

DET NY MERINO # 62



PROJEKTLEDELSES FORUDSIGELIGE
UFORUDSIGELIGHED UNDER COVID-19

Kompleksiteten af individuelle og autopoetiske handlinger

MARIA LOUISE MEJNBORG LIDSMOES NOVEMBER 2021

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Maria Louise Mejnborg Lidsmoes

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Projektleder ved Det Humanistiske Fakultet på Syddansk
Universitet, Odense

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

COVID-19 has affected the way project organisations work with projects both in regard to the planning and execution of projects. This article shows how all members of the project group has adapted to working from home with special focus on the shift from physical work practices to digital work procedures. Therefore, the aim of this article is to create an understanding of the changes project workers have been through due to the changing circumstances caused by COVID-19 by answering the following research question: *How has working from home affected project managers and project workers when working with projects and what kind of cultural changes can COVID-19 potentially inflict on the future of project organisations?*

Last fall I conducted a research project regarding project managers which resulted in a new project management style: *Situational Dialectical Project Management*. With this theory in mind, I research project managers' and project members' adaptation from working physically with their co-workers at the workplace to working with them only through digital work practices.

Analytically, I apply *Situational Dialectical Discourse Analysis* (SDD) (Dakwar et al., 2018) and Gareth Morgan's metaphorical organisational analysis (Morgan, 2006), which both correlate with my scientific foundation rooted in *Situational Dialectical Scientific Theory* (Dakwar et al., 2017).

I conclude this article by proposing how project managers can create a more situational and dialectical work environment for their employees, based on my analysis, for when they eventually return to the physical workplace. I argue that managers must priorities employees' new experiences and try to accommodate the new individually oriented work procedures by engaging in dialogues and creating situational and context specific solutions.

INDLEDNING

Projektledelse domineres af tre teoretiske retninger: klassisk, iterativ og agil projektledelse, men hvis du, som projektleder, har *forsøgt* at navigere i COVID-19's komplekse og uforudsigelige konsekvenser med én af disse tre teorier, er du højst sandsynligt blevet unødvendigt udfordret. Projektledere og projektorganisationer har igennem det sidste halvandet år været nødsaget til at adoptere og udvikle nye arbejdsgange, der imødekommer den organisationsændring mange projektorganisationer har været underlagt grundet COVID-19. Hjemmearbejde har været den nye arbejdsnorm for projektmedarbejdere, derfor har denne nye arbejdspraksis omkring projekter givet projektledere og -medarbejdere en række nye erfaringer og arbejdsbehov.

I efteråret 2020 udarbejdede jeg et projekt, hvor jeg forskede i *projektledelse*. Forskningsprojektet resulterede i en ny projektledelsesstil: Situationel Dialektisk Projektledelse (SDP), der imødekommer den uoverensstemmelse, der eksisterer mellem teoretisk og praktisk projektledelse. Med min nu 1-årige forskning i netop projektledere, projektorganisationer og projektdeltagere har indeværende artikel til formål at undersøge de nye betydninger, projektledere og -medarbejdere lægger i deres nye arbejdsdag. Ved at undersøge medarbejdernes nye værdier, som de har erfaret sig under lockdown og hjemmearbejde, vil projektledere i fremtiden bedre kunne imødekomme deres behov samt lære at navigere i den forudsigelige uforudsigelighed, der ligger i arbejdet omkring projekter. Derfor vil jeg afslutningsvis præsentere et udviklingsperspektiv, der netop omfavner de tanker, bekymringer, situationer etc., der kan præge returneringsfasen for mange medarbejdere, da der i denne fase vil være nye hensigter og agendaer på spil, som projektlederen skal forsøge at navigere i.

PROBLEMFORMULERING

Artiklen tager udgangspunkt i følgende problemstilling.

Hvordan har hjemsendelse påvirket projektledere og -medarbejdere i arbejdet med projekter og hvilke kulturændringer vil COVID-19 kunne få for projektorganisationer i fremtiden?

LITTERATURREVIEW

Projektorganisationer har eksisteret i flere hundrede år og særligt igennem det 20. århundrede har teoretikere udviklet forskellige ledelsesstile til at tackle projekter. I dag præges projektledelse i højere grad af egne erfaringer end den teoretiske og metodiske didaktik, der ligger under forskellige ledelsesstile. Dette er én af mine hovedkonklusioner fra mit forskningsprojekt, hvor jeg undersøgte uoverensstemmelsen mellem teoretisk og praktisk projektledelse. På baggrund af mit data og mine analytiske konklusioner præsenterede jeg en ny projektledelsesstil, jeg kalder for Situationel Dialektisk Projektledelse (SDP) (Lidsmoes, 2021). SDP vil løbende inddrages som referenceramme, idet min tidligere forskning i høj grad præger indeværende artikels tilgang til forståelsen af projektledelse. Denne projektledelsesstil vil jeg afslutningsvis præsentere i dette afsnit. Først vil jeg redegøre for særligt tre dominerende hovedgrene inden for projektledelse: klassisk, iterativ og agil projektledelse.

DE TRE HOVEDGRENE INDEN FOR PROJEKTLEDELSE

KLASSISK PROJEKTLEDELSE

Klassisk projektledelse er en projektledelsesteori, der karakteriseres ved lineære arbejdsgange i alle projektets faser. Denne projektledelsesteori visualiseres ofte ved brug af *vandfaldsmodeller*, der grafisk illustrerer, at projektet udarbejdes i bestemte faser. Et andet karakteristisk element i denne ledelsesstil er, at en projektorganisation kun bevæger sig fra en fase til den næste, når fasen er 100% færdig, heraf vandfaldsmetaforen. Klassisk projektledelse tillader derfor ikke medarbejderne at gentage arbejdsgange og tillægger ikke værdi i at vende tilbage til tidligere arbejdsgange eller faser. Bager et al. argumenterer ydermere for, at denne projektledelsesteori er sikrere end f.eks. agil projektledelse, fordi projektorganisationer, der anvender klassisk projektledelse, fasttætt del- og slutmål inden projektet igangsættes. Bager et al. pointerer, at denne systematisering og minimale forskelsændring mellem projekter medfører en større, næsten garanteret, sikkerhed og succesrate for projektarbejdet (Bager et al., 2014, s. 102). Ydermere argumenterer Bager et al. for, at klassisk projektledelse i højere grad har *styring* som værdi frem for *ledelse*, hvor ledelse i højere grad ses som en iterativ og agil værdi (ibid.).

Klassisk projektledelse er en meget udbredt og anvendt arbejdsgang i projektorganisationer, hvilket formentlig skyldes dens simplicitet og generelle tilgang til projektarbejde, hvor projektlederen ikke skal justere processen omkring projektet for at få projektmodellen til at tilpasse det individuelle

projekt. Dette kan ses som en af teoriens styrker: at den er nem at anvende (ikke at forveksle med, at selve projektet er nemt) og kan benyttes til mange forskellige projekttyper. Dog er en af teoriens svagheder, at den ikke tager højde for menneskene i projektorganisationen, samt at projekter er forskellige og uforudsigelige. Igennem mit forskningsprojekt argumenterede jeg for, at værdifuld projektledelse kræver konstant justering og tilpasning undervejs i projektets forskellige processer (Lidsmoes, 2021).

ITERATIV PROJEKTLEDELSE

Dr. Winston Royce præsenterede den *iterative* projektledelsesteori som alternativ til den klassiske projektledelse (Royce, 1970). På samme måde som den klassiske, arbejder den iterative tilgang med faser. Modsat den klassiske forståelse gentages disse faser dog i den iterative metode (ibid.). Iterativ projektledelse anvender ofte en spiralmodel til at illustrere projektorganisationens arbejdsprocesser. Som medarbejder i en projektorganisation, der anvender iterativ projektledelse, er arbejdskulturen derfor, at man har en inkrementel gentagende læringskurve i al sit projektarbejde. Den stigende læringskurve sker bl.a. ved, at medarbejderne genarbejder de forskellige faser i projektet.

Iterativ projektledelse kender, modsat klassisk, ikke til hverken midler eller resultatet før projektet igangsættes. Formålet med spiralmodellen er, at man gradvist får en bedre læring inden for de forskellige faser og via denne læring kommer tættere og tættere på projektets slutresultat (Bager et al., 2014, s. 186). En styrke ved denne projektledelsesteori er, at den tager højde for forandring og menneskelig påvirkning undervejs i projektet. Ydermere anerkender den værdien i en hermeneutisk arbejdsgang, der naturligt forsøger at tilpasse sig de udfordringer og forandringer, der sker undervejs i projektet. Dog er en ulempe ved den iterative projektledelsesteori, at det for medarbejderne i en projektorganisation kan være svært at vide, hvilke faser der skal prioriteres, når man ikke kender til det ønskede slutresultat. Dette har altid været en udfordring ved den hermeneutiske ideologi, hvornår er nok, nok?

AGIL PROJEKTLEDELSE

Den næstsidste projektledelsesmetode, jeg vil præsentere, er den *agile* metode. Den agile metode adskiller sig markant fra de to ovenstående projektledelsesstile. Slår man *agil* op i Den Danske Ordborg får man adjektiver som *hurtig*, *let* og *smidig*, og dermed møder man allerede her dialektiske modsætninger til de to ovenstående projektledelsesstile.

Den agile metode er modsat klassisk og iterativ projektledelse ikke en teori, men en metodologi. I slutningen af 1900'erne forfattede en række forskere Det Agile Manifest, som lyder:

- “Individer og samarbejde frem for processer og værktøjer
- Velfungerende software frem for omfattende dokumentation
- Samarbejde med kunden frem for kontraktforhandling
- Håndtering af forandringer frem for fastholdelse af en plan.”

(Bager et al., 2014, s. 219)

Det agile manifest har sidenhen været et modspil til de ledelsesstile, der udelukkende arbejder med specifikke arbejdsmodeller, teorier, værktøjer etc. Den agile metode er ydermere udviklet med øje for forandring, hvor kunden kommer i fokus, da der er stor opmærksomhed på samarbejde i denne projektledelsesmetode. Den agile metode arbejder ikke ud fra fastlagte tidsplaner, fastslåede deadlines eller store projektgrupper, hvorfor projektforsløbet er meget løst styret. Inden for den agile metode findes der undergrene, som hver især har indarbejdet den agile ideologi i projektforsløbet f.eks. tilgange som SCRUM og XP (Extreme Programming), hvoraf SCRUM er den mest kendte (Bager et al., 2014, s. 222).

Styrken ved den agile metode er samtidig dens ulempe. Det at være agil fungerer kun i en vekselvirkning mellem dialektiske modsætninger såsom stramt styret vs. løst styret, planlagt vs. spontant, ledelse vs. styring etc. Det er en metode, der uden tvivl centraliserer det vigtige i projekter, netop individer, samarbejde, produktivitet etc., men metoden tilslutter sig stadig en enten-eller-tilgang. I mit forskningsprojekt argumenterer jeg for, at det ikke nytter noget at fjerne den langsigtede planlægning i udviklingsteamet i SCRUM, men derimod ligger værdien i at vide, at den aldrig vil kunne overholdes, fordi projekter er komplekse og uforudsigelige (Lidsmoes, 2021). Dermed er projektstyring i klassisk forstand god nok, hvis du anerkender, at projekter aldrig vil forløbe efter planen, men at det er nødvendigt *både* at planlægge *og* samtidig lede projektet løst. Hvordan denne både-og-tilgang skal forstås, vil jeg præsentere i følgende afsnit.

SITUATIONEL DIALEKTISK PROJEKTLEDELSE

Med en formodning om, at der eksisterer en uoverensstemmelse mellem teori og praksis inden for projektledelse, undersøgte jeg i et tidligere forskningsprojekt projektledelse i praksis.

Med forståelsen af, at ovenstående tre projektledelsesstile hver især bidrager med forskellige elementer til arbejdet med projekter, udviklede jeg Situationel Dialektisk Projektledelse (SDP) med en række inspirationskilder i baghånden. Mit videnskabsteoretiske ståsted, som er det samme i indeværende artikel, er den største inspirationskilde til denne udvikling. Det situationelle dialektiske mindset, som Dakwar et al. bl.a. præsenterer i deres artikel fra 2017 *Ni antagelser til situationel dialektisk videnskabsteori* er den ideologi, der ligger til grund for, at SDP blev udviklet, hvor særligt antagelse 1: “teori og praksis fordrer hinanden” og 9: “Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk” har været afgørende.

DEN SITUATIONELLE DIALEKTISKE BETYDNING FOR SDP

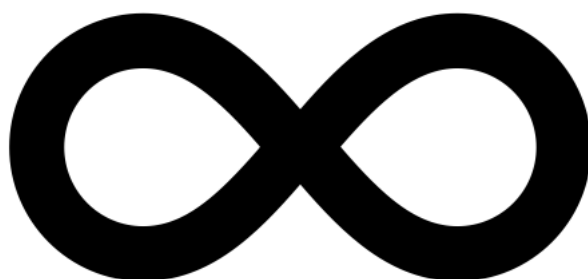
Som nævnt ovenfor præsenteres SDV gennem ni antagelser, der anskuer videnskabsteori fra en interdisciplinær og multiperspektivisk tilgang, der ved brug af forskellige videnskabsteoretiske retninger sammenkobler det teoretiske og praktiske i arbejdet med virksomhedskommunikation (Dakwar et al, 2017). Dakwar et al. præsenterede for første gang den situationelle dialektiske tankegang i 2015, da de introducerede *Situationel Dialektisk Ledelse* (SDL). I denne artikel beskrev de nøglebegreberne i SD-universet, nemlig: *situationel og dialektisk* (Dakwar et al., 2015).

Det situationelle understreger, at alle valg, uagtet om de er metodiske eller teoretiske, skal tages på baggrund af den situationelle kontekst, som kan præges af forskellige faktorer såsom tid, personer, agendaer etc. (Smedegaard, 2021, s. 4). Det dialektiske understreger, at der altid er en modsætning til ens valg i den given kontekst (ibid., s. 6), hvorfor der til en tese altid vil være en antitese. Jeg argumenterer i mit forskningsprojekt for at: (1) alle projekter er forskellige, (2) deltagerne, der indgår i disse projekter, er forskellige og (3) konteksten for projekter vil altid være forskellig. SDP er derfor ikke en teori eller en projektmodel, men et mindset og en måde, hvorpå man *kan* tilgå projekter (Lidsmoes, 2021).

Som inspiration til ledelselementet i projektledelse tilslutter jeg mig Dakwar et al.s grundtanke om dialektisk ledelse, som er: “ (...) at man for at behandle dem, man leder, ens, må man behandle dem forskelligt, da de er forskellige” (Dakwar et al., 2015, s. 7) I SDL præsenterer forfatterne et helt nyt perspektiv inden for ledelse, idet de sammensætter en række ledelsesteorier, der førhen ikke er blevet sammensat. Den dialektiske betydning i ledelsesaspektet havde stor indflydelse for udviklingen af

SDP, da dialektisk ledelse handler om “at kunne skrue op og ned for den kolde hane” (ibid. s. 9), og kun ved at tilpasse sig situationen kan lederen navigere mellem forskellige paradokser. Dakwar et al. inddrager Per Sørensens metafor “blandingsbatteriet” om ledelse, hvilket forfatterne anvender til at understøtte værdien i dialektisk ledelse.

SDP gør op med den klassiske, iterative og agile projektledelsesstil. Fælles for alle ledelsesstilene er, at man udvælger én tilgang og ud fra denne kun arbejder med teoriens metodiske værktøjer. For at tale videre i blandingsbatterimetaphoren fordrer den dialektiske ledelse, at projektlederen konstant skal navigere mellem den kolde og den varme hane. Der findes dermed ingen gylden mellemvej, og projektlederen skal på baggrund af den situationelle kontekst trække på forskellige ressourcer og værktøjer. Med udgangspunkt i det situationelle dialektiske uendelighedstegn (Smedegaard, 2021, s. 10f) argumenterer jeg for, at projektledelse skal ses som et dynamisk samspil mellem de værdier, der befinder sig inden for henholdsvis klassisk, iterativ og agil projektledelse. Dog er det vigtigt at understrege, at SDP ikke kun handler om at bevæge sig mellem disse tre hovedgrene, da der derudover er anvendt andre teoretikere til at omfavne det mindset, SDP udgør. Disse vil senere blive præsenteret.



Figur 1: Situationelt dialektisk uendelighedstegn (Smedegaard, 2021)

Jeg har bevidst valgt ikke at udvikle en projektmodel til SDP, da modeller i min optik begrænser teoriens metodiske muligheder. Jeg har endnu ikke mødt en projektmodel, der ikke begrænser projektforløbet og de deltagere, der er en del af det. Jeg vælger dog alligevel at inddrage uendelighedstegnet (figur 1) til forskellige illustrationer i arbejdet med SDP. Min brug af modellen adskiller sig fra en typisk projektmodel, der har til formål at illustrere projektets forskellige faser projektorganisationen skal igennem ved derimod at understrege modellens dynamiske og bevægende tilgang til projektorganisationen, projektlederen skal have i deres arbejde med projekter. Et andet

centralt argument for brugen af modellen er, at den ikke har noget slutpunkt, hvilket jeg i SDP argumenterer for, at projekter heller ikke nødvendigvis har (Lidsmoes, 2021, s. 7). Det er i højere grad et filosofisk spørgsmål, der handler om, hvornår projektorganisationen anskuer et projekt som værende *slut*. Modellen tillader projektlederen at være opmærksom på, at en færdig drift- og implementeringsfase ikke nødvendigvis betyder, at projektet er slut.

PROJEKTARENAEN

I SDP udvikler jeg en ny måde at indtænke vigtigheden af forskellige interessentgrupper på. Interessent- og stakeholderanalyser inddrager ikke mange af de essentielle deltagere, som jeg argumenterer for også er vigtige for projektorganisationer. Jeg lægger i stedet op til, at projektlederen skal identificere projektets *projektarena*. Projektarenaen er et abstrakt rum, hvor projektlederen kan forsøge at identificere og organisere alle deltagere, der indgår i projektet. Jeg anvender bevidst ordet *forsøge* for at understrege, at det aldrig vil være muligt for en projektleder at inddrage alle projektets forskellige deltagere, men at projektarenaen er en måde at skabe orden i uforudsigelige rammer på (Lidsmoes, 2021, s. 33).

Projektarenaen bliver først konkret, idet projektlederen indtænker forskellige deltagere i arenaen. Den primære inspirationskilde til udviklingen af projektarenaen er Flemming Smedegaards kontroversielle opgør med *afsender-* og *modtagerbegrebet*, som han præsenterer i artiklen *Hvem vil være modtager af min kampagne?* (Smedegaard, 2019). Udover Smedegaard har jeg anvendt organisationsteoretikerne Ralph Stacey og Peter Senge til udviklingen af projektarenaen.

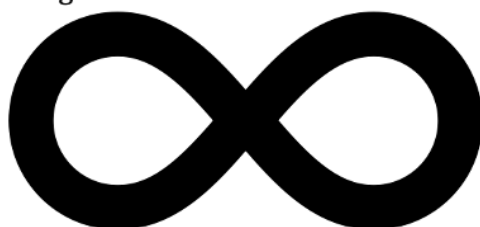
Formålet med at skabe en projektarena er at identificere projektets deltagere, som både kan være inviterede, ikke inviterede, fysiske og abstrakte. En deltager kan derfor være en person såvel som en omstændighed, f.eks. er kunden af projektet en deltager såvel som COVID-19 er deltager.

Stacey understreger, at mennesker er uforudsigelige, fordi vi hver især drives af vores egne agendaer og hensigter. Ved at studere de enkelte deltagere kan projektlederen få en bedre indsigt i, hvorfor de agerer, som de gør, og dermed forsøge at skabe orden ud fra den forudsigelighed, projektlederen kender fra tidligere hændelser. Dog er et vigtigt element i Staceys kaos- og kompleksitetsteori, at mennesker er uforudsigelige, og det vil derfor aldrig være muligt at styre de forskellige deltageres hensigter og handlinger (Stacey, 2011).

Til at få en bedre forståelse af de bagvedliggende systemer i forskellige deltagerroller, anvender jeg Peter Senge og hans ideal om *Den Lærende Organisation* (Senge, 1999). Senge præsenterer fem discipliner, som en organisation skal bestræbe sig på at arbejde ud fra, for at have *læring* som en del af dens kultur. Jeg anvendte disciplin 1: *Helhedstænkning* og disciplin 5: *Teamlæring* i udviklingen af projektarenaen.

Det er derfor vigtigt, at man som projektleder forstår, hvor ens projektdeltagere kommer fra for at forstå deres individuelle agendaer. Dialektikken mellem *individuel* og *kollektiv* hensigt argumenterer jeg for altid vil være til stede i projekter, og kan til tider præge teamets samarbejde.

Kollektiv hensigt



Individuel hensigt

Figur 2: SDD-flowmodel over kollektive og individuelle hensigter (Lidsmoes, 2021, s. 41)

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at individuelle og kollektive hensigter både kan være en fordel og ulempe, men værdien ligger i at anerkende, at uanset hvad, vil disse to elementer altid være til stede.

HVAD SÅ NU?

SDP er udviklet med det formål at forstå de mange elementer, der gør sig gældende for projektledere og projektorganisationer, som ikke nødvendigvis står skrevet i lærebøgerne. SDP er udviklet på baggrund af de værdier, individuelle organisationer og projektledere bruger i arbejdet med projekter i praksis. Jeg argumenterer for, at projektledelse hele tiden udvikler sig, fordi mennesker udvikler sig, og mennesker udnytter deres erfaringer i arbejdet med projekter og dermed påvirker deres fortid deres nuværende praksis og dermed fremtidens resultater jf. antagelse 4 i SDV: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* (Dakwar et al. 2017). Dog befinder projektorganisationer sig i en tid mange aldrig har befundet sig i før, og heller aldrig havde forestillet sig, de skulle befinde sig i.

COVID-19's påvirkning på samfundet har det sidste halvandet år medført et forsøg på at skabe orden i kaos. Praksis har ændret sig, medarbejdere har frygtet for deres job, men samtidig har man skulle sikre, at projektorganisationen overlever. Et væld af følelser påvirker medarbejderne i diverse organisationer, om end det er frygten for at blive fyret, angsten for at blive isoleret eller glæden ved at kunne arbejde hjemmefra, så præger alle disse følelser vores mentalitet og arbejdsgange og dermed også måden hvorpå, vi udfører vores arbejde.

En situation som COVID-19 ophører ikke fra den ene dag til den anden. Det, samfundet går igennem nu, vil påvirke måden mange ting bliver gjort i fremtiden, og det gælder også projektorganisationer. Derfor har denne artikel til formål at undersøge, hvordan hjemsendelse og COVID-19 har påvirket projektmedarbejdere og projektorganisationer, samt hvilke værdifulde arbejdsgange, der nu udvikles og vil kunne være gavnlige i fremtiden.

VIDENSKABSTEORETISK STÅSTED

Det videnskabsteoretiske ståsted i indeværende artikel er *Situationelt Dialektisk Videnskabsteori* (SDV), som er udviklet af Dakwar et al. Forfatterne præsenterer i deres videnskabsteoretiske artikel: *Ni antagelser til Situationel Dialektisk Videnskabsteori* et præliminært bud på en situationel dialektisk videnskabsteori gennem ni antagelser (Rytter, Lorentzen, & Smedegaard, 2017).

I artiklen anvender forfatterne metaforen et "uoverskueligt videnskabsteoretisk supermarked" (Dakwar et al., 2017, s. 2), når man som studerende skal vælge sit videnskabsteoretiske ståsted. Som virksomhedskommunikationsstuderende bevæger man sig inden for et bredt fagområde, hvorfor det kan være svært at tilslutte sig én videnskabsteoretisk tilgang. Denne problematik kender og forstår Dakwar et al., og de foreslår, for at blive i metaforen, en "ny vare i supermarkedet", der særligt egner sig til studerende inden for International Virksomhedskommunikations brede fagområde (ibid.). SDV er ikke valget mellem pragmatisme eller hermeneutik, men i stedet forståelsen af, at forskellige videnskabsteoretiske briller giver forskellige teoretiske og metodiske muligheder (ibid.).

Det situationelle betyder, at alle videnskabsteoretiske valg skal tages på baggrund af den pågældende situation, og at ingen antagelser er statiske. Ydermere betyder det dialektiske, at alle videnskabsteoretiske valg skal ses som et valg på et kontinuum, hvor der altid eksisterer en dialektisk modsætning (Dakwar et al., 2017, 3).

Som situationel dialektiker anskuer jeg dog ikke mine videnskabsteoretiske valg på baggrund af kontinua, men i stedet på baggrund af min tilgang til artiklens problemfelt ud fra Dakwar et al.s SDD-flowmodel (Dawkar er al., 2018). SDD-flowmodellen præsenteres som en model til arbejdet med Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) (ibid.), men SDD-flowmodellen omfavner i højere grad SD-perspektivets forståelse af, at dialektiske modsætninger ikke har noget slutpunkt. Flowmodellen illustrerer bedre den evige dynamiske og igangværende bevægelse, der er til stede, når man arbejder situationelt dialektisk (ibid. 4).

Arbejdet med SDV vil derfor altid præges af det specifikke undersøgelsesfelt, den studerende arbejder med og derfor vil der være antagelser, der egner sig bedre end andre i lige netop dette projekt. Indeværende artikel er særligt præget af følgende antagelser:

1. Teori og praksis fordrer hinanden
9. Situationel Dialektisk Videnskabsteori er multiperspektivisk
3. Forbundene sagsforhold påvirker gensidigt hinanden
4. Fortid, nutid og fremtid hænger sammen (Dakwar et al., 2017)

BÅDE-OG-TILGANG SOM GRUNDPRINCIP

Antagelse 1: *teori og praksis fordrer hinanden* og antagelse 9: *Situationel Dialektisk Videnskabsteori er multiperspektivisk* udgør rammerne for SDV's teoretiske tilgang og arbejdet med det situationelle dialektiske mindset. Det værdisæt, der ligger i disse to videnskabsteoretiske antagelser, har været dominerende fra begyndelse og præger derfor ikke kun det teoretiske og analytiske arbejde, men hele udførelse fra start til slut.

I udarbejdelsen af SDV er Dakwar et al. inspireret af pragmatismen, der anskuer, at enhver situation har *praktisk og nyttig* værdi på samme måde som SD-perspektivet altid vurderer værdien i at foretage valg på baggrund af den situationelle kontekst. Dakwar et al. understøtter dette argument med deres både-og-tilgang til fænomener frem for en enten-eller-tilgang, hvor man igennem en interdisciplinær tilgang omfavner både del- og helhedsproblematikker (Dakwar et al., 2017, s. 33f). Den interdisciplinære tilgang ses i valget af mine teorier til arbejdet med den indsamlede data.

PANDEMIENS VEKSELVIRKNING

Den digitale æra er i konstant udvikling. Vi bliver oftere og oftere bedt om at opdatere vores computere, mobiltelefoner, styresystemer etc., så vi *automatisk* følger med teknologiens udvikling. Det er langt hen ad vejen blevet en så naturlig del af vores hverdag, at vi ikke registrerer mange af de ændringer og udviklinger, der dagligt sker omkring os. At teknologien konstant udvikler sig, hænger i høj grad sammen med, at vi som mennesker (også) udvikler os og derfor får nye behov, lyster og interesser.

Jf. antagelse 3: *Forbundene sagsforhold påvirker gensidigt hinanden* befinder vi os på nuværende tidspunkt i en verden, der i ekstrem grad påvirkes af gensidige forhold (marts 2021). Selvom vi konstant udvikler os, blev vi som samfund i marts 2020 alligevel udfordret på det kraftigste, og fra den ene dag til den anden blev vi ekstremt afhængige af teknologiske muligheder. Hjemsendelse, lockdown og begrænsninger har præget vores hverdag det sidste års tid (WHO, 2021), hvilket har haft en enorm påvirkning på medarbejders behov for at kunne imødekomme organisationers mål under disse nye omstændigheder. De projektororganisationer, jeg har indsamlet empiri fra, har primært været event- og udviklingsprojekter, hvorfor interviewpersonerne alle er ansat ved arbejdspladser, der hurtigt har kunne hjemsende personale. Derfor har disse typer af projektororganisationer været afhængige af at kunne erstatte deres fysiske arbejdsgange med digitale løsninger. Fra én dag til en anden arbejdede disse organisationer under en enorm grad af usikkerhed, hvor de med nye arbejdsgange skulle forsøge at genopbygge deres organisatoriske system, så de forsat kunne overleve.

HER, DER, HVOR SOM HELST – DET BETYDER IKKE SÅ MEGET NU

For de fleste organisationer er der intet nyt i at kunne mødes digitalt. For virksomheder har det haft afgørende betydning at kunne kommunikere på tværs af landegrænser både i forhold til at udvikle virksomheden, men også for at skabe større interaktion mellem afdelinger og nemmere kommunikationsveje.

Dette er dog undtagelsen frem for reglen. Det er efterhånden velkendt, at jo mere *støj* som Shannon og Weaver kalder det, des større risiko er der for miskommunikation mellem forskellige kommunikationsdeltager (Shannon & Weaver, 1949). Grundet hjemsendelse har medarbejdere skullet kommunikere på nye måder, hvilket har medført større risiko for miskommunikation grundet ændrede kommunikationsveje. Mange organisationer har været nødsaget til at omlægge deres fysiske

arbejdsgange til online arbejde, hvorfor de er nødsaget til at arbejde med disse risici frem for at arbejde væk fra dem. Jf. antagelse 3 har behovet for digitale muligheder ændret sig ekstremt siden størstedelen af jordens befolkning blev tvunget til hjemarbejde.

D. 5. oktober 2020 udgav McKinsey en artikel, der undersøgte, hvordan COVID-19 har påvirket den teknologiske udvikling, der ikke kun påvirker vores arbejdsgangs nu, men ifølge dem vil gøre det for altid (McKinsey & Company, 2020). Ny forskning viser, at COVID-19 har fremtvunget den digitale udvikling med flere år. Denne udvikling har haft forskellig betydning for forskellige organisationstyper, men fælles for alle er, at deres forbrugere i højere grad er rykket online, hvormed måden at fange deres forbrugere er blevet mere centraliseret (McKinsey & Company, 2020). I en vekselvirkning af den teknologiske udvikling har den organisatoriske ændring og adaption af disse medført, at organisationer har ændret deres opfattelse af, hvad de vurderer som værende muligt. Organisationer vil møde et kulturskift, der i fremtiden vil være præget af den udvikling, de er under lige nu, hvormed fortid og nutid vil have en påvirkning på projektorganisationers fremtid. Antagelse 4: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* understreger værdien i de menneskelige erfaringer medarbejdere tillærer sig under de ændrede arbejdsforhold, de arbejder under nu. Før COVID-19 var det ikke ensbetydende med, at projektorganisationer gik på kompromis med, hvad de vurderer som værende muligt vs. ikke muligt, men for en organisationstype som dem jeg undersøger, der i forvejen er utrolig fleksibel og dynamisk, vil det være muligt at udvikle de værdier, der ligger i denne dynamik og fleksibilitet. Det, der før begrænsede medarbejdere grundet lang transporttid, økonomi etc. kan nu imødekommes ved at undersøge de tiltag, der ligger i online arbejdsgange, hvorfor denne tid er revolutionerende for projektorganisationer.

METODISK AFSÆT

Indeværende afsnit præsenterer artiklens metodiske udgangspunkt. Afsnittet præsenterer de to indsamlingsmetoder, *deltagerobservation* og *semistrukturerede interviews*, der udgør det empiriske fundament. Afslutningsvis vil jeg præsentere mit casestudium: Tværfagligt Uddannelsesprojekt.

Jeg tilgår min dataindsamling multiperspektivisk ved at kombinere to kvalitative metoder: semistruktureret interviews og deltagerobservation. Jf. mit videnskabsteoretiske ståsted, navnlig antagelse 9: *Situationel dialektisk videnskabsteori er multiperspektivisk*, fordrer SDV en både-og-

tilgang til teori og metode, hvormed jeg har friheden til at vægte teori og metode lige tungt, samt at kombinere og anvende dem, hvor de situationelt er mest relevante.

INTERVIEW SOM FORSKNINGSMETODE

Interview som forskningsmetode er en af de mest udbredte kvalitative undersøgelsesmetoder. Dog er det en genre, der kræver megen forberedelsesarbejde, da der ligger mange beslutningsprocesser i denne metode (Brinkmann & Tanggaard, 2020, s. 33). Som alt anden arbejde inden for situationel dialektisk forståelse, forstår man kun sine valg i kraft af sine fravalg, derfor er det relevant at redegøre for valget af semistrukturerede interviews frem for et stramt styret interview.

SEMISTRUKTURERET INTERVIEW

Fælles for interviewgenren er, at man får et unikt indblik i forskellige personers livsverden, hvilket er afgørende for forståelsen og betydningen af mit undersøgelsesfelt. Det *semistrukturerede* interview er løst styret, idet det ikke har en konkret række interviewspørgsmål, men i stedet er styret af en interviewguide. Valget mellem stram og løs styring er afgørende for, hvor dybt dette indblik bliver, da man ved det *semistrukturerede* interview, giver interviewdeltageren mulighed for mere indflydelse på samtalen. Jeg vælger netop af den grund at anvende det *semistrukturerede* interview, da jeg vurderer, at det for min undersøgelse er essentielt at involvere interviewpersonerne som aktive deltagere i dialogen.

OBSERVATION SOM FORSKNINGSMETODE

Observation er endnu en udbredt dataindsamlingsmetode, som anvendes til mange forskellige typer af undersøgelser, og derfor eksisterer der også flere typer af observation. Til indeværende dataindsamling har jeg valgt at anvende *deltagerobservation*. Jeg har observeret en række møder ved projektorganisationen Tværfagligt Uddannelsesprojekt. Formålet med at observere har været at få et indblik i den praksis, Tværfagligt Uddannelsesprojekt har haft i arbejdet med deres projekt. Karakteristisk for *deltagerobservation* er, at man indgår i de sociale praksisser, som observeres (Szulevicz, 2020, s. 99). Szulevicz i Tangaard og Brinkmann argumenterer for, at deltagerobservation er et paradoks, fordi man som forsker både skal deltage i den praksis, man observerer samtidig med, at man skal distancere sig (ibid.). Jf. mit videnskabsteoretiske ståsted er denne både-og-tilgang et naturligt valg for mig, og værdien i at kunne tilgå situationen på baggrund af dens kontekst giver mig som forsker frihed til at vurdere, hvilken af de to dele, der skal vægtes mere i situationen.

Jeg har observeret tre møder hos projektorganisationen Tværfagligt Uddannelsesprojekt, to før projektet blev afviklet og et efterfølgende.

CASESTUDIUM: TVÆRFAGLIGT UDDANNELSESPROJEKT

Mit casestudium er projektorganisationen Tværfagligt Uddannelsesprojekt. Tværfagligt Uddannelsesprojekt er sammensat af to hovedorganisationer: Odense Universitetshospital (OUH) og University College Lillebælt, campus Odense (UCL). Organisationsstrukturen består af en direktion af henholdsvis UCL og OUH, derudover er det en flad linjeorganisation bestående af: Styregruppe, projektejer og projektledere. Tværfagligt Uddannelsesprojekt er derfor i høj grad en tværfaglig projektorganisation, der er sammensat af mange forskellige deltagergrupper.

TEORI

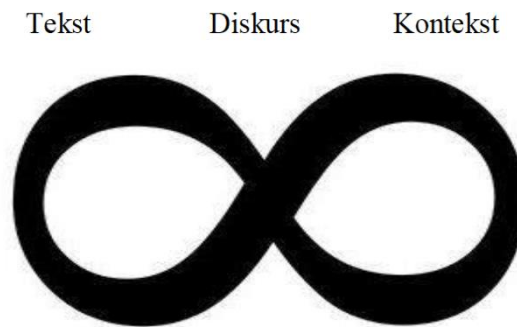
Det teoretiske udgangspunkt i indeværende artikel er et mix mellem Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) (Dawkar et al., 2018) og Gareth Morgans metafor-teori (Morgan, 2006). Dakwar et al. og Morgans teoretiske udgangspunkt stemmer overens, bl.a. fordi SD-tankegangen er stærkt inspireret af Morgan, hvilket kommer til udtryk i grundtanken om, at ethvert valg samtidig er et fravalg, på samme måde som Morgan argumenterer for, at “a way of seeing is a way of *not* seeing” (Morgan, 2006, s. 5, original kursivering). SDV og SD-perspektivet, er inspireret af Morgans multiperspektiviske metafor-teori (Dawkar et al., 2018, s. 2). Jeg vælger derfor at mixe både Dakwar et al.s diskursive analysemetoder med Morgan metaforiske syn på organisationer, hvormed jeg opnår en større nuancering af min problemstilling.

SITUATIONEL DIALEKTISK DISKURSANALYSE

I artiklen *Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse* præsenterer Dakwar et al. deres bud på 7 forskellige diskursanalytiske tilgange kaldet Situationel Dialektisk Diskursanalyse (SDD) (Dawkar et al., 2018).

SDD er en multiperspektivisk tilgang til undersøgelsen af diskurser, og de forskellige tilgange er udviklet med inspiration i en række teoretikere, der, på samme måde som Morgans forskellige metaforer, giver forskellige indsigter i den analyserede empiri. *Diskurs* skal her forstås som

”sprogbrugen i skrift, tale og billeder som social handlen i en social og kulturel kontekst, hvor *diskursanalyse* er et paraplybegreb for andre sprog- og kommunikationsteorier med fokus på brugen” (Horsbøl & Raudakoski i Dakwar et al., 2018, s. 3, egen kursivering).



Figur 4: SDD-flowmodel (Dakwar et al. 2018 s. 47)

SDD-flowmodellen er modsat mange andre diskursanalysemodeller en dynamisk og kontekstafhængig model, der ikke anskuer diskurs sekventielt, men argumenterer for, at diskurs er dynamisk (Dawkar et al., 2018, s. 47).

Følgende tilgange fra SDD inddrages i indeværende artikel, tredje og sidste tilgang udviklede jeg i forbindelse med mit tidligere forskningsprojekt (Lidsmoes 2020):

- Diskurs som systeminstantiering: Socialsemiotik
- Diskurs som dialektik: Dialektisk lingvistik
- Diskurs som værdirealisering: Bert Hodges (Lidsmoes, 2021)

DISKURS SOM SYSTEMINSTANTIERING: SOCIALSEMOTIKKEN

Socialsemiotikken er en unik retning inden for den semiotiske verden, der udover at undersøge den specifikke tegnudveksling også har den sociale kontekst for øje. Ved at anvende socialsemiotikken anskuer man sproget ud fra den kontekstuelle betydning, der tillægges i situationen. Michael A. K. Halliday er en af de førende forskere inden for denne retning og har med sin præsentation af Systematisk Funktionel Lingvistik (SFL) præsenteret fire grundlæggende antagelser: at sprogbrugen på én gang er (1) funktionel, (2) semantisk, (3) kontekstuel og (4) semiotisk (Dawkar et al., 2018, s. 19-20).

I arbejdet med SFL findes der tre metafunktioner: den tekstuelle metafunktion, den ideationelle metafunktion, som underinddeles i den eksperientielle og logiske metafunktion, og den interpersonelle metafunktion (Holsting og Andersen i Dakwar, et al. 2018, s. 21.). Eftersom indeværende artikel undersøger holdningen til hjemsendelse og dens effekt for projektmedarbejdere, vil jeg kun anvende den tredje metafunktion: interpersonel betydning. Denne metafunktion undersøger, hvordan personer implicit og eksplicit evaluerer et givet fænomen igennem deres sprogbrug (Dawkar et al., 2018, s. 23). På den måde kan jeg undersøge, hvilken betydning mine interviewdeltagere tillægger konsekvenserne af COVID-19.

DISKURS SOM DIALEKTIK: DIALEKTISK LINGVISTIK

Dialektisk lingvistik er udviklet af Jørgen Chr. Bang og Jørgen Døør. De udgav i 2007 bogen *Language, Ecology and Society – A Dialectical Approach*, som er et bidrag til økolingvistikken og et analyseredskab til at undersøge kommunikation mellem mennesker - både den implicite og den eksplicite. En styrke i den dialektisk lingvistik er, at den tager højde for relationen mellem samfund og miljø samtidig med, at den har sproget som teoretisk fundament (Dawkar et al., 2018, s. 26). Dialektisk lingvistik er dialektisk, fordi den anerkender, at sproget og handlinger er med til at systematisere og organisere vores samfund, samt at samfundet både påvirker og påvirkes af dens omgivelser, hvilket jf. SDV's antagelse 3: *Forbundne sagsforhold påvirker gensidige hinanden* har en afgørende betydning for indeværende artikel. Udover denne enighed er der dog en række punkter, hvor jeg adskiller mig fra Bang og Døørs fremstilling af dialektisk lingvistik. Dette vil jeg kommentere nærmere i efterfølgende afsnit, hvor jeg redegør for de analyseredskaber, der anvendes i indeværende projekt.

Bang og Døør præsenterer ni kernemodsætninger, der eksisterer i social praksis: *Race, Alder, Køn, klasse, Autoritet, Ideologi, By/land* og *Privat/Offentlig*. Disse har til formål at illustrere, hvordan den sociale virkelighed gensidigt påvirker hinanden (Bang & Døør, 2007, s. 25).

Ydermere præsenterer Bang og Døør analyseredskabet *deiksis*, som analyserer, hvordan personer positionerer sig i dialogen. Deiksis er derfor med til at identificere *hvem*, der er i dialogen, og hvordan de inddrager eller fravælger forskellige personer (Dawkar et al., 2018, s. 30).

DISKURS SOM VÆRDIREALISERING: BERT HODGES

Diskurs som værdirealisering er udviklet med inspiration i det situationelle dialektiske perspektiv, Bert Hodges' teori om værdirealisering og antagelse 6 i SDV: *Kendsgerninger og værdier er to alen af samme stykke* (Lidsmoes, 2021). Dakwar et al. anvender Hodges' værdirealiseringsteori (Hodges & Geyer, 2006) i udarbejdelsen af denne antagelse og bruger hans velkendte trafikeksempel til at understrege den problematik, der eksisterer i, at kendsgerninger ofte bygger på værdikonflikter (Dakwar et al., 2017, s. 25).

Hodges kendetegner værdier ved, at de er heterakiske, dynamiske og økosystemiske, samt at de realiseres (Dakwar et al., 2015, s. 16). At værdier er heterakiske betyder, at der ikke eksisterer et værdihierarki, som skal efterleves, men at fænomener i et givent *felt* får værdi på baggrund af den situationelle kontekst (ibid., s. 17). At værdier er dynamiske betyder, at fænomener på forskellige tidspunkter kan have forskellige værdier, dermed er det, der giver værdi i dag, ikke nødvendigvis det, der giver værdi i morgen.

Værdier bliver ifølge Hodges tydeligere over tid, hvorfor antagelse 4: *Fortid, nutid og fremtid hænger* gør sig gældende for indeværende artikel, eftersom jeg undersøger, hvilke værdifulde arbejdsgange, der udspringer fra denne tid, der vil kunne give projektorganisationer værdifulde arbejdsgange i fremtiden. At værdi og kendsgerninger er to alen af samme stykke, understreger igen Hodges' argument om, at værdier er dynamiske, da den værdiladning, der ligger i forskellige kendsgerninger differentieres. Ydermere argumenterer Hodges for, at disse individuelle værdier skaber et felt af regler, værdier, normer og etik.

Diskurs som værdirealisering gør det muligt at undersøge værdiladningen, interviewdeltagerne italesætter gennem forskellige udtalelser. Denne diskursanalyse vil særligt blive anvendes i samspil med Diskurs som systeminstantiering, da vekselvirkningen mellem *evaluering* og *værdi* giver en forståelse for den betydning, interviewdeltagerne lægger i deres svar.

MORGANS METAFORANALYSE

Morgan er en anerkendt organisationsteoretiker, der anskuer organisationer gennem forskellige metaforer. På samme måde som forfatterne bag SDD og SDV er Morgan multiperspektivisk og argumenterer for fordelene ved et både-og-syn frem for et enten-eller-syn. I bogen *Images of*

Organizations (2006) argumenterer Morgan for, at metaforer er en måde, hvorpå man kan forstå organisationer ved at anskue dem gennem forskellige organisatoriske briller.

Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of *not* seeing (Morgan, 2006, s. 5, original kursivering).

Som ovenstående citat illustrerer, er metaforer paradoksale, fordi de både giver os en bestemt måde at se ting på, samtidig med at vi udelukker andre perspektiver. Derfor er enhver teori ufuldstændig og potentielt misledende, hvorfor det er vigtigt at være opmærksom på metaforernes styrker og begrænsninger.

Morgan argumenterer for, at det er essentielt at have det samme analytiske zoom i brugen af hans forskellige metafore, da det derved giver den største indsigt i organisationskulturens forskelligheder (Morgan, 2006, s. 5). Det analytiske zoom for indeværende analyse vil være: *konsekvensen af at arbejde i projektorganisationer under en pandemi*.

Til metaforanalysen anvender jeg to af Morgans egne metaforer samt en tilføjelse fra en anden forsker:

1. Organisationer som organismer
2. Organisationer som flux og transformation
3. Organisationer som fodbold af Stina Rydell Brøgger (Brøgger, 2019)

ORGANISATIONER SOM ORGANISMER:

Organismemetaforen ser organisationer som åbne systemer, der i kraft af deres individuelle delsystemer fungerer på samme måde som forskellige organismedele sikrer, at vores krop fungerer. Disse individuelle delsystemer kunne i en projektorganisation være de forskellige medarbejdere, der kommer ind i en gruppe med forskellige faglige baggrunde, der på hver deres måde skal bidrage med tværfaglig viden. I relation til denne åbne tilgang til organisationen og dens systemer tager organismemetaforen højde for den omverden, den eksisterer i, og erkender at den påvirkes af både nær- og fjernmiljø (Morgan, 2006, s. 33f). Jeg har valgt denne metafor, fordi jeg gennem mit analytiske zoom undersøger konsekvensen af at arbejde i en projektorganisation under en pandemi.

Der ligger derfor et meget vigtigt aspekt i omverdenen, da omverdenen har været hele grunden til, at projektorganisationen har ændret sit nærmiljø.

Organismemetaforen anerkender omverdenens magt, idet omverdenens indflydelse på organisationen kan påvirke dens overlevelse. Til at undersøge, hvordan disse forskellige projektorganisationer overlever, anvender jeg redskaber fra Edgar Scheins funktionalistiske kulturanalyse (Schultz, 2017, s. 28). Ifølge Schein er kultur:

Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragte til at som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den konkrete måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer (Schein, 1994).

Ifølge Schein skal både intern integration og ekstern tilpasning være en del af organisationens kultur for at sikre dens overlevelse, og ved at være i en vekselvirkning mellem disse to niveauer, vil organisationen arbejde sig hen imod en harmonisk kultur. Schein argumenterer for, at organisationer går til grunde, hvis de ikke løser deres problemstillinger med en varetagelse af ekstern tilpasning og intern integration (Schultz, 2017, s. 29). Intern integration er organisationens fællessprog, begreber, definition, grænsegrænser, magtuddeling, ideolog etc., hvor ekstern tilpasning er organisationens fælles mål, strategier, midler etc. (ibid., s. 30).

ORGANISATIONER SOM FLUX OG TRANSFORMATION:

Flux- og transformationsmetaforen kan kategoriseres som værende diametralt modsat organismemetaforen. Hvor organismemetaforen forsøger at undersøge, hvordan organisationer skaber harmoni, undersøger flux- og transformationsmetaforen derimod de underliggende komplekse og dominerende forandringer, der kontrollerer organisationer.

Morgan inddrager Humberto Maturana og Francisco Varela, som har udviklet teorien *autopoiesis*, der karakteriseres ved, at systemer kun overlever, hvis de er selvskabende, autonome og selvrefererende (Morgan, 2006, s. 243). Organismemetaforen viser, at organisationer har åbne systemer, og hvor der igennem disse åbne systemer kommer et output. I modsætning hertil viser flux- og transformationsmetaforen, at organisationer kun tillader åbne systemer, hvis det er gavnligt og

forstærkende for organisationen selv. Organisationen er derfor primært lukket og åbner kun, hvis den genkender inputet og ved, at dette input kan forstærke organisationen.

Kaos- og kompleksitetsteori undersøger de mekanismer, der resulterer i uorden og ustabilitet, hvor Morgan argumenterer for, at kaos altid emergerer fra orden. Dermed søger metaforen at forstå de systemer, der ikke følger lineære årsag-virknings forhold. I mit forskningsprojekt argumenterede jeg for, at projektlederen skulle gå væk fra lineære årsags-virkningskæder og i stedet tænke cirkulært (Lidsmoes, 2021, s. 37). Ved denne ændring vil projektlederen bedre kunne indgå i en helhedsforståelse af projektet og de handlinger, der sker. Det er på samme måde, Morgan anvender kaosteorien, og han argumenterer for, at man ved at anskue perspektiver fra forskellige niveauer kan undersøge handlingsmønstrene og dermed have en bedre forventning om, hvilke konsekvenser forskellige handlinger vil have (Morgan, 2006, s. 253f).

ORGANISATIONER SOM FODBOLD

Den tredje og sidste metafor, jeg anvender i min Morgananalyse, er Stina Rydell Brøggers tilføjelse af sportsmetaforen: Organisationer som fodbold. Brøgger bygger sin metafor op omkring 3 dele: (1) individet vs. kollektivet, (2) der er altid en vinder og en taber og (3) kampens forudsigelige uforudsigeligheder.

Som præsenteret i litteraturreviewet understreger jeg, at man som projektleder ved brug af SDP skal være opmærksom på, at projektet altid vil være påvirket af projektdeltagernes kollektive og individuelle hensigter, der jf. Staceys teori om hensigternes vekselvirkning er afhængige af den situationelle kontekst og derfor kommer til udtryk på forskellige tidspunkter (Lidsmoes, 2021, s. 41). Fodboldmetaforen adresserer også denne problematik, da man inddeler fodboldspillere i enten defensive eller offensive spillere. Derfor gives spillerne flere formål: "at score mål samt at forhindre ens modstander i at score" (Brøgger, 2019, s. 16), hvor begge har det kollektive mål for øje, hvilket Brøgger argumenterer ikke altid er repræsentativt for spillerne, da de i ligeså høj grad er præget af individuelle ønsker, tanker og bekymringer: "gid *jeg* var kampafgørende i dag", "tænk hvis *jeg* scorer", "hvordan kan *jeg* få mest ud af kampen", "hvad nu hvis *jeg* laver en fejl, så de andre scorer?" (ibid. original kursivering).

På baggrund af disse problematikker argumenterer Brøgger for, at man ikke kan diskutere, om spilleren arbejder på baggrund af individuelle eller kollektive hensigter, men at spilleren, eller projektmedarbejderen i mit tilfælde, skal ses som et *fællesindivid*, der gennem kollektive tilhørsforhold får opfyldt sine individuelle hensigter (Brøgger, 2019, s. 17).

Ydermere omhandler Brøggers metafor kampens uforudsigeligheder, der særligt gør sig gældende, fordi fodboldkampe er ekstremt komplekse, hvortil Brøgger anvender Staceys kompleksitetsteori (Brøgger, 2019, s. 37f). Hertil anvendes Brøggers metafor til at undersøge hvordan projektorganisationer tilgår disse nye lokale interaktioner de befinder sig i, ved brug af Staceys kompleksitetsteori.

PROJEKTORGANISATIONENS NYE PARADOKSER

Følgende afsnit er et uddrag af mine diskursanalyser, hvor det kommer til udtryk hvordan interviewdeltagerne oplever det at være ansat i en projektorganisation under COVID-19.

“VI SPRINGER JO ALT FORSPILLET OVER”

Titlen til denne delanalyse, “Vi springer jo alt forspillet over”, var interviewdeltageren ID1’s kommentar til det digitale mødes effektiviseringsparadoks, som dette afsnit omhandler. Ordet “forspil” betyder i sin mest sobre forstand de indledende takter til en sang, men i mere almen brug betyder ordet indledningen til samleje, hvor partnerne seksuelt stimulerer hinanden. ID1’s brug af vendingen “at springe forspillet over” betyder altså, at der ligger nogle værdier i den uformelle arbejdsgang før et møde starter og efter et møde afsluttes, som er afgørende for mødets udfald. De uformelle værdier er ikke altid de værdier, der har den største betydning for mødets faglige del, men de har alligevel en afgørende betydning for mødets gang, fordi mødedeltagerne har haft mulighed for at interagere med hinanden på et uformelt plan, før den formelle del af mødet påbegyndes.

Det statiske enten-eller-perspektiv mellem formelle og uformelle værdier, der viser sig i højere grad at gøre sig gældende i digitale møder, afspejler et paradoks, som jeg fremover vil referere til som **effektiviseringsparadokset**:

1. formelle værdier = direkte til sagen, øget effektivisering og fokus på det ene mål projektgruppen har, nedprioriterer udviklingselementet

vs.

2. uformelle værdier = prioriterer det sociale element, hvilket også medfører forskellige udviklingslementer i projektarbejdet.

Følgende udtalelse fra ID1, der er ansat ved KIT, illustrerer, at hun oplever, at hendes projektgruppe opnår større produktivitet ved online møder, særligt fordi de kan springe kaffen og den uformel snak over, hvilket hun som bekendt senere i interviewet selv italesætter som “at springer alt forspillet over” (ID1, 52:17). Jeg har netop valgt denne udtalelse som titel for delanalysen, fordi den understreger den følelse og relationelle betydning, der ligger i, at man pga. online møder ikke længere har den indledende fase til møder, og den betydning, der ligger i det.

For mig er det fint egentlig at sidde og have et møde, hvor vi kan sidde og være effektive omkring det, vi snakker om, og så behøver vi ikke så meget – altså når vi mødes fysisk, så bliver der også en masse konventioner omkring, skal vi have kaffe og se mit kontor og ... vi springer egentlig en hel masse over, og det kan jeg skidegodt li’ ved at vi afholder de her digitale møder (ID1, 20:15)

Dette er den ene side af effektiviseringsparadokset, nemlig at ID1’s gruppe kommer hurtigere igennem punkterne på dagsordenen, de kan skippe nogle af de personlige og sociale elementer og metaplanlægning, der ofte tager tid i forbindelse med et møde, og i stedet for have fokus på det faglige udbytte hele vejen igennem mødet. På den anden side er der nogle arbejdsgange, som er svære at imødekomme såsom idegenerering og kreativitet, hvilket er en problematik, ID1 ligeledes oplever. Jeg spørger bl.a. ind til de værdier, hun lægger i projektarbejde, og det er i høj grad betydningen af, at projektdeltagerne kommer med forskellige baggrunde, der hver især forstrækker gruppen med deres individualitet, som fremhæves. Derefter spørger jeg, om hun stadig oplever, at disse interpersonelle og relationelle værdier er i spil.

Nej, det gør den ikke. Det er som om, at det er barberet meget ned til produktivitet eller vi har nogle opgaver, vi **skal** løse og at ... der bliver brugt noget energi som de ikke er vant til at bruge mig selv inklusiv, når vi sidder i den her form for møde, det er **måske** ikke der, hvor den kreative del af hjernen er særlig aktiv ... (ID1, 48: 10, egen fremhævning)

Der er udelukkende fokus på det, der skal løses: effektiviteten, og hendes udtalelse understøtter det begrænsede bevægelsesrum, der er for projektledere og -medarbejdere i det online rum. Ydermere

italesætter hun også den problematik, som ny forskning peger på, nemlig at personer, der deltager i mange online møder, og ikke har været vant til det, oplever en form for træthed, de ikke gjorde i det fysiske møderum (Bailenson, 2021).

Ved at anvende SFL's tredje metafunktion *interpersonel betydning* kan jeg undersøge brugen af modalitet i ovenstående udtalelse. Holsting og Andersen (Andersen & Holsting, 2015) skelner mellem to forskellige typer af modalitet: modulation, hvor afsender markerer graden af sikkerhed, og modalisation, hvor afsender markerer et forbehold for sandhedsgraden (Dawkar et al., 2018, s. 23). Ved brugen af modalitetsmarkøren **skal** anvender ID1 et nødvendighedsverbum og understøtter igen den manglende mulighed for at bevæge sig imellem formelle og uformelle arbejdsgange. Ydermere anvender hun også modalisation ved brugen af adverbiet **måske**. Ordvalget understøtter hendes vurdering af, at projektdeltagerne sandsynligvis ikke er i et arbejdsmiljø, hvor den kreative del af hjernen kan aktiveres. Dog anderkender hun disse barrierer og distancerer ikke sig selv fra projektmedarbejdere, men anvender P-1&-deixis (vi) hele vejen igennem, hvorfor hun ser sig selv som værende i samme situation som resten af projektgruppen, hvormed de alle står over for samme udfordringer.

“DET HAR FAKTISK VÆRET MEGET GODT MED DE ONLINE MØDER”

COVID-19's ekstreme konsekvens for vores samfund har igangsat en række kulturændringer i næsten alt, hvad vi foretager os, i privaten såvel som på arbejdspladsen, hvorfor mange projektorganisationer står over for et paradigmeskift. Måden hvorpå vi tilrettelægger selv de mest basale handlinger i vores liv skal tages til eftertanke og det er derfor et godt tidspunkt at stoppe op, både som individ, men også som organisation, og stille sig selv spørgsmålet: *gør vi dette på den mest praktiske måde, eller kan vi ændre noget?*

Mit data viser, at hjemsendelse har resulteret i et øget forbrug af digitale arbejdsgange, hvilket har ændret projektmedarbejdernes praksis, både i forhold til deres mødekultur, men også deres mulighed for at interagere med ledere og medarbejdere på et uformelt plan. Projektorganisationers kultur og struktur vil ikke være den samme som før COVID-19, når medarbejdere får lov til at vende tilbage. Det er derfor essentielt at anerkende de ændringer, der er sket i fortiden for at kunne ændre sin arbejdsgang i nutiden og dermed påvirke fremtiden. Jf. antagelse 4 i SDV: *Fortid, nutid og fremtid hænger sammen* kan man kun påvirke fremtiden ved at forstå fortiden.

I den vestlige verden er der en arbejdskultur og -norm om, at man gennem hele livet skal prioritere arbejds-, kærligheds- og familieliv lige højt og parallelt med hinanden. Dog er der også en forventning om, at man tilbringer sine "mest produktive" år af livet med at bidrage til arbejdsmarkedet, prioritere sin individuelle jobambitioner, stige i graderne og knokle på arbejdspladsen. Paradoksalt nok forventes det, at mennesker i selvsamme årrække *også* stifter familie, hvilket tilmed understøttes af biologiske og fysiologiske faktorer. Dakar et al. peger på dette klassiske paradoks mellem et stadig mere krævende arbejde og ønsket om at opbygge familie, som en konflikt, ledelses- og organisationsteori ikke beskæftiger sig med: "Hvorfor forventes det, at vi arbejder allermest og bygger karrieren op i netop de år, hvor vi har små børn?" (Dakwar et al., 2015, s. 11).

I lyset af COVID-19 har organisationstyper såsom Tværfagligt Uddannelsesprojekt udviklet arbejdsgange, som har vist sig i højere grad at imødekomme den fleksibilitet, nogle medarbejdere kan føle behov for, og mit data viser i denne forbindelse, at det faktisk kan være yderst attraktivt for mennesker i denne "kritiske" alder at arbejde med en langt mere dynamisk løsning, som hjemsendelsen fordrer. Nu, hvor arbejdsdagen udelukkende består af hjemmearbejde, har det givet flere projektmedarbejdere en større fleksibilitet, såsom ID3:

Jeg synes, der er en kæmpe fordel ved at sidde hjemme både fordybelsesmæssigt og hverdagsmæssigt med små børn og familielivet, jeg har slet ikke lige så meget stress på om morgenen med, at jeg skal være klar, og jeg skal have makeup på, jeg skal have tøj på, tasken skal pakkes, drengene skal i tøjjet, flyverdragterne skal med og vi skal ud af døren, og vi skal ud af døren kl. det, for jeg skal være på kontoret kl. det ... (ID3, 25:05).

ID3, italesætter her den ro, hjemsendelse giver hende og hendes mand. Som projektledere for flere forskellige projekter bestod ID3s arbejdsdag før COVID-19 i møder rundt omkring i Odense og hun oplevede derfor at være på farten meget af sin arbejdstid. Men idet, hun i stedet kan omlægge disse møder til online møder, oplever hun ikke længere den tidsrøver, som denne foregående mødekultur var for hende.

Ligeledes kan Bang og Døørs kernemodsætning *alder* også anvendes til at belyse den betydning, medarbejdernes forskellige livsforhold, anciennitet samt deres tilgang til og forståelse af, hvad der er

nødvendigt og funktionelt under COVID-19. Samme modsætningsforhold gør sig gældende for ID3, der oplever følgende, som være en fordel for hende:

Jeg er jo stadig ret ny og ung så nogle gange så kan det da godt være **jeg** føler mig **mindre ung** ... men der er dem på 40 – 50 år **de** har jo meget **mere erfaring** end mig, der kan det (red. online møder) godt være at det i hvert fald styrker mig. Nu ved jeg godt jeg ser stadig også ung ud på skærmen, men ... jeg tror jeg føler mig **mindre ung** når jeg sidder herhjemme på en eller anden måde end hvis jeg stod ude sammen med – så kunne det være jeg følte ej' hvor ved **de** bare meget ... (ID3, 1 t. 12: 47, egen fremhævning).

ID3 oplever altså at alder, som hun kobler tæt med erfaring, bliver mindre tydeligt og relevant i onlinemøder, og hun føler sig derfor mere tilpas og væsentlig på sit arbejder.

Som jeg forsøger at illustrerer med ovenstående citat samt mine egne fremhævninger, udspiller der sig en række interessante dialektiske modsætninger samt en tydelig opdeling ved brug af persondeiksis. Jeg tilslutter mig ikke Bang og Døørs kernemodsætninger som absolutter, hvorfor jeg allerede i mit forskningsprojekt påpegede, at der ud fra forskellige situationelle kontekster kan opstå forskellige modsætningsforhold, der kan brede sig ud over Bang og Døørs ni (Lidsmoes, 2021, s. 27).

AT DANSE MED DJÆVLEN

Diskursanalysen havde til formål at undersøge de dominerende diskurser, der præger medarbejdernes holdning til at arbejde hjemme samt belyse, hvordan det kan påvirke projektorganisationers arbejde. Følgende analyse er en Morgananalyse, hvor det analytiske zoom er: *konsekvensen af at arbejde i en projektorganisation under en pandemi*. Denne analyse har derfor et større fokus på projektorganisationer som helhed og de organisationskulturer, der gør sig synlige igennem de forskellige metaforiske briller.

Jeg har kaldt analysen *At danse med djævlen*, da jeg anvender djævlen som en gennemgående symbolik gennem hele Morgananalysen. Denne symbolisering og personificering af COVID-19 skal understrege, at djævlen er et magtfuldt individ, der konstant formår at tyrannisere os, uagtet om det er i hjemmet eller på arbejdspladsen. COVID-19's påvirkning i verden og i vores samfund har siden januar 2020 været altoverskyggende og en konstant faktor i enhver samfundsmæssig debat. Selvom vi i Danmark for alvor først mærkede pandemiens vrede i marts 2020, fulgte man dens udvikling og terrorisering i verden siden slutningen af 2019 og frygtede, at denne ubudne gæst ville få en

dominerende betydning for vores samfundsstruktur. At vi i foråret 2021 stadig er så påvirkede og begrænsede vores frihed og færden, havde de færreste formentlig forestillet sig, men ikke desto mindre er djævelen stadig at finde i vores samfund.

Mit data viser, at projektororganisationer er smidige og dynamiske, og derfor formår organisationerne i visse omfang at danse *med* djævelen – dog er det ofte på bekostning af noget andet. Derfor vil metaforen *At danse med djævelen* anvendes til at understrege, hvad det har haft af betydning for organisationer at skulle medtænke djævelen i enhver organisatorisk sammenhæng, velvidende at djævelen ikke er til at stole på.

ORGANISATIONER SOM ORGANISMER

Organismemetaforen har til formål at undersøge, hvordan organisationer forsøger at skabe harmoni med sit nær- og fjernmiljø med henblik på at sikre sin overlevelse. Netop dette gør organismemetaforen interessant, da den tager højde for den omverden, organisationen påvirkes af (Morgan, 2006). Dette organisationsperspektiv tilbyder derfor et unikt indblik i den påvirkning COVID-19 har haft og stadig har på organisationers virke.

SAMFUNDSSIND OG EN FÆLLES HOVEDKULTUR

Som præsenteret i mit teoriafsnit fremhæver Schein, at organisationer skal indarbejde to niveauer for at overleve: “1. overleve i og tilpasse sig det eksterne miljø og 2. integrere sine interne processer for at sikre evnen til fortsat at overleve og tilpasse sig” (Schultz, 2017, s. 28). I en vekselvirkning mellem disse to niveauer argumenterer Schein for, at organisationer opnår harmoni, hvilket stemmer overens med organismemetaforens hovedformål om skabelse af harmoni med omverden.

Når en ubuden og magtfuld gæst påvirker organisationskulturen i en så ekstrem grad som COVID-19 gør, er det naturligt for medarbejdere og projektororganisationer at forsøge at tilpasse sig det eksterne miljø ved at finde nye arbejdsgange, der sikrer organisationens overlevelse. Den eksterne tilpasning ses bl.a. ved den direkte omlægning af fysiske møder til online møder. At overføre disse fysiske arbejdsgange til online arbejdsgange er organisationens måde at *forsøge* at opretholde harmoni i den organisationsændring, der er mellem dem selv og dens omverden. Et andet element i den eksterne tilpasning er, at hovedkulturen er altafgørende og subkulturens værdi har ikke samme betydning.

Følgende udtalelse er fra ID1, der er ansat ved KIT, hvor der er sket et værdiskift fra sub- til hovedkultur:

... egentlig så tror jeg at gruppen har haft nogle problemer i forhold til dynamikken i gruppen, der har været nogle, som har gået lidt på klingen af hinanden, så på den måde tror jeg egentlig, det (red. corona) er kommet på et tidspunkt hvor ... de har skiftet fokus fra det relationelle altså det personlige forhold ovre i "vi har nogle opgaver vi skal løse sammen" (ID1, 33:22)

ID1 udtalelse viser, hvordan nogle af projektmedarbejdere fra hendes projektorganisation har påvirket de interne forhold i projektgruppen. Interne uenigheder i en projektorganisation påvirker naturligt arbejdsgangene og fjerner derfor også medarbejdernes fokus fra dét, der er vigtigst i et projekt. Som det ses i ID1's projektorganisation, har denne organisatoriske ændring fra at afvikle møder fysisk til online medført, at projektdeltagerne nu har taget et skridt væk fra deres subkultur og i stedet fokuserer på, hvad deres formål med projektet er. Afslutningsvis i ID1's udtalelse ses det tydeligt, at den eksterne tilpasning resulterer i en stærkere fællesfølelse end der eksisterede før COVID-19 i projektorganisationen. Uoverensstemmelsen der førhen virkede betydningsfuld nok til at påvirke projektorganisationens hovedkultur, har ikke længere samme værdi. I stedet skabes der en følelse blandt deltagerne i projektorganisationen om, at de skal stå *sammen* om at få dette projekt afviklet *på trods* af de udfordringer, djæveln konstant udsætter dem for. Den krise, pandemien har medført, har i projektorganisationen bidraget til større samhørighed, idet forskellige subkulture føres sammen om et fælles mål: *overlevelse*. Dette stemmer overens med den samfundsmæssige bevægelse, COVID-19 har medført, hvor et ord som *samfundssind* bl.a. er blevet udnævnt til "Årets ord" 2020 (Dansk Sprognævn, 2020).

ORGANISATIONER SOM FLUX OG TRANSFORMATION

Selvom ovenstående analyse viser, at projektgruppen i ID1's organisationer forsøger at skabe fælles harmoni og sikre overlevelse, er det utopisk at tro, at alle deltagere konstant har det kollektive fællesskab som hovedfokus. Til at komplementere Organismemetaforens idealistiske tilgang, inddrager jeg derfor i følgende afsnit Organisationer som flux og transformation, der afdækker nogle af de mere virkelighedsnære elementer, såsom medarbejdernes skyggesider, omstændigheder og den kompleksitet, organisationer står overfor, som på godt og ondt også påvirker projektorganisationen.

VÆRDIEN I AT BYDE DJÆVLEN OP TIL DANS

Denne kyniske realitet af, hvad djævlen er i stand til, både af dens konsekvenser for Tværfagligt Uddannelsesprojekt 2020, men også dens stadig rasende konsekvenser for vores samfund, har påvirket projektorganisationen gennem hele dens planlægning. Ved opstarten af Tværfagligt Uddannelsesprojekts planlægning for 2021 arbejdede projektorganisationen med flere scenarier, hvorfra de kunne afvikle Tværfagligt Uddannelsesprojekt, men fandt tidligt ud af, at de var nødsaget til at lære djævlens trin og på baggrund af tidligere lokale interaktioner forsøge at forudsige uforudsigelige hændelser.

Som projektorganisation er Tværfagligt Uddannelsesprojekt i høj grad determineret af samfundets eksterne kræfter, da Tværfagligt Uddannelsesprojekts projektarena, altså projektets forskellige deltagere, består af flere hundrede deltagere. Morgan bruger Karl Weicks argument om, at organisationer skal *enacte* deres omgivelser for bedre at kunne forstå det samfund, de arbejder i (Morgan, 2006, s. 246). Det er ifølge Weick essentielt, at man først kan forstå og handle i sin omverden, når man har internaliseret sine omgivelser. Dette har Tværfagligt Uddannelsesprojekt imødekommet ved at indarbejde den kaos og kompleksitet, der eksisterer i projektorganisationens nær- og fjernmiljø, hvilken ifølge Weick dermed betyder, at Tværfagligt Uddannelsesprojekt lykkes med at internalisere dens omverden.

Ifølge Morgan kan denne internalisering lade sig gøre, eftersom organisationer er selvskabende og ud fra deres autopoietiske systemer genskaber eller bibeholder deres image. Netop dette søger Tværfagligt Uddannelsesprojekt ved at justere deres koncept, hvilket bl.a. ses ved, at projektorganisationen har ændret sine forventninger i forhold til hvad Tværfagligt Uddannelsesprojekt som projektorganisation lægger i eventen samt det produkt, de forventer fra de studerende. De vælger bevidst at gå på kompromis med ét af deres to grundprincipper for at sikre projektets overlevelse, som er det (1) fysiske og (2) tværfaglige møde.

Tværfagligt Uddannelsesprojekt har i 2021 afviklet en yderst vellykket eventuge online. I sensommeren 2020, da projektorganisation genoptog planlægningen af Tværfagligt Uddannelsesprojekt og igangsatte Tværfagligt Uddannelsesprojekt 2021, var det med en sikker bevidsthed om, at de vil planlægge i uvished om, hvad der ville kunne lade sig gøre i uge 11. Derfor arbejdede de med to scenarier, der ville sikre projektets overlevelse: (1) En eventuge, der kunne

afvikles fysisk inden for regeringens retningslinjer og (2) En eventuge, der udelukkede skulle afvikles online. Som nævnt ovenfor er Tværfagligt Uddannelsesprojekt ikke noget lille arrangement, der afvikles med en håndfuld projektdeltagere. Det er derimod en event med 200+ studerende og cirka 50 samarbejdspartnere, dommere, oplægsholdere etc. Ved at revurdere mulighederne for Tværfagligt Uddannelsesprojekts koncept i 2021 har projektgruppen i samarbejde med oplægsholdere og dommere justeret innovations- og udviklingselement, så det i stedet imødekommer de online muligheder og begrænsninger, der eksisterede ved dette års Tværfagligt Uddannelsesprojekt.

Det omfattende deltagerantal, der forventes at deltage i eventugen, var en af grundene til at projektorganisation allerede d. 1. december 2020 besluttede, at eventen skulle afvikles online.

Der gik jeg ... ind og sagde nu tager vi en beslutning, at uanset om det åbner eller ej, så holder vi det digitalt. Og det var ligesom, at det gav en eller anden tryghed hos de andre og det gav en eller anden ro til at sige "okay, nu tænker vi digitale retninger". For det, der er frustrerende i den her corona-tid, det er, at måske kan vi mødes fysisk ... måske åbner vi op, måske åbner vi ikke op, og den usikkerhed gjorde, at det var et vadested, det var **vakuum** at stå i forhold til at planlægge, og der må man også være ledelsesmæssigt modig ... (ID2, 17:38, egen fremhævning).

Denne udtalelse fra ID2, der er projektejer i Tværfagligt Uddannelsesprojekt, er et eksempel på flere elementer, der gør sig synlige ved at anskue mit analytiske zoom igennem flux- og transformationsmetaforen. ID2, og formentlig resten af projektgruppen, er tydeligt styret af at forsøge at skabe orden og struktur for planlægningen omkring Tværfagligt Uddannelsesprojekt. I et forsøg på at være "ledelsesmæssig modige" forsøger projektgruppen at være selvskabende og lave justeringer, der passer ind i samfundets situation, hvor igen deres autopoeitiske system er tydeligt, idet de dermed sikrer konceptets gennemførelse. ID2 italesætter den uforudsigelighed projektorganisationen står overfor som et **vakuum**, hvor det bliver tydeligt, at projektmedarbejderne forsøger at træde ud af dette vakuum ved at skabe orden i den kompleksitet, der på dette tidspunkt i høj grad præger planlægningen af projektet.

ORGANISATIONER SOM FODBOLD

Den tredje og sidste metafor, jeg vil anvende, er fodboldmetaforen. Denne metafor har til formål at undersøge, hvordan projektorganisationers interne struktur påvirkes af organisatoriske ændringer.

ET DYREBART KOMPROMIS

Følgende delanalyse vil gennem fodboldmetaforens metaforiske briller undersøge det potentielle kompromis interne projektgrupper står overfor, når de tvinges til at distancere sig fra deres medarbejdere. Jeg tilgik dette projekt med en formodning om, at projektorganisationer grundet de mange kulturelle og strukturelle ændringer, uden tvivl vil være nødsaget til at gå på kompromis med deres arbejdsgange samt deres projekter. Dog har tidligere analyser vist, at medarbejdere i projektorganisationer har været meget mere dynamiske og fleksible i deres arbejde end først antaget.

I sin præsentation af fodboldmetaforen introducerer Brøgger *fodboldspilleren* som et fællesindivid, da “spillernes individuelle handlinger foretages i det kollektive fællesskab” (Brøgger, 2019, s. 20). Den symbolske betydning, der ligger i fodboldholdet, kan med fordel oversættes til en projektorganisation, hvor hver fodboldkamp anses som et projekt. Jeg overfører Brøggers begrebsforståelse af fællesindividet til projektmedarbejderen, da jeg vurderer, at denne persontype også er drevet af individuelle handlinger, som skal komme det kollektive fællesskab til gode. På samme måde som fodboldspilleren, arbejder projektmedarbejderen for det kollektive fællesskab gennem individuelle handlinger, og projektmedarbejderen er på samme måde styret af både jeg’et og vi’et i arbejdet med projekter, ligesom fodboldspilleren (Brøgger, 2019, s. 19).

Djævlens konsekvens for den interne struktur og samarbejdsmuligheder gør det interessant at undersøge, hvordan dette jeg-vi-forhold har ændret sig for projektorganisationer. ID4 fortæller under sit interview, at hun, når COVID-19 ikke har samme konsekvenser for hendes arbejdsplads, vil anmode sin leder om at få flere hjemmearbejdsdage:

... sige til min leder, at **jeg** har oplevet, at jeg arbejder ekstremt godt herhjemme, **jeg** får mere for hånden og det er ikke fordi, **jeg** ikke kan lide at snakke med mine kollegaer, men **jeg** kan rigtig godt lide at få ordnet de ting, jeg skal ordne (ID4, 1t. 7:15, egen fremhævning).

For ID4, og mange af de andre interviewdeltagere er det tydeligt, at der er en række arbejdsopgaver, der er nemmere at udføre fra hjemmekontoret end fra den fysiske arbejdsplads, men ved at sætte jeg’et før vi’et træder hun væk fra fællesindividet og sætter i stedet sine individuelle hensigter og behov først. ID4 risikerer dermed at gå på kompromis med værdien, der eksisterer i interne gruppedynamikker, nemlig den tværfaglige gruppesammensætning (Brøgger, 2019).

En af konsekvenserne ved djævlens indtrængning i projektorganisationer har været den fysiske distance, hvilket i ID4's tilfælde, på godt og ondt, har resulteret i, at hun distancerer sig fra fællesindividet og i stedet sætter jeg'et før vi'et. Det er muligt, at ID4 stadig foretager sine handlinger med fokus på det kollektive fællesskab, men hun distancerer sig stadig mere og mere fra *fællesindividet* ved at prioritere egne behov over kollektivet.

ID4 italesætter udfordringen ved at starte nye projekter via digitale arbejdsgange. Hun er i samarbejde med en kollega begyndt på et nyt projekt, hvor de har forskellige tilgange til projektplanlægning samt forskellige ønsker i anvendelsen af ressourcer til dette projekt. Det er tydeligt, at de har forskellige forventninger til projektet, men heldigvis kan de tale om det. Til dette spørger jeg ind til, hvordan de kan tilpasse og justere deres forventninger, hvortil ID4 svarer:

Det er det, det handler om, ligesom – det kan jo kun lade sig gøre, fordi jeg kender hende rigtig godt. Havde jeg siddet med en anden medarbejder, som jeg ikke kendte på forhånd, som talte rigtig meget om de her grafiske elementer, så ville jeg måske ikke have samme sympati, så ville jeg bare sige, det kan ikke lade sig gøre fordi sådan og sådan, og så ville det være på bekostning af en god **relation** (ID4, 53:30, egen fremhævning).

Denne bekostning er utrolig dyrebar, fordi det netop er relationerne, der skaber det gode tværfaglige møde mellem interne projektgrupper. Ved at gå på kompromis med den fysiske kontakt, og i forlængelse heraf det kollektive fællesskab, skabes der ikke nye relationer, deltagerne i fremtiden kan trække på. ID4's udtalelse viser, at relationerne skal være stærke *nok* til at klare de digitale arbejdsgange for, at de er succesfulde, men som indeværende delanalyse betoner skabes disse relationer bedst i det fysiske møde.

KONTROL ER EN ILLUSION

Tredje del af fodboldmetaforen understreger den forudsigelige uforudsigelighed, der eksisterer i fodboldkampe grundet mængden af lokale interaktioner. Dog kan træneren trække på disse mange lokale interaktioner og forudsige eventuelle handlinger i fremtiden, vigtigt er at træneren, såvel som projektlederen, forstår at disse interaktioner ikke er ensbetydende med, at de kan kontrollere fremtiden. Fodboldmetaforen viser bl.a. konsekvensen ved at djæveln gang på gang ændrer organisationens spilleregler.

Som tidligere præsenteret tager Staceys kompleksitetsteori udgangspunkt i, at mennesket er uforudsigelige, hvorfor det er umuligt for ledere at have komplet kontrol i organisationer (Solsø & Thorup, 2015). Brøgger argumenterer for, at denne forståelse kan udvides til alle organisationens medlemmer (Brøgger, 2019, s. 38), hvilket jeg tilslutter mig. Følgende interviewdeltager italesætter, hvordan hun grundet den øgede digitalisering har set sig nødsaget til at give sine medarbejdere mere ansvar og forsøge at finde ro i, at de hver især kan løse deres opgaver uden hendes observation, hvilket følgende udtalelse fra ID4 tydeliggør:

... har haft meget, meget travlt, både op til og også i ugen fordi jeg ville have styring med alt hvad der skete, men når man er projektleder, så har man det sidste ansvar ... men jeg kan ikke kontrollere det hele og det har COVID-19 i hvert fald fået mig til at indse at, jamen så gi' noget mere ansvar fra start (ID4, 24: 44).

ID4 er projektleder på Tværfagligt Uddannelsesprojekt og påpeger i denne udtalelse, at hun oplever udfordringer ved, at dette års projektafvikling har begrænset hendes muligheder for at have styring og kontrol med de forskellige deltagerroller såsom oplægsholderne, de studerende og dommerne (ID4, 23:48). Grundet Tværfagligt Uddannelsesprojekts valg om at afvikle projektet online har ID4 ikke haft samme involverings- og observationsmuligheder, som hun har været vant til. For ID4 viser COVID-19 sig som en djævel, der konstant vælter hende omkuld både op til og under afviklingen af Tværfagligt Uddannelsesprojekt. ID4 har været vant til at kunne forudsige, hvilke områder hun har skulle være særligt til stede ved under eventen, men grundet djævlens omlægning af projektet, har de lokale interaktioner, som hun førhen har kunne trække på, ændret sig i så stort omfang, at hun ikke har dem at trække på.

DET SITUATIONELLE DIALEKTISKE ARBEJDSMILJØ

Artiklens metodiske, teoretiske og analytiske konklusioner resulterer i et udviklingsperspektiv, der lægger op til en løsning på, hvordan projektorganisationer og projektledere kan imødekomme den organisatoriske ændring, der er sket grundet COVID-19 samt udnytte de erfaringer medarbejdere har fået i forbindelse med hjemmearbejde.

Mit forskningsprojekt fra efteråret præsenterede ikke en ny projektledelsesteori, men i stedet et mindset til, hvordan projektledere kan tilgå projekter, så de i højere grad kan omfavne *både* den teoretiske *og* den praktisk erfaring, de er i besiddelse af. Mit videnskabsteoretiske ståsted i SDV er i

høj grad medvirkende til, at jeg ikke udviklede en konkret projektledelsesteori, men i stedet et *mindset*, der præsenterer, hvordan projektledere kan tilgå projekter med en situationel dialektisk tilgang inspireret af antagelse ni i SDV. Jeg er stadig af den overbevisning, at en normativ arbejdsgang, i arbejdet med projekter, ikke er den bedste arbejdsproces, hvilket jeg ofte vurderer projektteorier arbejder ud fra. Derfor vil følgende udviklingsperspektiv ikke præsentere retningslinjer eller guidelines, som projektledere kan forsøge at arbejde ud fra, men derimod vil jeg argumentere for betydningen af den erfaring og udvikling, medarbejderne har gjort sig igennem det sidste halvandet års tid. Følgende afsnit vil illustrere erfaringens og udviklingens betydning for projektledere og projektorganisation som helhed efter COVID-19.

ERFARINGER OG UDVIKLING: TO ALEN AF SAMME STYKKE

Karina Solsø og Pernille Thorup introducerer i *Ledelse i kompleksitet* Ralph Staceys teori om organisationer og ledelse. Forfatterne lægger vægt på forskellige essentielle ledelsesaspekter i organisationer på baggrund af Staceys teori om komplekse interaktioner (Solsø & Thorup, 2015). Forfatterne præsenterer Staceys praksis “at tage erfaringer seriøst” (ibid. 105) og argumenterer for, at man ved at reflektere over “levede erfaringer” kan opnå nye indsigter og nuancer af ens oplevelser. Stacy argumenterer for, at det kan være udfordrende at reflektere over sine erfaringer, da det først er når projektlederen indser og accepterer den eksisterende kompleksitet, uforudsigelighed og flertydighed, der er til stede, lærer man af sine erfaringer (ibid.).

For Stacey omhandler denne teori ledere, Solsø og Thorup har også inddraget konsulenter, ligeså inddrager Brøgger også medarbejderen i fodboldmetaforen, hvilket jeg også vil argumentere for, at projektlederen og projektorganisationen skal gøre. Derigennem opnår projektorganisationen som helhed en reflektiv tilgang i forhold til deres medarbejders erfaringer ift. fremtidigt projektarbejde. Det sidste halvandet år har projektledere og medarbejdere i projektorganisationer skulle udvikle og genopfinde måder, hvorpå de kan planlægge og afvikle projekter. Nogle projektorganisationer har været meget hårdt ramt grundet deres branche, såsom festivalorganisationer, hvorfor de ikke har haft mange muligheder for at udvikle nye arbejdsgange, men i stedet har været fuldstændig nedlukkede, og derfor skulle arbejde ud fra den begrænsning. Dog har selv de hårdest ramte projektorganisationer fået erfaringer med fra denne tid, hvorfor det, uagtet projektorganisationen, er essentielt for projektlederen at forstå de nye erfaringer, deres medarbejdere har gjort sig. Dette er essentielt, da projektlederen først ved at forstå medarbejdernes nye lokale interaktioner kan lære af disse erfaringer og i fremtiden navigere på baggrund af disse, jf. antagelse 4 i SDV hænger fortid, nutid og fremtid

sammen, hvilket igen særligt har vist sig værende aktuelt under COVID-19. Formålet med at tage sine erfaringer seriøst er ikke at være forberedt i tilfælde af, at verden igen rammes af en pandemi, men derimod at udnytte det potentiale, der ligger i at reflektere over sine erfaringer og dermed udvide sin forståelse og viden ved at konfrontere de lokale komplekse interaktioner, de har oplevet.

Som tidligere argumenteret vil medarbejdere ikke returnere til den samme arbejdsplads, de forlod inden første og anden lockdown. Både fysiske rammer på arbejdspladsen og medarbejdernes adfærd har ændret sig, og det er essentielt at erkende begge typer ændringer for at sikre en god returnering for medarbejderne. Danmark er på nuværende tidspunkt (maj 2021) i gang med sidste fase af genåbningen efter anden bølge af lockdown, og d. 21. maj åbnede arbejdspladser gradvist op og tillader 20% af arbejdspladsens medarbejdere at have fysisk fremmøde (Coronasmitte, 2021). Det er vigtigt for projektledere at være opmærksomme på, hvordan de bedst tager imod deres medarbejdere, når de lidt efter lidt får lov til at vende tilbage. William Meyer, der arbejder ved fagforeningen Danske Magistre, har skrevet en artikel, hvor han betoner særligt fem områder, hvor lederen kan sikre at medarbejderen kommer godt tilbage (Meyer, 2021). Som noget af det første italesætter han det faktum, at *alle* har gjort sig erfaringer under hjemsendelse. Igen adresseres *erfaring* som et opmærksomhedspunkt, og som jeg, ud fra mit forskningsprojekt, konkluderende skal erfaring ses som en kompetence, da projektledere igennem “levede erfaringer” konstant udvikler deres projektledelsesstil samt deres arbejdspraksis omkring projekter. Mit data viser, at medarbejdere i en vekselvirkning af forskellige erfaringer er blevet bekræftet i, at de udfører visse arbejdsgange bedst fra arbejdspladsen, hvorimod andre opgaver bedst løses hjemmefra: fælles er, at deres behov er individuelle. Ingen medarbejdere ytrer, at de fortrækker det ene frem for det andet, hvorfor jeg argumenterer for en både-og-tilgang internt i projektorganisationer. Med udgangspunkt i de arbejdsgange medarbejderne har været nødsaget til at arbejde ud fra under COVID-19 vil denne tilgang heller ikke være fremmed for dem.

Hverken klassisk, iterativ eller agil projektledelse imødekommer denne både-og-tilgang til arbejdet med projekter. Derimod er det netop denne arbejdspraksis SDP lægger op til, hvorfor jeg på baggrund af mit forskningsprojekts resultater, om at erfaringer er en essentiel kompetence som enhver projektleder skal prioritere i sit arbejde med projekter, vil understrege, at SDP netop imødekommer denne kompetence. På baggrund af indeværende artikel vil jeg argumentere for, at projektlederen også skal have denne tilgang i sit arbejde med de personer, der udgør projektorganisationen. Ingen af

ovenstående tre projektledelsesteorier har mennesket som afgørende faktor, hvorimod SDP, særligt igennem projektarenaen, anskuer medarbejderen som en vigtig deltager i arbejdet med projekter. Naturligvis er der stadig rum til udvikling, da SDP på daværende tidspunkt ikke adresserede projektmedarbejderens arbejdspraksis *omkring* projektet, men i stedet kun medarbejderens tilstedeværelse som aktiv deltager (Læs mere dybdegående om projektmedarbejderes rolle i min artikel (Lidsmoes, 2021, s. 38)).

Jeg argumenterer derfor for, at projektledere skal prioritere at indgå i dialog med sin medarbejder. En dialog, der omhandler personens individuelle erfaringer under hjemsendelse, hvorigennem projektlederen opnår bedre forudsætninger for at imødekomme det udviklingspotentiale, der for begge parter ligger i fremtiden. Dette udviklingspotentiale vurderer jeg det situationelle dialektisk mindset formår at imødekomme, hvilket jeg i afsnittet *Både- og som arbejdspraksis* vil præsentere. Men først vil jeg inddrage et praktisk eksempel på ovenstående argumentation om, at: *erfaring og udvikling to alen af samme stykke*.

CASE-EKSEMPEL PÅ ERFARING OG UDVIKLING: TO ALEN AF SAMME STYKKE

Projektorganisationer har igennem slutning af 2020 og 2021 formået at afvikle arrangementer og gennemføre projekter, selvom medarbejdere har været hjemsendt og deres arbejdsgange ændret. Tværfagligt Uddannelsesprojekt 2021 er eksempel på en organisation, der grundet COVID-19's konsekvenser i 2020 har skulle reflektere over deres muligheder for projektets forløb i 2021.

Jeg har igennem min dataindsamling tilgået mit problemfelt med en formodning om, at projektorganisationer har følt sig begrænset under hjemsendelse, men evalueringsmødet for Tværfagligt Uddannelsesprojekt 2021 viste, at det førhen fysiske event også har haft sine egne begrænsninger. Ved at afvikle eventen online i år erfarede Tværfagligt Uddannelsesprojekt, at de kunne invitere stærke faglige personligheder, som normalt ikke ville have mulighed for at deltage grundet de omlæggende faktorer, der er ved fysisk fremmøde såsom transport, økonomi, tid etc. Det samme gjorde sig gældende for oplægsholdere, de studerende skulle sparre med i løbet af ugen. Til evalueringsmødet diskuterede projektmedarbejderne potentialet i at arbejde med denne digitale mulighed i fremtiden, da den digitale fleksibilitet tillader organisationen at invitere højaktuelle forskere eller samarbejdspartnere til deres event. På trods af de komplekse interaktioner projektgruppen oplevede under eventugen vil Tværfagligt Uddannelsesprojekt stadig bestræbe sig på

at have reflektiv og lærende tilgang til det kommende års projekt, hvor muligheden for tværmediale løsninger vil være en realitet, som resultat af dette års erfaringer.

Det er ikke kun under afviklingen af Tværfagligt Uddannelsesprojekt, at projektlederen ID4 tager erfaringer med videre. Grundet den digitale planlægning af eventen i år havde hun ikke et samarbejde med pedellerne fra UCL, som er dem, der hjælper projektorganisationen med at lave de fysiske rammer og hjælper med borde, stole skærme mikrofoner etc. I stedet var der et helt nyt organisatorisk lag: IT-service. Grundet de nye fora deltagerne skulle mødes igennem, har der været et nyt samarbejde mellem projektorganisationen og UCL's IT-afdeling, hvilket der førhen aldrig har været. Samarbejdet med IT-afdelingen i år, har for ID4 vist sig at være enormt effektivt, og vil i fremtiden være en deltager, der inddrages i større grad i projektets forløb. Derfor ser hun også, at pedellernes opgaver vil blive udfaset og i stedet uddelegeret mellem projektmedarbejderne og IT-afdelingen.

Særligt med min indsigt i Tværfagligt Uddannelsesprojekt vurderer jeg, at *erfaringer* og *udvikling* er to alen af samme stykke, ikke kun under en pandemi, men fordi man ved at tage sine erfaringer seriøst kan emergere nye normer og praksisser. Dog har COVID-19 skubbet til disse normer og praksisser i en mere ekstrem grad, hvor meget af denne udvikling og ændrede arbejdsgange er anderledes end hvad der *normalt* emergerer ud fra forandringer. COVID-19 har tvunget projektorganisationer ud på kanten af det velkendte og trygge, hvilket har medført, at projektledere og -medarbejdere har været nødsaget til at se tingene fra en ny side, hvorfor der netop i denne tid særligt er potentiale for udvikling. Igennem SDP argumenterer jeg for, at projekter altid vil være uforudsigelige og særligt i lyset af COVID-19 har dette vist sig at være sandt. Det er aldrig kun projekter, der er uforudsigelige men også deltagerne, der er en del af projektet. Slutteligt har omverden, og dens globalisering vist sig som en mere dominerende og magtfuld deltager end først antaget.

Følgende afsnit vil præsentere en løsning på, hvordan projektledere kan arbejde med den udvikling og erfaring, der i fremtiden vil påvirke projektorganisationer.

BÅDE-OG SOM ARBEJDSPRAKSIS

Før COVID-19 var projektmedarbejdere ikke nødsaget til at bevægede sig mellem forskellige organisatoriske paradokser, fordi arbejdspladsen og -kulturen ikke imødekom en både-og-tilgang med henblik på organisationens arbejdspraksis. Før COVID-19 har der ikke været efterspørgsel på

den dynamik og fleksibilitet, der har vist sig værdifuld under COVID-19, da arbejdskulturen fungerede ved, at medarbejderen befandt sig i den ene eller den anden ende af paradokset. Det situationelle dialektiske kontinuum kan anvendes til at illustrere, at medarbejdere førhen så sig tilfredse med enten at befinde sig i den ene eller den anden ende. Organisationerne udnyttede ikke muligheden for at *bevæge* sig mellem yderpunkterne, som er styrken ved det situationelle dialektiske mindset. Som jeg tidligere argumenterede for, vurderer jeg, at SDD-flowmodellen bedre omfavner de situationelle dialektiske styrker, da modellen understreger, at der ikke eksisterer et slutpunkt.

Fysisk fremmøde



Digitalt fremmøde

Figur 5: Flowmodel over fysisk fremmøde og digitalt fremmøde

For projektlederen ligger der en værdi i at tage en individuel dialog med sine medarbejdere og forstå de forskellige udviklings- og erfaringspotentialer de hver især har fået under hjemmearbejde. Dermed er det *dialogen*, der for projektlederen skal prioriteres, når arbejdspladserne tillader medarbejderne at returnere. Igennem dialogen kan projektlederen forstå medarbejdernes individuelle nye behov og dermed skabe de bedste arbejdsrammer for den interne projektgruppe.

Case-eksemplet præsenteret ovenfor om Tværfagligt Uddannelsesprojekt belyste, at det ikke kun er de individuelle medarbejders arbejdsgange, der har udviklet sig under hjemsendelsen, men også projektlederens og medarbejdernes forståelse af, hvad der er muligt under afviklingen af et projekt. Til evalueringsmødet om Tværfagligt Uddannelsesprojekt 2021 præsenterede ID4 et evalueringsspørgeskema, som de studerende besvarede, hvor mange nye elementer blev italesat. Svarresultaterne fra spørgeskemaet viste, at der særligt var én studentergruppe, der oplevede større succes ved eventen – nemlig studerende med forskellige typer funktionsnedsættelse, sygdomme eller psykiske lidelser. Studerende med social angst eller et fysisk eller usynligt handicap har haft langt bedre forudsætninger for at imødekomme, de krav oplægsholdere stiller deres studerende. Faktorer såsom store folkemængder, fysiske præsentationer og transport til og fra campus, som i år ikke har været en del af eventen, har resulteret i, at de hele vejen igennem ugen har haft et langt større fagligt

overskud, end de normalt ville have haft. Dette resulterede også i, at de opnåede et større fagligt udbytte, samt at de sociale tiltag, der i år både var mindsket og gjort online, kunne de langt bedre overskue. Dette vurderede hele projektorganisationen som en enorm indsigt og et konkret udviklingselement for en gruppe studerende, de normalt ikke har en lige så stor føling med. Men på baggrund af dette års event forstår de nu nogle af de udfordringer, denne gruppe studerende normalt oplever under sådan en event. Dermed kan Tværfagligt Uddannelsesprojekt i fremtiden, på baggrund af disse nye lokale interaktioner, opsætte læringsmål, hvor denne gruppe studerende får det faglige udbytte ud af ugen, som resten af de studerende normalt får. Dermed har den digitale afvikling af Tværfagligt Uddannelsesprojekt givet projektlederne indsigt i forbrugerens – den studerendes – individualitet, hvormed Tværfagligt Uddannelsesprojekt i fremtiden har bedre forudsætninger for at være mere inkluderende overfor de mange forskellige projektdeltagere.

I mit forskningsprojekt præsenterede jeg forskellige arbejdsmetoder til, hvordan projektlederen kan tilgå projektarbejde mere situationelt dialektisk, og jeg introducerede sociodramaet og case-arbejdet som arbejdspraksisser. Den situationelle dialektiske tilgang er ikke det naturlige valg for alle, men det er tydeligt at se, at projektledere og -medarbejdere har været nødsaget til at indarbejde dette perspektiv af dem selv under hjemmearbejde. Under mine interviews oplevede jeg en naturlig forståelse for den værdi, der nu og i fremtiden vil være for projektorganisationer i at have en arbejdspraksis, der fordrer en både-og-tilgang. I mit forskningsprojekt oplevede jeg, at det var nødvendigt at introducere metoder til, hvordan projektlederen kunne arbejde mere situationelt-dialektisk med projekter, dog oplever jeg ikke samme udfordringer i indeværende artikel. Det, mange projektorganisationer har udført det sidste lange stykke tid har netop været situationel dialektisk projektledelse, hvilket de har været nødsaget til, fordi projektlederne konstant har skulle navigere i skiftende retningslinjer og arbejdsvilkår, hvorfor alle til- og fravalg har været nøje overvejet. Derfor ser jeg ikke en udfordring i indeværende udviklingsperspektiv ved at argumentere for SD-perspektivet. I følgende afsnit vil jeg præsentere projektledelse post COVID-19.

SITUATIONEL DIALEKTISK PROJEKTLEDELSE I LYSET AF COVID-19

Indeværende afsnit har ikke til formål at gennemgå de forskellige elementer af situationel dialektisk projektledelse og sætte dem i kontekst til COVID-19, men i stedet slå ned på de ledelsesmæssige områder, hvor projektledere, med indsigt i medarbejders erfaringer under hjemmearbejde, kan lære fra denne tid.

En værdi, jeg ofte har italesat ved projektorganisationer, er, at denne type organisationskonstellation er utrolig fleksibel og dynamisk, og idet projektorganisationer er tidsbestemte, konstrueres og dekonstrueres de kontinuerligt med hvert projekt. Projektgruppen er sammensat for at imødekomme et mål eller ønske sat af projektorganisationens eller basisorganisationens ledelse og dette mål opnås af forskellige medarbejdere, der hver især besidder individuelle kompetencer, der imødekommer formålet gennem kollektivt sammenhold. Netop dette belyste fodboldmetaforen, idet projektmedarbejdere, på samme måde som fodboldspillere, er fællesindivider, der igennem individuelle kompetencer og handlinger arbejder mod det kollektive mål og fællesskab. Disse handlinger blev førhen sammen udført fysisk på arbejdspladsen, hvilket betød, at fællesindividet konstant havde indsigt i sine kollegaers forskellige opgaver. Dog har arbejdssituationen ændret sig i en sådan grad, at fysisk distancering og hjemmearbejde nu er en naturlig del af hverdagen, hvorfor fodboldmetaforens kontekst ikke længere imødekom projektorganisationers nuværende situation. Ved at præsentere fodboldmetaforen i en ny kontekst, nemlig e-sporten imødekommer man i højere grad den digitale kontekst medarbejderne nu er underlagt.

Skiftet fra fodboldkonteksten til e-sportskonteksten understreger det arbejdskulturelle opgør mange organisationer på nuværende tidspunkt er i gang med. Før COVID-19 eksisterede der et narrativ og en myte om, at medarbejdere, der arbejder hjemme var mindre produktive. Dette bliver konstant sat til diskussion igennem indeværende artikel analyser, da det hele tiden bliver tydeligt, at mine interviewdeltagere netop har fundet arbejdsgange, der er effektive, endda mere effektive, end dem de havde før COVID-19. Derfor skal der være et organisatorisk opgør med denne myte og i stedet skal det prioriteres at arbejde med de udviklingsmuligheder der ligger i at imødekomme de medarbejdere, der netop får mere fra hånden ved at arbejde hjemmefra. Dette er særligt relevant i forbindelse med samfundets nuværende genåbningsfase efter anden bølge af COVID-19, hvor flere og flere medarbejdere vender tilbage til deres arbejdspladser. Genåbning betyder, at 20% må være til stede fysisk på arbejdspladsen, hvormed ledere får en oplagt mulighed for at indgå i dialog med de medarbejdere, der returnerer og finde ud af, hvad der fungerer for den enkelte medarbejder.

Det er relevant at pointere, at denne dialog skal være løbende, og ikke kun foretages i returneringsfasen. Som sagt konstrueres og dekonstrueres projektorganisationer hele tiden. Det er derfor vigtigt, at projektlederen gang på gang har denne dialog med sine medarbejdere, når de

igangsætter et nyt projekt, så hver projektorganisation lærer af tidligere projekter, men også så de forstår hinandens individuelle arbejdsbehov. I denne konstante værdiafvejning mellem kollegaer imødekommer projektlederen i høj grad det situationelle dialektiske arbejdsmiljø ved konstant at være opmærksom på den situationelle kontekst samt de nye dialektiske modsætninger, der vil gøre sig gældende for organisationen. Dette vil jeg komme nærmere ind på i følgende afsnit.

PROJEKTORGANISATIONS FREMTIDIGE SITUATIONER

I returneringsfasen efter anden bølge af COVID-19 og lockdown vil det blive tydeligt for projektlederen, hvilke nye erfaringer medarbejdere har gjort sig, og projektlederen kan i den nærmeste fremtid forvente at blive stillet over for spørgsmålet: “Jamen, kan vi ikke bare holde mødet online.” Det er her projektlederen skal vurdere den situationelle – og dialektiske – kontekst og indse, at der ligger en værdi i at spørge sig selv “går vi på kompromis med det faglige udbytte, hvis vi afvikler næste møde digitalt?” Hvis ikke, så udnyt de muligheder, der følger med det digitale møde: mindre transporttid, færre økonomiske omkostninger, mindre tidsspil, mere fokuseret arbejdstid etc. Vurder derfor altid hver situation og vurder den dialektisk modsætning – i dette tilfælde det fysiske møde – og udnyt den nye arbejdskultur, der i større omfang end før COVID-19 tillader en både-og-tilgang på arbejdspladsen.

Når projektledere og medarbejdere returnerer til arbejdspladsen, kan projektorganisationer med fordel anskue deres team som et *hybridteam*. Diskurser præger den mentale opfattelse af fænomener, og ved at italesætte projektgruppen som et hybridteam, understreger projektlederne, at det er en arbejdspraksis, de understøtter, hvormed gruppen automatisk bevæger sig væk fra den myte og mentale model, der førhen eksisterede om medarbejdere, der arbejdede hjemmefra. Det er ydermere vigtigt i denne fase for projektlederen at være opmærksom på at inddrage sine medarbejderne i den nye arbejdskultur, de vender tilbage til. Igen står projektlederen over for et valg, og her er det vigtigt, at projektlederen fra start inddrager projektgruppen og fokuserer på at genopbygge den transparente dialog mellem projektlederen og den enkelte medarbejder og mellem medarbejderne internt.

For at få en mere konkret indsigt i de forskellige situationer, der post COVID-19 potentielt vil præge fremtidens projektorganisationer, vil jeg nedenfor præsentere eksempler på de værdier, der har gjort sig tydelige i analyserne. Disse værdier er skiftende og vil være til stede på forskellige tidspunkter i projektets forskellige processer.

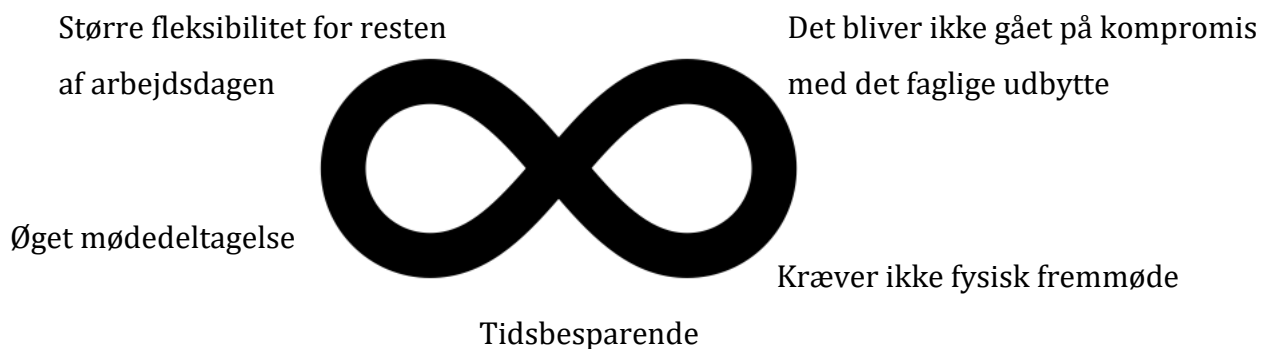
Når en projektorganisation konstrueres, er der mulighed for, at medarbejdere indgår i et team, hvori der befinder sig kollegaer, de førhen har arbejdet sammen med, og dette kan naturlig påvirke den interne relationelle dynamik fra starten. Men det er højst sandsynlig ikke alle medarbejdere, der kender hinanden, og uagtet tidligere relationer er det vigtigt at prioritere den nye sammensatte gruppe. Derfor ligger der en relationel, interpersonel samt et fagligt udbytte i at være fysisk sammen, når et projekt igangsættes. Nedenstående flowmodel illustrerer de værdier, der er til stedet i det fysiske møde.



Figur 6: Flowmodel over værdier i det fysiske møde

De uformelle værdier, ID1 italesætter som “forspil” er essentielle at prioritere i starten af projekts forløb, da de på dette tidspunkt er adgangsgivende for den fremtidige dialog og arbejdsproces mellem medarbejderne. Som ovenstående figur 6 understreger, er der en række uformelle værdier på spil, som ikke kun er sociale og *rare* for medarbejderen, men derimod er afgørende for, at projektgruppen senere i processen kan have digitale arbejdsgange. Ydermere viser det værdien i at have et dialogpræget møde, hvilket er en særlig forudsætning i starten af et projekt, da medarbejderne formentlig i denne del af processen har en række redegørende spørgsmål, de skal have afklaret for at kunne gå videre med deres opgaver. Denne dynamiske dialog er svær at imødekomme på digitale møder, da mediet kun rummer, at én ad gangen taler, hvorfor man går fra dynamisk dialog i det fysiske møde til lineær dialoggennemgang blandt mødets deltager i det online møde.

Dog, som indeværende projekt i høj grad betoner, ligger der, på trods af ovenstående kritikpunkt, en række værdier i denne mere uformelle og lineære arbejdsgang, hvilket nedenstående flowmodel understreger.



Figur 7: Flowmodel over værdier i det digitale møde

Som figur 7 illustrerer, er der en række dialektiske modsætninger til stede i det digitale møde versus det fysiske. Mine interviewdeltagere ytrer hver især, at de ved bestemte arbejdsgange er blevet mere produktive, hvilket særligt gør sig gældende grundet de nye digitale arbejdsgange. Analyserne viser, at det særligt er status- og opfølgingsmøder, der egner sig bedst til disse formelle mødeformer, fordi der i denne type ikke ligger et kreativt eller udviklingsmæssigt element. Derimod vil projektgruppens forskellige deltagere kunne drage nytte af at planlægge deres arbejdsdag ud fra, at de ikke skal fra ét sted til et andet. Projektmedarbejder er ofte ude af huset, da projekter kan have mange eksterne samarbejdspartnere, dermed vil det give projektmedarbejdere større fleksibilitet til *både* at kunne være væk fra arbejdspladsen *og* samtidig deltage i et digitalt møde. Denne arbejdsgang vil resultere i større mødedeltagelse, da projektmedarbejdere, der førhen har været nødsaget til at melde afbud, kan tilgå mødet uanset, hvor de befinder sig.

Ovenstående to modeller har til formål at understrege det potentiale, der er for projektlederen i at anerkende COVID-19's konsekvenser for projektorganisationer, som særligt har været at udvikle digitale arbejdsgange, der har øget medarbejderes effektivitet. Det er dog vigtigt at understrege, at projektledere kun opnår denne indsigt ved at indgå i en dialog med medarbejderne.

Indeværende udviklingsperspektiv lægger op til, at projektorganisationen og projektlederen skal have et mere situationelt dialektisk mindset omkring deres arbejdsmiljø og deres arbejdspraksis *omkring* projekter, idet COVID-19 har understreget hvor uforudsigeligt projektledelse er.

KONKLUSION

COVID-19 har medført mange nye udfordringer og muligheder med sig. Projektledere og -medarbejdere har oplevet nye individuelle behov i forsøget på at balancere nye formelle og uformelle arbejds gange. Artiklens indledende analyser konkluderer at denne drastiske overgang fra fysisk til online arbejds gange har medført et større behov for at anerkende den individuelle medarbejders behov.

Morgananalysen konkluderede ydermere gennem flux- og transformationsmetaforen, at projektledere via autopoietiske systemer formår at udnytte den digitale situation, fordi projektlederne oplever at kunne fremskynde egne agendaer og hensigter. I forlængelse heraf illustrerede fodboldmetaforen, at projektmedarbejdere, i kraft af at de kan betragtes som fællesindivider, førhen har haft fysiske rammer, der understøttede deres arbejde mod det kollektive fællesskab. Dette bliver nu udfordret, fordi medarbejdernes ramme har ændret sig.

Netop denne kultur- og strukturændring præsenterer jeg i mit udviklingsperspektiv, hvor et mere situationelt dialektisk arbejdsmiljø i projektorganisationer omfavnes. Ved at anerkende medarbejders erfaring og udvikling som to alen af samme stykke argumenterer jeg for, at projektlederen dialogisk skal få indsigt i medarbejdernes erfaringer under hjemmearbejde samt deres nyudviklede arbejds gange og -behov. Dette kan gøres ved at stoppe op og vurdere den enkelte situation samt den værdi, der ligger i denne for hver enkel medarbejder. Projektorganisationer vil i fremtiden stå over for en række nye paradokser, hvori der er en kontekstafhængig værdi i at bryde med de arbejdskultur der førhen dominerede. Netop dette bliver ekspliciteret i ovenstående afsnit hvor jeg konkret præsenterer den værdiafvejning, der ligger i paradokset omkring fysiske versus online møder.

På baggrund af indeværende artikel argumenterer jeg for, at grundet konsekvenserne af COVID-19 bliver det afgørende for projektorganisationers fremtid, at projektlederen omfavner medarbejdernes nye arbejdsbehov, eftersom medarbejderne vender tilbage til en forandret arbejdsplads.

Bibliografi

- Andersen, T. H., & Holsting, A. E. (2015). *Teksten i grammatikken*. Odense : Syddansk Universitetsforlag .
- Bager, M., Staunstrup, E., & Agerholm, A. O. (2014). *projekter i praksis - Projektledelse og projektstyring i en omskiftelig verden*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Bailenson, J. N. (23. Februar 2021). Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind and Behavior*, s. Volume 1, Issue 3. .
- Bang, J. C., & Døør, J. (2007). *Language, Ecology and Society - A Dialectical Approach*. Bristol: Continuum.
- Brøgger, S. R. (Februar 2019). Organisationer som fodbold. *Det Ny Merino*.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). Interviewet: samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder*. Hans Reitzels Forlag.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2020). *Kvalitative metoder: En grundbog*. Hans Reitzels Forlag.
- CareLink. (2021). *Carelink: Vores historie*. Hentet fra Carelink: <https://carelink.dk/om-carelink/vores-historie/>
- Coronasmitte. (17. Maj 2021). *Aftale om yderlig genåbning pr. 21. maj 2021*. Hentet fra coronasmitte.dk: <https://coronasmitte.dk/nyt-fra-myndighederne/pressemeddelelser/aftale-om-yderligere-genaabning#heading6>
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (Oktober 2015). En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse. *Det Ny Merino*.
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (Marts 2017). Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori. *Det Ny Merino*.
- Dansk Sprognævn. (21. . December 2020). *Årets ord og årets tegn 2020*. Hentet fra Dansk Sprognævn: <https://dsn.dk/nyheder-og-arrangementer/aarets-ord-og-aarets-tegn-2020/>
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (September 2018). Muligheders umuligheder og umuligheders muligheder i Situationel Dialektisk Diskursanalyse. *Det Ny Merino*.
- Hodges, B., & Geyer, A. (2006). *A nonconformist account of the Arsch experiments: Val-ues, pragmatics and moral dilemmas*. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10.
- Tværfagligt Uddannelsesprojekt. (2021). *Tværfagligt Uddannelsesprojekt 2021*. Hentet fra Tværfagligt Uddannelsesprojekt : <https://TværfagligtUddannelsesprojekt.dk>

- Tværfagligt Uddannelsesprojekt. (2021). *Om Tværfagligt Uddannelsesprojekt: Organisering*. Hentet fra Tværfagligt Uddannelsesprojekt.dk: [https://Tværfagligt Uddannelsesprojekt.dk/organisering](https://TværfagligtUddannelsesprojekt.dk/organisering)
- Lidsmoes, M. L. (April 2021). Fra teoretisk til praktisk projektledelse - En værktøjskasse til projektledelse. *Det Ny Merino*.
- McKinsey & Company . (5 . Oktober 2020). *McKinsey & Company*. Hentet fra [mckinsey.com: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever](https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever)
- Meyer, W. L. (10. Maj 2021). *Sådan får du dine medarbejdere godt tilbage på jobbet*. Hentet fra DM: <https://dm.dk/nyheder/2021/saadan-faar-du-dine-medarbejdere-godt-tilbage-paa-jobbet>
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization* . London: Sage.
- Nielsen, K. S. (Juni 2020). Komplekse narrativer. *Den ikke-konkluderende konkluderende virksomhed*. Upubliceret.
- Royce, D. W. (1970). *Managing the Development of Large Software Systems* . Hentet fra SCF lectures: <http://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf>
- Rytter, J. D., Lorentzen, A.-C. R., & Smedegaard, F. (marts 2017). Ni antagelser til Situationel Dialektisk Videnskabsteori. *Det Ny Merino*.
- Schein, E. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen.
- Schultz, M. (2017). *Kultur i organisationer: Funktion eller symbolik* . København: Handelshøjskolen Forlag.
- Senge, P. (1999). *Den femte disciplin*. Forlaget Klim .
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Smedegaard, F. (September 2019). Hvem vil være modtager af min kampagne? . *Det Ny Merino*.
- Smedegaard, F. (April 2021). Jeg går selvfølgelig med SDV og SDD. *Det Ny Merino*.
- Solsø, K., & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet: En introduktion til Ralph Staceys teori om organisationer og ledelse* . Viborg: Dansk Psykologisk Forlag A/S.
- Stacey, R. (2011). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to ways of thinking about organizations* . London: Pearsen.
- Szulevicz, T. (2020). Deltagerobservation. I S. Brinkmann, & L. Tanggaard, *Kvalitative metoder: En grundbog* (s. 97-135). Hans Reitzels Forlag.

Projektledelses forudsigelige uforudsigelighed under COVID-19

WHO. (27 . April 2021). *Archived: WHO Timeline - Covid-19*. Hentet fra World Health Organization : <https://www.who.int/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>