning (Smedegaard, 2019). Særligt *deltager* og *deltagerroller* gør sig også gældende inden for projektarbejde. Kommunikationsarenaen og deltagerbegrebet er som nævnt ovenfor et opgør med det klassiske *deltager-* og *modtagerbegreb* i traditionel kommunikationsforståelse. Smedegaard argumenterer for, at der er flere afsendere end modtagere i verden, og at være afsender uden modtager ikke giver nogen mening. Derfor skal man i stedet se på de deltagere, der er en del af ens kommunikationsplanlægningssammenhæng, både de inviterede og de ikke-inviterede (Smedegaard, 2019, s. 3-7).

Med inspiration i denne udvikling vil jeg præsentere en *projektarena*, der indeholder begreberne *deltager* og *deltagerroller*. Projektarenaen er ikke en konkret arena, men et abstrakt rum hvor projektlederen kan (forsøge) at identificere og organisere alle deltagere, der indgår i projektet. Projektarenaen er derfor kun konkret i den forståelse, at deltagerne danner et fællesskab om projektet.

Inspirationskilder i arbejdet med projektarena

Forståelsen af *deltagere* i projektarenaen er som udgangspunkt den samme som i forståelsen af *deltagere* i kommunikationsarenaen, der er blot nogle andre deltagere, der er relevante inden for projektarbejde. *Deltagere* er alle de personer, som har en, enten direkte eller indirekte, rolle i projektet. *Deltagere* er både dem, man forventer deltager, men en *deltager* kan også være usynlig og overraske projektlederen og de andre deltagere. *Projektarenaen* er en modelforståelse af *deltagerne*. Det er vigtigt at understrege, at projektarenaen ikke er en interessent- eller stakeholderanalyse. *Projektarenaen* er en analyse af *hvem*, der deltager, *hvad* deres rolle er og *hvad* de tager med ind i projektet. Ved at identificere sin *projektarena*, har projektlederen bedre mulighed for at navigere i eventuelle fremtids-scenarier.

En anden inspirationskilde til udviklingen af SDP og projektarenaen er organisationsteoretikeren Ralph Stacey. Stacey gør i sin kompleksitetsteori: *Complex Responsive Processes* (CPR) op med den traditionelle forståelse af organisationer. Stacey ser organisationer som bestående af mennesker, der

alle har deres egne agendaer. Organisationer er derfor ikke bestående af faste systemer, men af mennesker, der indbyrdes interagerer med hinanden. Stacey argumenterer for, at vi som individer ikke kan undgå at kommunikere og respondere med hinanden indbyrdes. Igennem kommunikation er vi derfor altid i forhandling med hinanden på baggrund af vores intentioner. Ydermere argumenterer Stacey for, at man som leder ikke kan planlægge sig ud af fremtidsscenarier, men at man skal tage erfaringer seriøst for bedre at kunne navigere i uforudsigelighed og individers individuelle vekselvirkninger (Stacey, 2011). Ifølge Stacey er kontrol og forudsigelighed en illusion, hvorfor han også argumenterer for, at man ikke kan arbejde ud fra modeller, da de forsøger at kontrollere.

Jeg tilslutter mig Staceys forståelse af, at kontrol og forudsigelighed er en illusion, hvilket jeg bl.a. kan se i min analyse af *værdirealisering*. På baggrund af denne analyse kan jeg konkludere, at ID2 og ID5 italesætter forudsigelighed og kompleksitet som en kendsgerning i arbejdet med projekter. Samme analyse konkluderede også værdien, som projektlederen gav erfaringselementet i arbejdet med projekter. Dette stemmer overens med Staceys opfordring til at tage erfaringer seriøst, da de kan gøre gavn på et senere tidspunkt. Sat ind i en SDP-sammenhæng vil de værdifulde erfaringer kunne tilføjes til den symbolske værktøjskasse, som senere hen kan komme i brug.

Den tredje og sidste teoretiker, jeg inddrager i mit udviklingsperspektiv, er systemteoretikeren Peter Senge. Senge introducerer idealet om *den lærende organisation*, som er en organisation eller virksomhed, der har *læring* som den vigtigste faktor i sin kultur. Senge opererer ud fra fem discipliner, der alle har til formål at skabe et lærende miljø (Senge, 1999). I projektarenaen er disciplin 1: *Helhedstænkning* og 5: *Teamlæring* inddraget, da jeg på baggrund af mine analyser vurderer, at det særligt er disse, der gør sig gældende i arbejdet med projekter.

Gennem sin 1. disciplin argumenterer Senge for, at organisationer er sammenvævede systemer, der alle er forbundet af usynlige tråde. Som projektleder er det derfor vigtigt at vide, hvorfra ens projektmedarbejdere kommer, da deres arbejde i projektet kan være uforudsigelige pga. deres usynlige systemer. Dette kan både gøre sig gældende for eksterne og interne deltagere, da begge kan komme fra basisorganisationer, der er vævet sammen på forskellige måder. Det er derfor projektlederens opgave at tilgå projektorganisationen (den interne projektgruppe) med en helhedsforståelse af, at projektdel-

tagerne uanset hvad vil tage nogle af disse sammenvævede systemer med ind i projektet. Derfor anvendes Senges 1. disciplin i projektarenaen, da den forsøger at forstå deltagerne, som på en eller anden måde har relation til projektet, samt hvad deres rolle i det er.

Ifølge Senge er det idealet for et lærende miljø at arbejde i teams, da teams har bedre forudsætninger for at udnytte hinandens ressourcer, og teams har større respekt og loyalitet over hinanden, som giver projektlederen bedre muligheder for at arbejde med frihed under ansvar (Senge, 1999). Denne gensidige respekt er vigtig i projektorganisationer, da deltagerne hurtigt skal kunne have et arbejdsforhold, hvor der er gensidig respekt og loyalitet, særligt fordi projektorganisationer hurtigt sammensættes og hurtigt forventes at kunne arbejde sammen, da ens arbejde skal løses eller udvikles inden for en bestemt tidsperiode.

Projektorganisationer sammensættes ofte af tværfaglige deltagere, som ifølge Senges 5. disciplin bedst understøttes i teamsamarbejde. Dermed understøttes arbejdet med komplekse problemstillinger også ved at sammensætte projektorganisationer tværfagligt. Både mit case-eksempel og mine interviewdeltager arbejder i tværfaglige projektorganisationer, hvorfor denne disciplin er meget anvendt inden for projektarbejde.

Et kriterium for arbejdet med det lærende miljø er, at den enkelte medarbejder arbejder med sin egen læring som en del af et teamsamarbejde (Senge, 1999). Jf. antagelse 2 i SDV understøttes dette også af forståelsen af, at del og helhed uløseligt hænger sammen. For at blive et kollektivt lærende miljø er det derfor en forudsætning, at de individuelle deltagere også arbejder med deres egen udvikling. Idealet om *den lærende organisation* hænger sammen med at interviewdeltagerne kontinuerligt arbejder med erfaring, som overordnet set handler om at *lære* af sine tidligere handlinger.

Jeg er opmærksom på, at ved inddragelse af både Senge og Stacey anvender jeg to teoretikere, der er grundlæggende meget uenige i ledelses- og organisationsforståelse. Senge argumenterer ikke for at, der skal være fuldstændig kontrol, men idealet om *den lærende organisation* bygger på, at kontrol kan opnås, hvormed Stacey er uenig. Qua mit videnskabsteoretiske ståsted og min situationelle dialektiske tilgang til projekter er det dog jf. antagelse 9: *SDV er multiperspektivisk*, muligt at kombinere disse ellers uforenelige teorier, hvormed jeg har et både-og-syn frem for et enten-eller-syn.

Undskyld mig, men er du inviteret?

Som udgangspunkt virker det nok så nemt at danne sig et overblik over de deltagere, der er til stede i et projekt. Men sandheden er, at der er langt flere deltagere, som enten er usynlige eller som befinder sig et andet sted fysisk, hvorfor det kan være svært at danne sig et fyldestgørende overblik. Projektarenaen har til formål at identificere de deltagere, der er til stede i et projekt, samt hvad deres rolle som deltager er.

På baggrund af mit data er det tydeligt, at organisationer og virksomheder har vidt forskellige opstartsfasen ifm. projektarbejde. Nogle arbejdspladser har interne ansættelsesprocesser, andre bliver tildelt et projekt, mens nogle helt tredje bliver prikket på skulderen og inviteret med ind. Når en projektgruppe er sammensat, har projektlederen et forholdsvist godt overblik over projektets deltagere. Dog vil jeg argumentere for, at projektlederen skal indgå i projektet med en helhedsforståelse for deltagerne i projektorganisationen og samtidig være bevidst om, at der findes mange flere deltagere i det abstrakte rum.

Projektets mange forskellige deltagere har alle individuelle fagligheder og kompetencer, og der kan derfor være en masse modsætningsforhold til stede i projektet, som er vigtige at kunne identificere. Ens basisorganisation vil fundamentalt præge ens tilgang til projektet, derfor er det essentielt at identificere deltagerrollerne i ens projektarena. Hvert projekt har deres egen individuelle projektarena, da der altid vil befinde sig forskellige deltagere i forskellige projekter. Der er dog nogle generelle deltagerroller, som man kan gå ud fra altid er deltagere i ens projekt. Projektarenaen er derfor en åben størrelse, hvor der altid kan tilføjes deltagere afhængigt af den situationelle kontekst og projektets karakter.

Listen nedenfor har til formål at præsentere et overblik over de deltagerroller, der på baggrund af Smedegaards arbejde med en kommunikationsarena og mit data ofte er repræsenteret i en projektorganisation:

- Projektleder(e)
- Projektmedarbejdere
- Samarbejdspartnere
- Forbrugere/kunder

- Projektorganisationsledelsen
- Basisorganisationsledelsen
- Myndigheder
- Interesseorganisationer
- Konkurrenter
- Tilskuere

Jeg vil nu redegøre for de forskellige deltagerroller samt præsentere, hvad de hver især kan forventes at ”tage med ind” i projektet.

Projektlederen

Projektlederen udgør naturligvis en essentiel rolle i projektarenaen, men den er absolut ikke den afgørende. Jf. antagelse 2: *Del og helhed hænger sammen*, er projektlederen og projektmedarbejderen interdependente størrelser, der kun i relation med hinanden fungerer (Dakwar, Lorentzen, & Smedegaard, 2017).

Ifølge Stacey skal lederrollen gå fra at være ”udenfor” til ”indenfor” (Stacey, 2011). Jeg vil dog argumentere for, at dette altid skal ses ud fra den situationelle kontekst. Som projektleder får man ikke et succesfuldt forløb, hvis man enten står udenfor eller indenfor. Jeg anskuer derfor Staceys syn på lederrollen ud fra et både-og-syn frem for et enten-eller-syn. Projektlederen skal derfor indgå i arbejdsdynamikkerne, når det giver værdi for gruppen, eller når det er nødvendigt for arbejdsgangen. Der kan altid forekomme situationer, hvor man som projektleder skal kunne “sætte sig på sine hænder” (ID2; 14:57). Flere af mine interviewdeltagere italesætter værdien i at kunne læne sig tilbage, efter de har kastet en bold i luften. På samme måde viste mit case-eksempel også tydeligt, at projektlederen konstant var i vekselvirkning mellem at være indenfor og udenfor.

Som tidligere nævnt er det projektlederens opgave at identificere og organisere projektarenaens deltagere og deres rolle. Projektlederen skal tilgå projektet med helhedsforståelse, når de skal identificere deltagerenes forskellige roller. Til at understøtte denne helhedsforståelse skal projektlederen gå væk fra at tænke i lineære årsag-virkningskæder, men i stedet tænke cirkulært i gensidige forhold som Senge også kalder for en feedback-cirkel (Senge, 1999). Dette stemmer overens med SDV’s antagelse

3: *Forbundene sagsforholds påvirker gensidigt hinanden*, der netop omfavner den kompleksitet, der er imellem flere sagsforhold.

Projektmedarbejderen

Projektmedarbejderen er den anden afgørende deltager i projektarbejdet, og skal ses som meget mere end blot en ressource. Projektmedarbejderen er ofte udvalgt eller ansat på baggrund af sin mangeartede faglige ekspertise. Derfor kan denne rolle i projektgruppen differentiere. Projektmedarbejderens interne rolle eller opgave i projektgruppen kan derfor også være forskellig, men som der senere redegøres for, vil der som udgangspunkt være et kollektivt mål for de interne projektdeltagere.

Samarbejdspartneren

De fleste projektgrupper er tilknyttet en samarbejdspartner. Derfor er det også vigtigt at identificere denne deltagerrolle. Samarbejdspartneren kan både være intern eller ekstern, men da kultur og sociale forhold er så fastbundne i vores adfærd, vil der i arbejdet med en samarbejdspartner altid være risiko for sammenstød. Samarbejdspartnerens rolle vil naturligvis afvige fra projekt til projekt. Det er vigtigt at forstå de usynlige systemer og strukturere samarbejdspartneren tager med ind i projektet. Se eksemplet med UCL og OUH under *Diskurs som fortælling: narratologi*.

Forbrugere/kunde

Forbrugere eller kunder er deltagere, som enten køber eller anvender den ydelse eller det produkt, som projektgruppen har udarbejdet. Projekter har ofte en stor kunde-/forbrugerskare, som på hver sin måde kan være forbrugere af projektarbejde. Som i mange andre arbejdsmæssige sammenhænge er det essentielt at have en forståelse for projektets målgruppe(r). Dette element er underbelyst i eksisterende projektledelsesteori, hvilket bl.a. blev illustreret i det indledende litteraturreview, da projektorganisationer udelukkende har deres *mål* eller *opgave* for øje. Dog kan en målgruppesegmentering være essentiel, særligt hvis man som projektleder i samarbejde med projektorganisationsledelsen er med i udarbejdelsen af opgaven til projektorganisationen. Dette leder mig videre til projektorganisationsledelsen.

Projektorganisationsledelsen

Projektorganisationsledelsen er ofte dem, der træffer de endelige beslutninger. De har derfor nogle centrale roller, selvom de ofte kan være relativt usynlige for den enkelte projektmedarbejder undervejs i projektet. Da der i en projektgruppe allerede er tilknyttet én leder, er projektorganisationsledelsens direkte rolle ofte i relation til denne projektleder frem for hele projektgruppen. Uanset om man er tilknyttet et projekt i egen organisation eller om man er ekstern, er det en god idé at analysere basisorganisationens struktur og kultur, hvor projektorganisationen udspringer fra, da basisorganisationen enten direkte eller indirekte vil have en påvirkning på ledelsens tilgang til projektet. Hvis det f.eks. er en meget bureaukratisk styret organisation, vil det have en naturlig påvirkning på projektet. Uanset hvor selvstændig en enhed af projektorganisationen er, vil den have fundament i en eller flere basisorganisationer.

Basisorganisationsledelsen

Basisorganisationsledelsen er projektmedarbejderens daglige leder. Oftest er projektmedarbejderen stadig i kontakt med sin daglige leder, da man sjældent er knyttet fuldtid til sin projektorganisation. Derfor får basisorganisationsledelsen ofte et indirekte virke i medarbejderens tilknyttede projektarbejde. Dette var særlig tydeligt i casestudiet, hvor man ofte så projektmedarbejderne referere til, hvad der var muligt, og hvad der ikke var muligt fra henholdsvis pædagoguddannelsen og socialrådgiveruddannelsen.

Myndigheder

I ethvert projekt er det vigtigt at have et overblik over områdets relevante lovgivninger. Et eksempel kan være et projekt, jeg observerede ifm. indeværende artikel. Projektgruppen var sammensat af lektorer fra hhv. UCL's socialrådgiver- og pædagoguddannelse, og de havde bl.a. til opgave at udvikle en eventuelt ny uddannelsesprofil, der sammenkoblede de to uddannelser på et af semestrene. Til det præsenterede projektmedarbejderne i gruppen muligheden for at udvikle en decideret uddannelse, der sammensmeltede begge uddannelser til en fagprofil. Der havde været en del snak mellem arbejdsgrupperne, inden en af deltagerne spurgte projektlederen, som lyttede til deres forslag og spørgsmål. Projektlederen blev selv positivt stemt overfor ideen og åbnede for idéen om en ny uddannelse, der blandede disse to kombinationer. Jo mere, de diskuterede emnet, des klarere blev det for projektlederen, at der ville være en masse administrative regler og love, der gjorde, at man ikke "bare" ville kunne oprette en ny sammensmeltet uddannelse. Efter lidt tid gik en af projektorganisationslederne

forbi ude på gangen, hvorefter projektlederen hev ham ind, så han kunne forklare, at alle nye uddannelser skulle godkendes af uddannelsesministeriet. Eksemplet viser, at det altid er vigtigt at være opmærksom på eventuelle love eller regler, som påvirker ens projekt. En fællesnævner for projektarbejde er, at man ofte arbejder inden for nyt territorium, og derfor er myndighedernes rolle essentiel i projektarenaen.

Interesseorganisationer

Interesseorganisationer er en deltager, hvis rolle differentierer en del. Nogle projekter kan være drevet af interesseorganisationer, for andre kan de være en næsten usynlig deltager. Interesseorganisationer er f.eks. fagforeninger, forsikringer, myndigheder etc.

Konkurrenter

Konkurrenter er også en vigtig deltager at identificere i sin projektarena, særligt fordi mange projekter arbejder med innovation og entreprenørskab. Markedets udvikling samt ens omgivelser vil derfor altid være en interessant deltager, der er essentiel at have for øje.

Tilskuere

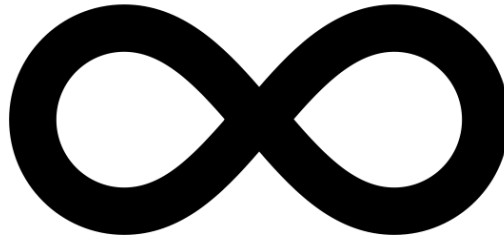
Tilskuere er ofte usynlige deltagere. Tilskuere kan befinde sig overalt og er ofte deltagere, der ikke synligt giver deres mening til kende eller på nogen anden måde ytre sig til projektorganisationen.

Ovenstående gennemgang har afdækket de væsentligste deltagere og deltagerroller i projektarenaen. Følgende afsnit vil diskutere den kompleksitet, det kan medføre at have mange forskellige deltagerroller i samme projektarena.

Det her, det er altså mit område!

Jf. Stacey har personer individuelle intentioner og hensigter (Stacey, 2011), hvorfor hver deltagerrolle præsenteret ovenfor har sin egen hensigt som deltager. Nogle af disse hensigter kan være udtrykt eksplicit, mens andre kan være implicite og sjældent italesat. Dette kan visualiseres via nedenstående flowmodel med kollektiv vs. individuel hensigt. Den kollektive hensigt er det fælles mål for projektgruppen, hvor den individuelle er personens egen hensigt for at være deltager i projektarenaen.

Kollektiv hensigt



Individuel hensigt

Det kan både være en fordel og en ulempe for projektet, at deltagerne er drevet af deres egne hensigter. Hvis den individuelle projektdeltagers hensigt f.eks. er at sikre, at ens fagområde er 100% gennemarbejdet, vil projektresultatet kunne have gavn af dette. Men hvis selvsamme projektdeltager udelukkende arbejder ud fra sit eget område og ikke har den kollektive hensigt med i sit arbejde, kan det skade det endelige projektresultat. Det er derfor en dynamisk balancegang mellem begge typer af hensigter, som uagtet vil være til stede i et projekt.

Staceys arbejde med *hensigternes vekselvirkning* understreger, at mennesker træffer valg på baggrund af deres egne hensigter. Dog er vi som individer i konstant forhandling med hinanden gennem kommunikationsprocesser, derfor der er en vekselvirkning mellem disse hensigter. Er en af Staceys hovedpointer i CPR, at det for mennesker er en grundpræmis at respondere på hinandens processer, hvilket understøttes i hensigternes vekselvirkning (Stacey, 2011). Men hvordan kan projektledere navigere i et projekt, som eksisterer i det kaos, som hensigternes vekselvirkning til tider skaber? Ifølge Stacey er det umuligt at styre og kontrollere hensigternes vekselvirkning (ibid.), hvilket jeg, bl.a. på baggrund af mit data, er enig i. Uanset, hvor kollektivt projektdeltagerne arbejder for projektets mål, vil de altid være styret af bagvedliggende systemer eller værdier, som er individuelle for dem, og som påvirker deres hensigter.

Mine interviewdeltagere italesætter ofte, at det er samarbejdspartnernes hensigter, der kan være særligt individuelle, hvorfor disse deltagere kan være sværest at samarbejde med. Det er dog også dem, der oftest har mindst med projektet at gøre, hvorfor de kan have sværest ved at have dynamiske bevægelse mellem kollektive og individuelle hensigter for projektet. Dog viste mit casestudium også, hvor drevet de individuelle projektmedarbejdere kan være af deres egne hensigter. Tværfaglige grupper er naturligvis drevet af egne fagområder, hvilket i stort omfang også er derfor, de er en del af projektgruppen. Mit casestudium viste, at hensigterne også går dybere end deltagerens fagområde

eller basisorganisation. I casestudiet havde projektdeltagerne ved en tidligere projektdag nedskrevet deres kæpheste for en ny uddannelsesprofil, som de den 14. projektdag, hvor jeg deltog, arbejdede på. En af deltagerne i dette projekt (fra socialrådgiveruddannelsen) stod længe og kiggede på sin kæphest og sagde pludselig i plenum til gruppen “Min kæphest er (...), men det var jo min kæphest, fordi jeg skulle igennem mit adjunktforløb. Det er jo faktisk slet ikke min...” Dette eksempel viser en projektdeltager, der ikke længere kan genkende sin egen kæphest, da det på tidspunktet for nedskrivningen blev skrevet på baggrund af nogle hensigter, som ikke længere er gældende. Dermed er det ikke kun enkelte hensigter, der præger projektdeltagerne, men disse hensigter kan også udvikle sig over tid og ændre sig hos den enkelte projektdeltager. Dette udvider kun den allerede eksisterende kompleksitet inden for hensigternes vekselvirkning, da man aldrig kan vide sig sikker på, hvilke hensigter der styrer hvornår.

Eftersom hensigternes vekselvirkning er en grundpræmis i projektarenaen, nytter det ikke at deltagerne udelukkende arbejder med enten kollektive eller individuelle mål. Det er i stedet projektlederens opgave at lære, at navigere de forskellige deltagere i dette kaos, hvilket fører mig videre til følgende afsnit om casearbejde som læringsmetode.

Casearbejde som læringsmetode

Casearbejde som læringsmetode tvinger projektlederen til at forbinde teoretiske elementer med konkrete handlingsmuligheder. Jf. SDV er mødet mellem teori og praksis et uundgåeligt møde, da teoretisk viden forankres i praksis og omvendt. Casearbejde er en vekselvirkning mellem teoretiske og praktiske elementer, hvorfor denne læringsmetode i høj grad fordrer tankegangen inden for SDP.

Det er blevet gjort klart, at det på intet tidspunkt er muligt at være fuldstændig i kontrol over individers individuelle hensigter eller deres handlinger. Men det er muligt at træne projektlederen i forskellige fremtidsscenarier og situationer gennem casearbejde. Ved at undervise projektledere med casearbejde frem for f.eks. trinmodeller, tvinger man dem til at reflektere over situationer, frem for hvordan de styrer arbejdsgange og faser, der alligevel aldrig vil kunne forudsiges i praksis.

Det kan være svært at lære en ny tankegang, såsom den situationelle dialektiske, at kende. Til det er casearbejdet en læringsmetode. Casearbejde fordrer i høj grad den situationelle dialektiske forståelse, da casearbejde tvinger projektlederen til at tage udgangspunkt i netop den situationelle kontekst, som

casen befinder sig i. Ved at arbejde med forskellige cases vil projektlederen opleve, at projektledelse udøves i mange forskellige situationer, der på hver deres måde kræver individuel ledelse fra forskellige projektledelsesteorier. Hermed er det dialektiske også i spil, da man tvinger projektlederen til at være opmærksom på de valg og fravalg, man gør sig, frem for at være ”bundet” til en projektledelsesteori, der har fastlagte arbejdsgange fra start til slut.

Det kan være svært at tilslutte sig en ideologi, der ligger langt fra ens normale praksis. Igennem arbejdet med cases vil man kunne træne projektlederen til at have en situationel dialektisk tilgang til projekter og arbejde med den cirkulære arbejdsgang, som er en forudsætning for SDP.

Den næste og sidste læringsmetode inden for SDP er *sociodramaet*.

Sociodramaet som læringsmetode

Sociodramaet er for Stacey endnu en del af at tage sine erfaringer seriøst. *Sociodramaet* arbejder med forholdet mellem individ og organisation/virksomhed, og særligt for sociodramaet er, at det er det *kollektive*, der er i centrum, frem for den enkelte person, som det f.eks. er i psykodramaet. Jeg har valgt at inddrage denne læringsmetode, da jeg observerede dens brug i mit casestudium, hvormed jeg blev overbevist om, at dette er en utrolig effektiv læringsmetode i arbejdet med projektdeltagere og projektledere.

Sociodramaets teoretiske fundament indeholder tre faser: introduktion af emnet og opvarmning, fælles improvisation over emne og analyse og perspektivering. I praksis oplevede jeg, at projektlederen i mit casestudium inddrog alle tre faser. Projektlederen italesatte, at ved at sætte deltagerne til at udføre et sociodrama omkring et bestemt emne, fik projektdeltagerne ytret sig meget mere dybdegående, end hvis de blot skulle brainstorme på et område. Styrken ved sociodramaet var bl.a., at da projektdeltagerne efterfølgende skulle gennemgå deres sociodrama, undlod de en del elementer. Her var det tydeligt, at rammerne omkring sociodramaet gjorde, at deltagerne fandt det mere naturligt for dem at inddrage mange flere tanker og ideer, end da de efterfølgende analyserede det. Det var derfor meget tydeligt, at projektdeltagerne fik udtrykt deres implicite holdninger gennem konkrete følelser, ideer, tanker og teknikker inden for emnet, som ellers ikke ville være kommet til udtryk gennem en standard plenumgennemgang.

Sociodramaet er dermed en metode til både projektledere og projektdeltagere, som i højere grad tvinger deltageren til at udøve fremtidsscener sammen med de andre deltagere fra projektarenaen.

Opsummering af Situationel Dialektisk Projektledelse

Situationel Dialektisk Projektledelse (SDP) gør op med den projektledelsesforståelse, der er præsenteret i litteraturreviewet. Frem for at vælge én projektledelsestilgang og derunder kun anvende dens teoretiske metoder til projektledelse, fordrer SDP i stedet en dynamisk og bevægende tilgang. SDP vægter at kunne vælge mellem de værktøjer, man som projektledere har til rådighed. Disse værktøjer kan godt klassificeres som enten iterative eller agile værktøjer, men hovedpointen er her, at man udvælger *elementer* fra forskellige projektledelsesstile, der på baggrund af den situationelle kontekst giver mening.

Et supplement til projektledelse er *projektarenaen*. Projektarenaen er et abstrakt rum, hvor projektlederen bedre kan få en forståelse for den projektorganisation, der er sammensat omkring projektet, samt hvilke deltagerroller, der gør sig gældende for netop deres projekt. Hertil anvendes Senges helhedstænkning og teamlæring, da denne forståelsesramme understøtter de strukturer, SDP arbejder med inden for projektledelse. Ydermere giver en identificering af projekts *deltagere* og *deltagerroller* projektlederen en bedre forudsætning for eventuelle fremtidsscener, der jf. Stacey altid vil være uforudsigelige, da de er drevet af deltageres individuelle hensigter. Jeg lægger slutteligt op til to læringsmetoder, der kan træne projektlederen i sit arbejde med SDP. Den første er arbejdet med cases, da casearbejde fordrer en reflektiv og lærende arbejdsgang med udgangspunkt i forskellige situationer. Den anden er arbejdet med sociodramaet, da dette i højere grad får deltagerne til at trække på flere følelser, tanker, ideer og konkrete teknikker, end klassiske plenumgennemgange.

Konklusion

Med et situationelt dialektisk udgangspunkt, der har gennemsyret projektet fra start til slut, har indeværende artikel resulteret i Situationel Dialektisk Projektledelse (SDP).

Med en problemformulering, der har til formål at undersøge, *hvad* det situationelle-dialektiske perspektiv kan bidrage med i arbejdet med projektledelse, har projektets undersøgelse taget udgangspunkt i bl.a. forståelsen bag eksisterende projektledelsesteorier.

Projektets tre delanalyser konkluderer noget individuelt, som tilsammen udgør rammerne for SDP. Gennem Hodges' forståelse af værdier konkluderer *Diskurs som værdirealisering*, at projektlederens værdier inden for projektledelse er individuelle og dynamiske. Dog er *erfaring* er gennemgående værdi blandt interviewdeltagerne, hvilket også understøttes i deiksisanalysen. Værdien *erfaring* viser sig at være essentiel, da erfaring, uagtet om det er teoretiske eller praktisk, altid har en indvirkning i arbejdet som projektleder. Deiksisanalysen konkluderer ydermere via P0-deiksis, at det for projektlederne er en selvfølgelighed, at de trækker på deres erfaringer, når de tilgår projekter, hvorfor projektlederne ser erfaring som en uundgåelig kompetence i arbejdet med projekter. Denne individuelle tilgang til projekter bryder også med den traditionelle forståelse inden for projektledelse, som præsenteres igennem modeller.

Modeller fordrer lukkede arbejdsgange, der hverken er dynamiske eller tillader projektlederen at tilgå projektet ud fra *sine* erfaringer. Både analysen *Diskurs som værdirealisering* og *Diskurs som dialektik* konkluderer, at projektledelse i høj grad er præget af projektlederens individuelle stil, hvilket modeller ikke tillader. Ydermere konkluderer analysen *Diskurs som fortælling*, at projektledere i høj grad bliver påvirket af de forskellige deltagere, der er tilknyttet projektet.

SDP er udviklet på baggrund af ovenstående konklusioner samt den situationelle dialektiske tankegang. Ydermere gør SDP op med de eksisterende projektledelsesstile præsenteret i litteraturreviewet. Disse tilgange indeholder hver især elementer, som i forskellige situationer vil kunne være anvendelige i arbejdet med projekter, men jeg argumenterer igennem SDP for, at de i sig selv ikke vil kunne skabe et succesfuldt projektforløb. Dette er bl.a. på baggrund af Staceys argumenter for, at forudsigelighed er en illusion, hvilket disse modelforståelser inden for projektledelse aldrig vil kunne imødekomme. De forskellige elementer fra eksisterende projektledelsesteorier samt SDP, skal derfor ansues ud fra et samspil med hinanden.

Har man som studerende eller færdiguddannet ikke arbejdet med en situationel dialektisk forståelse, præsenteres der i udviklingsperspektivet læringsmetoder, som arbejder med netop denne tankegang inden for SDP. Jeg argumenterer for, at casearbejde som læringsmetode bedst fordrer den situationelle dialektiske arbejdsgang, da hver case præsenterer en ny situation, hvor ens valg skal ses som fravalg af noget andet. Casearbejdet er særligt nyttigt for projektlederen, som ønsker at arbejde med

sin egen ledelsesstil i forskellige situationer. Sociodramaet, som ydermere præsenteres i udviklingsperspektivet, er nyttigt for projektlederen, der i en projektgruppe kan lave et sociodrama over deltagerne i projektarenaen, og via det udøve forskellige fremtidsscenerier.

På baggrund af ovenstående er SDP en projektledelsesstil, der omfavner den individuelle stil i arbejdet med projekter, som ikke må begrænses af modeltankegange. Dette illustreres flere gange i artiklen ved at inddrage SDD-flowmodellen symboliseret ved *uendelighedstegnet*. Dette symbol repræsenterer, at SDP ikke har et slutpunkt, da SDP ikke anskuer projektledelse ud fra et ledelsessyn på et kontinuum, men i stedet ud fra den dynamiske bevægelse som uendelighedstegnet fordrer, hvormed man aldrig kan vide sig sikker på, om et projekt er endegyldigt slut.

Bibliografi

- Bager, M., Staunstrup, E., & Agerholm, A. O. (2014). *Projekter i praksis*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur .
- Børne- og uddannelsesministeriet. (11. december 2020). *Medicin*. Hentet fra UddannelsesGuiden: <https://www.ug.dk/uddannelser/bachelorogkandidatuddannelser/bacheloruddannelser/sundhedsvidenskabeligebacheloruddannelser/medicin>
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Interviewet: Samtale som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative Metoder - en grundbog* . Hans Reitzel Forlag.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (Oktober 2015). En Ansats til Situationel Dialektisk Ledelse . *Det Ny Merino*.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (Marts 2017). Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori . *Det Nye Merino* .
- Dakwar, J., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (Oktober 2015). En ansat til Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino*.
- Dakwar, J., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (September 2018). Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse. *Det Ny Merino*.
- Flyvbjerg, B. (2020). Fem misforståelse om casestudiet. I S. Brinkmann, & L. Tangaard, *Kvalitative metoder. En grundbog* . Hans Reitzels .
- Frederiksen, M. (2020). Mixed methods-forskning. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative Metoder - en grundbog* . HANS Reitzel.
- Hodges, B. (2007). Values Define Fields: The Intentional Dynamics of Driving, Carrying, Leading, Negotiating, and Conversing, *ECOLOGICAL PSYCHOLOGY*, 19:2, 153-178. I *Ecological Psychology* (s. p. 153-178). Routledge .
- Hodges, B., & Geyer, A. L. (Vol. 10, No. 1, 2–19 2006). A Nonconformist Account of the Asch Experiments: Values, Pragmatics, and Moral Dilemmas. *Personality and Social Psychology Review*.
- Kousholt, B. (2017). *Projektledelse i teori og praksis* . København K : PRAXIS - Nyt Teknisk Forlag.
- Lindø, A. V. (2013). *SAMTALEN SOM LIVSFORM - et bidrag til dialoganalysen* . Aarhus: Forlag Klim .
- Lindø, A. V. (2013). *Samtalen som livsforms - et bidrag til dialoganalysen*. Århus: Forlaget Klim.
- Mikkelsen, H., & Riis, J. O. (2008). *Adræt Projektledelse*. Rungsted : PRODEVO.

- Nielsen, K. S. (Juni 2019). Komplexer narrativer . *Den ikke-konkluderende konkluderende virksomhed*. Upubliceret.
- Redder, A. (11. april 2016). *Her er universitetets ældste studier*. Hentet fra uniavisen:
<https://uniavisen.dk/her-er-universitetets-aeldste-studier/>
- Royce, W. W. (august 1970). *www.scf.usc.edu*. Hentet fra [www.scf.usc.edu](http://www.scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf): [http://www-sc.f.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf](http://www.scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf)
- Rygaard, J. (2. juni 2015). *Medicinens historie*. Hentet fra Den Store Danske:
https://denstoredanske.lex.dk/medicinens_historie
- Senge, P. (1999). *Den femte disciplin: Den lærende organisations teori og praksis*. Forlaget Klim.
- Smedegaard, F. (September 2019). Hvem vil være modtager af min kampagne? . *Det Ny Merino*.
- Stacey, R. (2011). Complex responsive processes: Implications for thinking about organisational dynamics and strategy. I R. Stacey, *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to ways of thinking about organisations*. London : Pearson .
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2017). *The SCRUM Guide*™. Hentet fra SCRUMGUIDES:
<https://scrumguides.org>
- Szulevicz, T. (2020). Deltagerobservation. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard , *Kvalitative metoder. En grundbog* . Hans Reitzels Forlag.
- The Agile Manifesto . (2001). *The Agile Manifesto*. Hentet fra [theagilemanifesto](http://theagilemanifesto.org):
<https://agilemanifesto.org>